

IN DE BOEKEN

RECENSIE - FOUTE BESLUITEN

Vittorio Busato

Van onze fouten zouden we leren. De kiesheid gebiedt evenwel te zeggen dat het een kunst apart is uit te komen voor de fouten die je maakt. Organisaties die zichzelf als lerend typeren, blijken in de praktijk niet zelden hardleers te zijn. En het in managementjargon vaak gehoorde ‘fouten maken mag’ kent qua aantal toch echt al heel snel een limiet.

In zijn boek *Foute besluiten* focust managementadviseur Wim van Hennekeler, van origine politicoloog, zich op patronen en oorzaken van rampzalig uitgepakte beslissingen. Iedereen kent wel van zulke beslissingen. Denk aan platenmaatschappij Decca die The Beatles afwees voor een platencontract omdat gitaargroepen op hun retour waren, of aan politieke besluitvorming die later tot parlementaire enquêtes heeft geleid. Denk ook aan minder zichtbare besluiten in bestuurskamers met tot grote massaontslagen tot gevolg, of waardoor aandeelhouders kunnen fluiten naar hun geld. Zulke besluiten zijn doorgaans weldoordacht gemaakt. Hoe kan het dan toch dat goed opgeleide en voor hun taak toegeruste mensen zulke foute beslissingen nemen? Dat is de vraag die Van Hennekeler zich stelt in zijn prettig en verzorgd geschreven boek, waarin hij het autobiografische uit zijn eigen praktijk als ‘medeplichtig consultant’ niet schuwt.

Vaak zijn die beslissingen het gevolg van groepsdenken, baseert Van Hennekeler zich op de Amerikaanse psycholoog Irving Janis. Teams kunnen zich tegen dat groepsdenken wapenen door onder meer bewust tegenspraak te organiseren tijdens besluitvormingsprocessen. Maar voorkom je daarmee een foute beslissing? Laat de vraag naar het waarom van een fout uitgepakte beslissing zich niet pas achteraf beantwoorden? Een besluit in managementkringen zou je kunnen zien als een voor-

spelling, als een overtuigd zijn van het eigen strategisch gelijk om als organisatie te overleven in een steeds complexer wordende wereld. Het adagium van de bekende methodoloog Adriaan de Groot (1914-2006) luidde: ‘Als ik iets weet, kan ik iets voorspellen; kan ik niets voorspellen, dan weet ik niets.’ Alleen achteraf zullen de verantwoordelijke beslissers bij Nokia, ooit marktleider op het gebied van mobiele telefoons, toch kunnen toegeven dat ze niets wisten van de veranderende markt.

Het boeiende van dit boek is de multidisciplinaire insteek. Zelf vond ik vooral het wat meer filosofische hoofdstuk over het discours waarbinnen besluiten worden genomen verrassend en inzichtelijk. Van Hennekeler wilde geen ‘how to’-boek schrijven. Die vindt hij – terecht – nogal belerend; ze stellen de werkelijkheid te simpel voor. ‘In deze wereld is verandering de enige constante factor,’ schrijft hij. ‘Stabiliteit is passé.’ Neemt niet weg dat Van Hennekeler wel degelijk enige houvast biedt in de vorm van een afsluitende checklist die hij een anti-model noemt: ‘Met de checklist kun je een beeld krijgen wat bij jouw organisatie of in jouw team een verhoogde risicofactor is voor goede besluitvorming waardoor je met elkaar flink in de fout kunt gaan. De checklist schrijft niets voor, maar helpt wel de besluitvormingscultuur te begrijpen. Daardoor wordt het mogelijk die te ontwikkelen.’

Reflectie is altijd goed. *Foute besluiten* hoort daarom – gelezen (!) – in uw managementboekenkast te staan. U neemt een verkeerde beslissing als u het niet aanschafft.

Dr. Vittorio Busato (www.vittoriobusato.nl) is psycholoog en auteur. Hij is hoofdredacteur van *De Psycholoog*, het vakblad van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP), en schrijver van onder meer *Weg met Piet Vroon*, *Impact* en *What’s wrong with me* – Gezichten achter de DSM.



IN DE BOEKEN



STRATEGIE

DATACRATISCH WERKEN - KOM IN DE VERBETERMODUS MET EEN DATAGEDREVEN PDCA

DAAN VAN BEEK

PAPERBACK, 272 BLZ., NEDERLANDS, PASSIONNED PUBLISHERS, 1E DRUK, 2019

9789082809190

€ 27,25

In dit boek betoogt de auteur dat organisaties momenteel veel te weinig een verbinding leggen tussen de beschikbare data en het continu verbeteren van bedrijfsprocessen en innovatie. Dit leidt tot suboptimale resultaten. Het verklaart mede waarom Europa steeds meer terrein verliest aan Amerika en China. Datacratisch werken is een splinternieuwe, veelbelovende manier van werken. Het vergt out-of-the-box denken, volharding en – last but not least – gevoel voor data. Maar wie eenmaal de zoete smaak van datacratisch werken heeft geproefd, is direct verslaafd.

ORGANISATIE

FORMULE X - HOE ZORG JE VOOR EXTREME VERSNELLING IN JE ORGANISATIE

JURRIAAN KAMER, RINI VAN

SOLINGEN

GEBONDEN, 224 BLZ., NEDERLANDS, BUSINESS CONTACT, 1E DRUK, 2019

9789047012924

€ 21,99

Formule X van Jurriaan Kamer en Rini van Solingen is een verhalend managementboek over snelheid, leiderschap en organisatieverandering. Veel organisaties worstelen met het feit dat de wereld sneller is geworden. Voor bedrijven en professionals voelt het leveren van werk vaak als een onmogelijke spagaat tussen kwaliteit en snelheid. Maar dat snelheid niet gelijk hoeft te staan aan slecht werk, bewijst de wereld van de *Formule 1*.

LEIDERSCHAP

TEAMABILITY - ZO VORM JE EXTREEM GEMOTIVEERDE TEAMS

RODERICK GÖTTGENS

PAPERBACK, 160 BLZ., NEDERLANDS, UITGEVERIJ THEMA, 1E DRUK, 2019

9789462721999

€ 24,95

Het Korps Commandotroepen heeft Roderick Göttgens een unieke inijk geboden in hun werkwijze bij het ontwikkelen van onoverwinnelijke teams. Dit bewezen recept voor teamvorming heeft hij vertaald naar *Teamability*; een methode om in iedere organisatie teams te vormen die het hoogst haalbare nastreven en die maar één ding willen: winnen. Wie de teamcultuur beheerst, beheerst het resultaat. In een constant veranderende wereld is het hoogste niveau van teamwork, *Teamability*, je beste wapen.



MENSEN

**JAM CULTURES -
OVER INCLUSIE: MEEDOEN,
MEEPRATEN, MEEBESLISSEN**
JITSKE KRAMER
GEBONDEN, 304 BLZ., NEDERLANDS,
MANAGEMENT IMPACT, 1E DRUK, 2019
9789462762695
€ 29,50

Het oplossen van complexe vraagstukken vraagt om diversiteit. De confrontatie met andersdenkenden kan echter lastig zijn. Samenwerkingen stranden door verschillen in organisatiestructuren. Wederzijds onbegrip leidt tot conflicten. Mensen worden uitgesloten om hun kleur, geloofsovertuiging, leeftijd of geaardheid. Inclusie is een hot topic: wie beslist, wie moet zich aanpassen, wat geldt als 'normaal', wie mag meedoen, en wie vooral niet. *Jam Cultures* is een pakkend boek waarin op luchtige wijze zware thema's worden behandeld. Kramer dwingt tot nadenken: hoeveel diversiteit kun/wil/moet je aan?



VERANDEREN

**WIJ IS BELANGRIJKER DAN
WHY - DE PRESTATIEDOOR-
BRAAK VAN NS**
PAUL VAN SCHAIK, ALFRED SCHMITS,
DENNIS STOUT
GEBONDEN, 200 BLZ., NEDERLANDS,
VAN DUUREN MANAGEMENT, 1E DRUK,
2019
9789089654427
€ 29,99

Prestaties duurzaam op een hoger niveau brengen lijkt voor veel organisaties een onmogelijke opgave. De harde realiteit is dat de meeste verbeterprogramma's falen. Verandering volgt op verandering en de organisatie raakt uitgeput. In dit boek laten drie veranderaars zien hoe NS er met een compleet nieuwe manier van verbeteren wél in slaagde om prestatieniveaus naar een structureel hoger plan te tillen. NS koos voor een holistische aanpak waarin de medewerkers centraal staan. Want het draait niet om het 'waar-

om' van de verandering, maar om de mensen die samen de verandering teweegbrengen.

Dit boek biedt een uniek inzicht in de succesvolle verbeteraanpak van Nederlands grootste vervoerder, gebaseerd op een *lean*-werkwijze en psychologische inzichten. Het biedt verbeterinspiratie voor directies, managers en teams van veranderaars die direct betrokkenen waren bij de nieuwe manier van verbeteren waarmee bij NS de directie, managers en medewerkers het prestatieplafond wisten te doorbreken.

IN DE BOEKEN

VALKUILEN IN BESLUITVORMING SIGNALEREN OM BETERE BESLISSINGEN TE NEMEN

Wim van Hennekeler

Een collega en ik het idee wilden ooit een boek schrijven met als titel ‘Mismanagement – Hoe te falen waar anderen succesvol waren’. Dat leek ons een verfrissende invalshoek te midden van alle ‘recept voor succes’-boeken: waarom gaan sommige zaken juist *niet* goed? Wat valt daarbij op? Zijn er bepaalde achterliggende patronen te ontdekken? Wat kunnen we daarvan leren?

Die fascinatie voor wat we kunnen leren van fouten heeft me nooit verlaten. Volgens mij is de noodzaak daarvan ook alleen maar gegroeid. Simpele ‘how to’-aanpakken van complexe vraagstukken werken eenvoudig niet meer, voor zover ze ooit hebben gewerkt. De markt is minder voorspelbaar dan vroeger en voor zowel private als publieke organisaties is het speelveld complexer geworden. Niet voor niets is systeemdenken de laatste tijd sterk in opkomst.

Als managementadviseur werk ik vaak met bestuurders van organisaties die verandering doormaken. Die bestuurders nemen in overleg met in- en externe stakeholders besluiten over belangrijke zaken als strategie, investeringen, kostenbesparingen of organisatieveranderingen. Doorgaans zijn dat goed gekwalificeerde, doorgewinterde leidinggevers. Als besluitvormend team trekken ze bovendien soms al langere tijd met elkaar op. Desondanks nemen ze soms besluiten die erg slecht uitpakken: een fusie of overname die tot een enorme waardevermindering leidt, een gigantische investering in een ICT-systeem dat niet blijkt te werken, een nieuwe organisatiestruc-

tuur die de onderneming vleugellam maakt en interne wrijvingen veroorzaakt.

Nu kan een besluit natuurlijk ook fout uitpakken doordat onvoorziene omstandigheden grote invloed hebben op de context waarin de organisatie opereert. Daarover gaat *Foute Besluiten* echter niet. Mijn fascinatie gold (en geldt) juist teams van ervaren beslissers die besluiten nemen die dramatisch uitpakken en die, achteraf gezien, vermijdbaar waren geweest. Zo’n fout besluit kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt door bepaalde achterliggende patronen die in het team spelen. Als die patronen blijven voortbestaan, is het risico groot dat een volgend belangrijk besluit aan hetzelfde euvel zal leiden.

In *Foute Besluiten* behandel ik allerlei voorbeelden uit de praktijk waarin achterliggende patronen leiden tot foute besluiten. In lijn met het systeemdenken is onderschatte complexiteit bijvoorbeeld een oorzaak van veel schadelijke besluiten. Denk aan de vele groot-schalige mislukte ICT-projecten bij de overheid. De parlementaire onderzoekscommissie Elias, die daar onderzoek naar deed, spreekt in haar rapportage van een telkens terugkerend patroon van ‘gedeelde onverantwoordelijkheid’ gecombineerd met overschatte maakbaarheid door de overheid en een te sterke afhankelijkheid van externe leveranciers.

Ook in de beslotenheid van organisaties worden besluiten genomen die, achteraf gezien, gebukt gingen onder groepsdenken, doorgedrukte hiërarchie, onvolledige informatie of *alternative facts*, gebrek aan diversiteit in de breedste zin van het woord, of pre-



valerend eigenbelang. In mijn tocht langs foute besluiten komen uiteenlopende voorbeelden langs van al deze factoren. Dat zijn voorbeelden uit mijn eigen ervaring als managementadviseur, maar ook meer publiekelijk bekende voorbeelden van organisaties evenals rechterlijke dwalingen, mislukte militaire operaties of politieke besluiten met een slechte afloop. Bij al deze casussen van foute besluiten blijkt: hoewel je van tevoren misschien denkt dat zo'n fout besluit een normaal bedrijfsrisico is, of gewoon botte pech, kun je achteraf een bepaald patroon signaleren in het besluitvormende gremium waardoor het als het ware wel fout moest gaan. Geen kwestie van pech dus.

Neem bijvoorbeeld één van de bekendste rechterlijke dwalingen in Nederland, de zaak Lucia de B. In zijn afscheidsinterview in *NRC Handelsblad* in 2016 schetst Hans Hofhuis, president van de rechtbank in Den Haag, dat het dossier dat voorlag wel tot een fout besluit moest leiden. De informatie was uiteindelijk onvolledig en te zeer gekleurd vanuit de optiek van het Openbaar Ministerie. De rechters, op hun beurt, zaten gevangen in dezelfde belevingswereld als het OM. Het probleem met onvolledige informatie is dat je zelden weet dat deze onvolledig is. Er hadden mensen met een geheel andere achtergrond bij de zaak moeten worden betrokken, zoals statistici en methodologen, die anders kijken naar waarheidsvinding, aldus Hofhuis.

Iedere organisatie, maar ook kleinere groepen en zelfs ieder individu, heeft zo haar of zijn eigen onderliggende patronen bij besluitvorming. Het is dan ook

verbazingwekkend dat organisaties zelden reflecteren op hun eigen besluitvormingscultuur. De risico's op besluiten met een foute afloop blijven dan bestaan.

Ik heb van *Foute Besluiten* ook een praktisch boek willen maken. Beseffen hoe patronen en oorzaken de besluitvorming een bepaalde kant opduwen is één, maar daarmee heb je je besluitvormingscultuur nog niet veranderd. Met behulp van de checklist in het boek kan men kenmerkende elementen van specifieke valkuilen voor goede besluitvorming in de eigen organisatie in beeld brengen. In het slothoofdstuk volgen praktische tips om de besluitvormingscultuur te verbeteren. Want daar is *Foute Besluiten* uiteindelijk voor geschreven: managers helpen om betere besluiten te nemen.

Wim van Hennekeler is Hoofd van Cognizant Consulting voor de Benelux en Duitsland. In opdrachten voor klantorganisaties werkt hij vaak als sparring partner voor Raden van Bestuur en directies. Hij publiceert regelmatig over leiderschap, organisatieveranderingen, governance en digitale transformatie.

FOUTE BESLUITEN - PATRONEN EN OORZAKEN

WIM VAN HENNEKELER

PAPERBACK, 176 BLZ., NEDERLANDS, MEDIWERF,

1E DRUK, 2019

ISBN 9789081091404

€ 20,00