

Het voordeel van onze gevoelens is dat ze ons op een dwaalspoor brengen – Oscar Wilde

Inleiding

Het zal zo'n drie jaar geleden zijn. Een succesvolle zakenman belde mij om mij de kans te geven om te investeren in een project, een beloftevolle startup die al winstgevend was. Het was een uniek concept en de beschikbare software deugde. In Spanje had deze startup al een unieke positie, er was een contract met Zara voor de Filippijnen (98 miljoen inwoners!). Ik kende de man die mij die kans gaf goed, een betrouwbare vent die had getoond een fijne neus te hebben voor mooie kansen. Door altijd slim geld over te houden en te beleggen had ik een bedrag vrij waar ik 5 jaar niet aan behoefde te komen. Dit was een kans om in 5 jaar 30.000 euro te verdubbelen tot 60.000 of meer.

Had ik mijn telefoon maar niet opgenomen. Ik beschouw mij als rationeel en verstandig anders had ik nooit dat geld over kunnen hebben gehad. Wat deed mij het besluit nemen om met hem in zee te gaan en geld te investeren? Hoe kon dit gebeuren?

Wie zijn billen brandt moet op de blaren zitten. Ik ben inmiddels flink armer, de onderneming is opgedoekt. Hoewel de man die mij meesleepte het nog als een ereschuld ziet, verwacht ik er niet veel van terug te zien. Hij is zelf ook het schip in gegaan. Ik praat niet graag over mijn domme besluit om mee te doen. Ik vertrouwde volledig op zijn kennis en ervaring. Dat was niet terecht en ik had waarschuwingssignalen genegeerd omdat de zakenman het wel beter zou weten. Zo onderschatte ik mijzelf en mijn ongemakkelijke gevoel. Dat is jammer, bedacht ik mij, maar kunnen anderen niet leren van mijn fouten?

We moeten leren besluiten

Dit zette mij aan het denken. Veel meer dan vroeger nemen we besluiten zelf met vergaande gevolgen. Je koopt een huis en je neemt beslissingen rond je carrière, je relatie, je opleiding; meer dan vroeger kunnen we kiezen en moeten we ook zelf besluiten nemen. Hoe doen we dat zodat we fouten kunnen voorkomen? Wie wordt ook niet betrokken op vergaderingen rond school, je

bedrijf en je buurt? En wie is nooit verrast door rare besluiten? Dat kan beter.

Vroeger kon de koning alles beslissen. Handig, want als het mis ging kon je hem de schuld geven (terwijl wat goed ging natuurlijk je eigen handigheid was). En doordat unieke kennis van vele mensen genegeerd kon worden, ging er ook nogal wat mis.

Hoewel je de politiek nog steeds de schuld van alles kan geven is de tijd van anderen de schuld geven van jouw foute beslissingen voorbij.

Voor de publieke sector

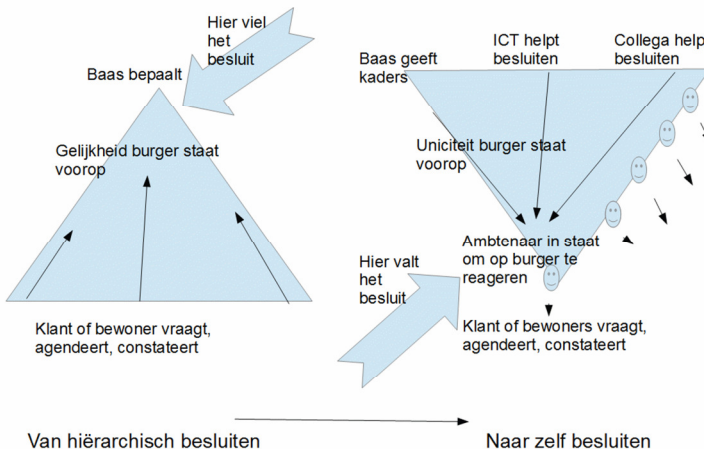
Ik heb dit boek gemaakt voor mensen in de publieke en semi-publieke sector. Het is geen management boek. Het gaat niet over leiderschap of "performancemanagement". Het is een zelfhulpboek voor mensen in hun privéleven en in hun werkkring. Het gaat over besluiten nemen als je niet de leiding hebt. Mensen in de publieke sector merken dat een leider of manager niet met alle details rekening kan houden. De traditionele overheid is ingericht om de top, de minister of wethouder, in staat te stellen besluiten te nemen. Maar het is onmogelijk alles in te richten in protocollen en regels om beslissingen aan de top te nemen. Daarvoor zijn de mensen waarmee de beslissingen genomen moeten worden te zelfstandig en de situaties waarin die beslissingen nodig zijn te divers.

Het is niet de wethouder die besluit over de buurt en ook niet de gemeenteraad, het is een besluit genomen met bewoners, bedrijven en instellingen die hun kennis en hun inzet inbrengen. Dan moet je ook nog bedenken dat er heel veel gebeurt zonder dat daartoe besloten is door de gemeente of gemeenschap. De bakker die besluit te investeren in zijn zaak, de buurtvereniging die ergens de schouders onder zet: de inrichting van onze ruimte is een verzameling van besluiten.

Managementboeken geven daarom vaak aan dat leiders vertrouwen moeten hebben om mensen op straat en aan de balie ruimte te geven. Wordt het dan niet tijd om de mensen die echt aan het werk zijn te helpen goede besluiten te nemen? Want met protocollen om te beschrijven hoe zij moeten handelen kom je er

niet. Naarmate die uitgebreider en ingewikkelder zijn, zijn er meer mensen die ze niet lezen.

Vroeger hechtten we vooral veel waarde aan gelijk besluiten en de baas alles laten doen. Ik ben er achter gekomen dat dat gewoon onhandig is en met mij zijn er veel anderen achter. Want als gelijkheid overal voorop staat blijken *ongelijke* gevallen gelijk behandeld te worden. Er zijn protocollen nodig en bij alles wat fout gaat komen er nieuwe regels bij. Tot de protocol-boeken zo dik zijn dat niemand ze gebruikt of zelfs leest.



We raken dus af van hiërarchisch besluiten en gaan meer naar zelf besluiten. Pas dan kan de inbreng van de omgeving en de precieze omstandigheid meegewogen worden.

Mensen gaan meer zelf beslissen. Neem de medewerker die een eigenaar spreekt over diens uitbouw. Hij kan beter de lokale situatie inschatten dan de wethouder en weet de lokale risico's in het besluit mee te wegen. Of de medewerker die bekijkt welke hulp mensen moeten krijgen. Die schat in wat mensen zelf kunnen en wat ze niet kunnen. Ik ken een wethouder die ooit bij een bezwaarprocedure de mensen opbelde die een bezwaar indienden. Hij bleek de eerste te zijn die contact had gezocht! De mensen die het beroep moesten behandelen hadden geen

contact opgenomen, want dat zou misschien de juridische positie van de gemeente ondermijnen. Dat kan natuurlijk veel beter door niet te wachten tot de wethouder dat doet, maar als medewerker meteen de telefoon te pakken en te vragen wat er aan de hand is. Dat doen bijna alle gemeenten nu.

Wat we graag willen, is dat er wijze besluiten genomen worden. En wijsheid zit hem niet in veel geld hebben of geleerd zijn. Wijsheid is de kunst om in verschillende omstandigheden juist te oordelen en te handelen. Daar komt moraal bij kijken en goed luisteren. Kennis bundelen, echt luisteren, wijsheid inbrengen. Dat is nogal wat.

Een wereld te winnen

Kortom: we hebben heel wat te winnen als we leren betere besluiten te nemen! Over ons eigen huis, de verbouwing, ons werk en de buurt, soms ook nog met anderen. Ik kijk vooral naar besluiten in en met publieke organisaties, waar niet alles terug te brengen is tot geld en rekensommen. Goede besluiten nemen kan best. Inderdaad, er worden foute beslissingen genomen, maar daar staan veel goede beslissingen tegenover. Daar kunnen we naar kijken en kunnen we van leren.

Dit boek gaat helpen om zelf beter te besluiten. Je kunt er zelf door schade en schande achter komen, je kunt ook dit boek gebruiken als je besluiten neemt. Wat dit boek niet doet: de beste partner voor je kiezen, de beste opleiding of de beste werkgever. Dat is nu juist het punt: je moet het uiteindelijk zelf doen.

Dit boek is niet zweverig. Het boek is ook niet ingewikkeld, want dan zou ik mijn doel niet bereiken: bijdragen aan betere besluiten. Ik laat zien hoe je op een simpele manier tot betere besluiten komt. Sommige tips ken je al, sommige zullen nieuw zijn.

De eerste hoofdstukken gaan over zelf beslissen (1 en 2). Daarna behandel ik het besluiten in groepen en organisaties (3 tot en met 7). Ik sluit af met beslissen in de zwerm: hoe kom je tot betere beslissingen bij ingewikkelde problemen waar verschillende organisaties bij betrokken zijn (8 tot en met 10)? Daarna sluit ik af met een hoofdstukje (11) over je baas.

Besluitvaardige mensen zijn populair. Eigenlijk is het een “dirty job, but somebody has to do it”. Veel mensen geven de verantwoordelijkheid voor een beslissing liever uit handen en zijn blij als iemand dat op zich neemt. Als jij zelf de keuze maakt ben je als het mis gaat ook degene die “verkeerd” koos en dat geeft een onveilig gevoel. Op twitter kun je lezen wat de reactie is van mensen die het een verkeerde keuze vonden, terwijl de mensen die er blij mee zijn zich minder laten horen. Maar je zult zien dat mensen er echt blij mee zijn als jij weet waarom je de keuze moet maken zoals je doet. Besluitvaardigheid is het doorhakken van knopen, *ook als niet alle informatie voorhanden is of de gevolgen van een beslissing niet volledig duidelijk zijn*. Tja, want als we alles precies zouden weten zou het een makkie zijn.

Uit onderzoek blijkt dat kinderen die al op jonge leeftijd besluitvaardig zijn meer succes hebben en meer geluk in het leven. Want van verkeerde keuzen leer je de volgende keer betere besluiten te nemen en met goede besluiten krijg je ervaring. Als je niet besluit doe je niets fout, maar leer je ook niet en geef je de regie uit handen. En je leven in eigen handen nemen draagt simpelweg bij aan je succes.

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 en het blijkt nog nuttig te zijn ook.

We horen vaak over de “vluchten of vechten”-reflex van mensen in 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.

Hekel aan fouten

De verklaring is dat we een hekel hebben aan het maken van fouten en nog meer aan 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.

Wachten tot de baas besluit kan niet meer

We moeten steeds meer zelf beslissen, op het werk worden we in beslissingen betrokken en over de gemeente mogen we ook meepraten. Dat is goed, want bazen weten nu eenmaal niet alles en kunnen nu eenmaal niet alles. De beslissing van bovenaf gaat goed als we iedereen gelijk behandelen en niet kijken naar verschillen tussen mensen en situaties. Bovenaf beslissen betekent genoeg nemen met confectie. Dat komt toch uit de tijd van de massa-economie en het werken met vertegenwoordiging? Het wereldbeeld er achter is bepaald door een beeld van machines waarin we allemaal een radertje vormen. Elk radertje doet dan precies zoals bovenaf is beslist. Terwijl je nooit van bovenaf rekening kunt houden met al die verschillen in de werkelijke situatie. Het gevolg is niet dat gelijke gevallen gelijk worden behandeld, maar dat ongelijke gevallen worden behandeld alsof ze gelijk zijn.

Dat is de reden dat ik vooral dacht ambtenaren te kunnen helpen met dit boek. Je kunt klagen over de baas of de politiek die niet weet wat er speelt, maar je kunt ook meer zelf doen omdat jij wel weet wat er speelt! 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 wreekt 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 kwalijk, maar ambtenaren wel. (Bankiers ook, en terecht, 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.

Facebook

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, daaag, 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 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 de beleidsafdeling 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 totaalbeoordeling 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 voor. Het is veel handiger om de richting te geven, maar de precieze invulling over te laten aan 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 na te denken en onderzoek te 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 (pagina 25, belangen herkennen). 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 weggewoven door de zogenaamde experts die met je mee dachten. Je wordt hebberig gemaakt.

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: koop ik dit of koop ik dit niet is een heel beperkte keuze, zullen we dadelijk zien.

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 had hen het gevoel gegeven dat ze een emotionele 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. Liefde die blind maakt, maar

ook andere 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:** ik heb vaker met dit bijltje gehakt en denk 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.

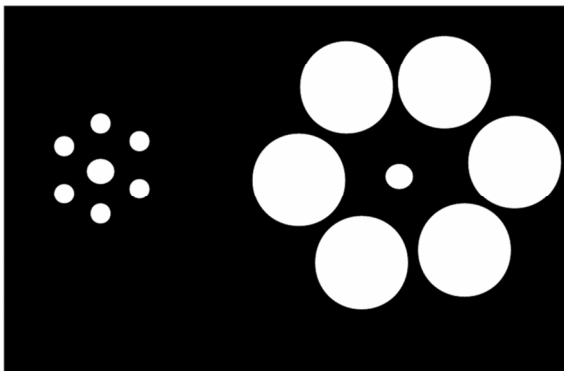
Intuïtief besluiten: voor mensen met ervaring

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. Heb je de ervaring niet? Dan moet je niet op je intuïtie vertrouwen. Met intuïtie kun je heel snel en onbewust ervaringen aanboren. Het schijnt dat personeelsbeleid en bedrijfsstrategie zich beter leent voor intuïtief besluiten. Daar bouw je op je inschatting van menselijk gedrag en mensenkennis, dat gaat niet bij beslissingen over financiën, productie en logistiek. Uit onderzoek blijkt overigens dat mensen zichzelf snel overschatten. Gaat het om besluiten die vergaande gevolgen hebben, dan heb je eerder last dan lol van zelfverzekerde slimmerds. Zij zijn gewend vooral zelf na te denken, terwijl het belangrijker is *tegen* te denken.

Intuïtief zie je in het figuurtje hieronder dat het linker middelste rondje groter is dan het rechter middelste rondje. Maar je intuïtie bedriegt soms, meet de rondjes maar na.



Intuïtief niet ingrijpen, omdat je dan niets fout doet

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 lijkt dan narigheid die voortkomt uit dingen die we doen. Intuïtief doe je dan iets zonder goed de risico's en voor- en nadelen af te wegen.

Vergeet niet dat het ook voor mensen die wel ervaring hebben op lange termijn beter is om logica en gedegen advies mee te nemen. Probleem blijft dat wat in de meeste gevallen goed gaat met instinctieve keuzen, net op belangrijke momenten fout gaat. Je ziet gewoon te laat dat de situatie afwijkt van wat je gewend bent. Omdat risico's zich nooit hebben voor gedaan in de praktijk ga je jezelf overschatten. Maar langzaam kan de wereld beetje bij beetje veranderd zijn, waardoor je de werkelijkheid niet meer goed ziet. Onze hersens werken zoals onze ogen: als er een klein vlekje op de gele muur zit neem je die vlek niet bewust waar, omdat de hersens al hebben besloten dat de muur geel is. Zeker als het de muur is waar je dagelijks naar kijkt. Ik zie bij mijn bureau ook nauwelijks nog de stapels die er liggen, omdat ze er altijd al liggen. Het valt de buitenstaanders direct op. Als er een hele stapel weg is, zie ik dat wel. Dat zou een buitenstaander dan juist weer niet zien.

Als je voortdurend op je horloge kijkt denk je dat de wijzers niet verschuiven, terwijl een buitenstaander die dat niet doet, meteen ziet dat de wijzers wel verschoven zijn.

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, en 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. We hebben onbewust het gevoel dat de wereld doorgaat zoals die altijd is doorgegaan. 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 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 ingevoerd bij de bank en laat zien dat hij besluitvaardig is. Hij besluit de grootzakelijke bankiers de trekkers te maken om winstgeverder 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 kon hij een grote strop voorkomen. Bij deze strop speelt nogal wat mee, 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, beperkt bent in je keuzen of dat het verzamelen van alle informatie te lang duurt. Voor uitvoering ben je vaak afhankelijk 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?

Tijden 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 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 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 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.