



DE BASISELEMENTEN VAN EEN GOED OORDEEL

Andrew Likierman

LEIDERSCHAP

Wanneer iemands advies in het verleden goed heeft uitgepakt, wil dat nog niet meteen zeggen dat zo iemand goed een oordeel kan vellen. Het is een van de waarschuwingen die een voormalig directeur van de Bank of England deelt in zijn inventarisatie van wat er allemaal bij komt kijken om als leider kwalitatief goede keuzen te maken.

Er moet een beslissing worden genomen. De feiten zijn bijeen geveegd en de argumenten voor en tegen de verschillende opties zijn uiteengezet. Voor geen van de opties ligt er echter duidelijk ondersteunend bewijs voor. De aanwezigen in de vergadering kijken nu allemaal naar de CEO voor een goed oordeel – een interpretatie van het vergaarde bewijsmateriaal die kan helpen om tot de juiste keuze te komen.

Bij een oordeel combineer je je persoonlijke kwaliteiten met relevante kennis en ervaring, om zo je mening te vormen en tot een beslissing te komen. Het is ‘de kern van voorbeeldig leiderschap’, zeggen Noel Tichy en Warren Bennis (de auteurs van *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*). Wanneer het ontbreekt aan duidelijke, relevante gegevens of een voor de hand liggende route, maak je je keuze aan de hand van je oordeel. Tot op zekere hoogte is iedereen wel in staat om zich een mening te vormen en bewijs te interpreteren. Maar wat we nodig hebben, is natuurlijk een goed oordeel.

Waar bestaat een goed oordeel echter uit? Er is heel wat inkt opgegaan aan de pogingen dat te begrijpen.

Sommige deskundigen definiëren het als een verworven instinct of ‘onderbuikgevoel’: ergens in het onbewuste wordt diepgaande ervaring op de een of andere manier gecombineerd met analytische vaardigheden om een inzicht te produceren of een patroon te herkennen dat anderen over het hoofd zien. Op een hoog niveau van abstractie lijkt zo’n definitie wel wat. Maar hoe krijg je een goed oordeelsvermogen? Waar kun je het zelfs maar aan herkennen?

Om te proberen daar meer inzicht in te krijgen, heb ik gesproken met CEO’s van verschillende bedrijven, variërend van enkele van de grootste ter wereld tot startups. Ook heb ik leiders in uiteenlopende beroepsgroepen benaderd: senior partners bij advocaten- en accountantskantoren, generaals, artsen, wetenschappers, priesters en diplomaten. Ik vroeg hen of zij mij wilden vertellen hoe zij keken naar hun eigen oordeelsvorming en die van anderen. Zo hoopte ik nieuwe inzichten te krijgen in de vaardigheden en benaderingen die nodig zijn om een goed oordeel te kunnen vellen. Hopelijk helpt dat degenen die beslissingen moeten nemen om patronen te onderscheiden die anderen

niet zien. Ook heb me verdiept in de relevante literatuur, onder meer over leiderschap en psychologie.

Ik heb ontdekt dat leiders met een goed oordeelsvermogen in de regel goede luisteraars en lezers zijn. Zij zijn in staat te horen wat anderen eigenlijk bedoelen en kunnen daardoor patronen signaleren die anderen ontgaan. Ook beschikken ze over een breed scala aan ervaringen en relaties. Daardoor slagen zij erin vergelijkingen of analogieën te maken waar anderen niet op komen. Als ze bovendien ergens niet in thuis zijn, weten ze bij wie ze kunnen aankloppen en op wie ze kunnen vertrouwen. Ze onderkennen hun eigen emoties en vooroordelen en verstaan de kunst de vergelijkingen die ze maken daarvoor te corrigeren. Ze zijn er goed in om het aantal opties, waaruit moet worden gekozen, uit te breiden. Ten slotte blijven ze ook met beide voeten stevig op de grond staan: bij het maken van een keuze hebben ze ook oog voor de uitvoering ervan.

De benaderingen die worden gekozen, de vaardigheden die worden ontwikkeld en de relaties die worden opgebouwd dragen allemaal bij aan de oordelen die leiders vellen. In dit artikel bespreek ik de zes basiselementen van goed oordelen: leren, vertrouwen, ervaring, afstand nemen, opties, prestaties. Ook geef ik steeds suggesties voor verbetering.

LEREN: LUISTER AANDACHTIG, LEES KRITISCH

Een goed oordeel vereist dat je kennis omzet in begrip. Dat lijkt misschien een open deur, maar bij nadere beschouwing is het dat allesbehalve. Belangrijk is namelijk *hoe* je leert. Veel leiders vellen snel een slecht oordeel omdat ze de informatie die ze ontvangen onbewust filteren, of omdat ze niet voldoende kritisch zijn bij wat ze horen of lezen.

De waarheid is helaas dat maar weinig mensen de informatie die ze krijgen echt in zich opnemen. We filteren eruit wat we niet verwachten of willen horen. Het lijkt er bovendien op dat we die neiging niet noodzakelijkerwijs corrigeren naarmate we ouder worden. (Onderzoek toont bijvoorbeeld aan dat kinderen din-

gen opmerken die volwassenen niet zien.) Daardoor zien leiders veel van de beschikbare informatie over het hoofd – een zwakte die vooral toppers parten speelt, want succes leidt vaak tot overmoed.

De uitzonderingen daargelaten, natuurlijk. Neem John Buchanan, iemand die ik voor het eerst ontmoette toen hij zijn glansrijke carrière van vier decennia nog grotendeels voor zich had. Hij was CFO bij BP, president-commissaris bij Smith & Nephew, plaats-

vervangend president-commissaris bij Vodafone en commissaris bij AstraZeneca, Alliance Boots en BHP Billiton. Wat mij bij die eerste ontmoeting en daarna opviel was dat zijn gesprekspartners – mij en anderen die hij ontmoette – alle aandacht gaf. Veel mensen met een

cv als dat van hem luisteren allang niet meer echt naar anderen. Die horen het liefst zichzelf praten.

Buchanan kon niet alleen goed luisteren. Hij wist ook informatie te krijgen van mensen die ze uit zichzelf niet zo snel zouden geven. Hij formuleerde zijn vragen doelgericht om interessante antwoorden uit te lokken. Hij vertelde me dat hij bij het overwegen van een aangeboden commissariaat bijvoorbeeld vragen stelde als: 'Waar zou je dit bedrijf plaatsen op een schaal van wit tot grijs?' 'Zo op het oog lijkt dat een slim maar betekenisloos managementpraatje,' zei hij. 'Maar de vraag is open genoeg om antwoorden te kunnen krijgen over allerlei verschillende onderwerpen, en tegelijkertijd voldoende specifiek voor een zinvol antwoord.'

Een ander probleem is de overmaat aan informatie, en dan vooral die op schrift. Er wordt een groot beslag gelegd op de tijd en aandacht van een CEO. Dan is het niet verwonderlijk dat het moeite kost om alle e-mails en briefingsdocumenten die binnen komen te verwerken. Als bestuurslid bij een groot beursgenoteerd bedrijf moest ik zelf tot wel een miljoen woorden lezen om me voor te bereiden op een grote vergadering. Als je wordt geconfronteerd met zo'n stortvloed aan informatie, is het verleidelijk om al dat materiaal vrij oppervlakkig door te nemen en alleen datgene vast te houden wat bevestigt wat je toch al dacht. Een slimme leider eist daarom kwaliteit in plaats van kwantiteit.

IEMAND MET EEN GOED OORDEELSVERMOGEN KAN VAAK GOED LUISTEREN

Driehonderd pagina's voor de volgende grote vergadering? Bij Amazon en de Bank of England worden maximaal zes pagina's besteed aan de agendapunten.

De hoeveelheid is niet het enige probleem met tekst. Een venijniger risico is dat je letterlijk neemt wat er staat. Als je naar iemand luistert, ben je (bewust of onbewust) gespitst op non-verbale aanwijzingen voor de kwaliteit van wat je hoort. Bij tekst krijg je die context er niet bij. Zeker in deze tijd van nepnieuws moeten degenen die de beslissingen nemen extra scherp letten op de kwaliteit van de informatie die ze zien en horen. Dat geldt helemaal voor materiaal dat is gefilterd door collega's of wordt verkregen via zoekmachines en interacties in de sociale media. Beoordeelt en filtert u informatie echt zo zorgvuldig als u zou moeten doen, wetende hoe zeer de kwaliteit ervan kan verschillen? Denk jij van jou zelf dat jij nooit onbewust informatie weg filtert? Sta er dan eens even bij stil welke krant jij leest. Deelt die krant doorgaans jouw eigen opvattingen?

Mensen met een goed oordeelsvermogen zijn sceptisch over informatie die niet logisch is. Dat we vandaag nog bestaan, hebben we misschien wel te danken aan luitenant-kolonel Stanislav Petrov uit de voormalige Sovjetunie. Pas na de val van het communisme kwam aan het licht dat Petrov op een dag in 1983, toen hij de dienstdoend bevelhebber officier was in het raketdetectiecentrum van de Sovjetunie, een melding doorkreeg dat de sovjetsatellieten een Amerikaanse raketaanval op de Sovjetunie hadden waargenomen. Hij besloot dat de gerapporteerde waarschijnlijkheidsgraad van honderd procent onwaarschijnlijk hoog was en gaf de informatie niet door aan zijn superieuren, zoals hij geacht werd te doen, maar meldde in plaats daarvan een storing in het systeem. 'Ik beschikte over alle gegevens [die aangaven dat er een raketaanval gaande was],' vertelde hij in 2013 aan de Russische dienst van de BBC. 'Als ik het rapport had doorgegeven aan mijn meerderen in de hiërarchie, zou niemand zich ertegen hebben verzet.' Het bleek dat de satellieten door de wolken gereflecteerd zonlicht hadden aangezien voor raketmotoren.

MET DIEPGAANDE ERVARING OP EEN BEPAALD GEBIED KUN JE IN EEN SLEUR BELANDEN

Verbetering

Actief luisteren betekent onder meer dat je signaleert wat er niet wordt gezegd en lichaamstaal weet te interpreteren. Het is een belangrijke vaardigheid, en die moet je aanscherpen. Hoe je dat kunt doen, daar is veel advies over beschikbaar. Wees erop bedacht dat je informatie niet filtert. Let er ook op dat je geen verdedigende of agressieve houding inneemt waarmee je anderen ontmoedigt om alternatieve argumenten aan te dragen. Als je je tijdens het luisteren begint te vervelen en ongeduldig wordt, stel dan vragen en verifieer de conclusies. Word je overladen met documenten? Concentreer je dan op de passages met vragen en problemen, en vergeet de samenvattingen van de presentaties die je straks in de vergadering toch te horen krijgt. (In informatiepakketten voor bestuursleden zitten veel te vaak afdrucken van de presentaties die zullen worden gegeven.) Zoek naar hiaten of discrepanties in wat er wordt gezegd of geschreven. Vraag je af waar de onderliggende gegevens vandaan komen. Bedenk ook welke belangen waarschijnlijk worden vertegenwoordigd door degenen die die gegevens aanleveren. Probeer inbreng en gegevens te krijgen van mensen die verschillende standpunten innemen ten aanzien van een

bepaald onderwerp – en dan vooral van diegenen met wie je het meestal niet eens bent. Zorg ten slotte voor deugdelijke maatstaven en indicaties voor de gegevens waarop je vertrouwt; zoek naar afwijkingen in de metingen en onderzoek die.

VERTROUWEN: ZOEK NAAR ANDERE OPVATTINGEN IN PLAATS VAN BEVESTIGING

Leiderschap moet je niet in je eentje doen. Bij het toewerken naar een beslissing hoeft je niet uitsluitend te varen op je eigen capaciteiten en ervaringen. Raadpleeg ook die van anderen. Maar hoe bepaal je bij wie je aanklopt voor advies? En in hoeverre vertrouwt u hen? Dat zijn cruciale aspecten voor de kwaliteit van het oordeel van een leider.

Helaas verzamelen veel CEO's en ondernemers mensen om zich heen die hen gewoon napraten en beves-

tigen in hun mening. De ontmaskerde topmanagers van de startup Theranos, Elizabeth Holmes en Sunny Balwani, beschouwden iedereen die kritische vragen stelde of een bezwaar naar voren bracht als een zwartkijker en een tegenstander. ‘Medewerkers die kritisch bleven werden meestal op een zijspoor gezet of ontslagen terwijl de hielentekkers promotie kregen,’ schreef de *Financial Times*. Of neem Wu Xiaohui, de oprichter en voorman van de Chinese verzekeringsgroep Anbang, die onlangs werd veroordeeld tot een gevangenisstraf van achttien jaar. Wu bouwde een divers internationaal imperium op en kocht onder meer het Waldorf Astoria Hotel in New York. Maar ook hij omringde zich met ‘lichtgewichten die alleen maar zijn bevelen uitvoerden en geen vragen stelden’, aldus een medewerker tegenover de *Financial Times*.

De historica Doris Kearns Goodwin vertelt in haar boek *Team of Rivals* dat Abraham Lincoln een kabinet samenstelde van deskundigen die hij respecteerdde maar die het lang niet altijd eens waren met elkaar. Bij de adviesorganisatie McKinsey was tegenspraak lange tijd geen aanbevolen maar een *verplicht* onderdeel van de werkwijze. Bij Amazon staat in de ‘leiderschapsprincipes’ dat leiders ‘diverse invalshoeken moeten opzoeken en zich moeten inspannen om hun overtuigingen te ontcrachten’.

Jack Ma van Alibaba neemt een vergelijkbare houding in. Hij besefte dat hij niets wist van technologie (hij was 33 toen hij zijn eerste computer kreeg) en trok John Wu van Yahoo aan als hoofd Technologie. ‘Voor een eersteklas bedrijf hebben we eersteklas technologie nodig.

Met John erbij kan ik goed slapen,’ zei Ma. Hij is niet de enige mega-ondernemer die adviseurs met organisatorische en persoonlijke kwaliteiten en ervaring aantrok om zijn eigen tekortkomingen aan te vullen. Mark Zuckerberg van Facebook nam om dezelfde reden Sheryl Sandberg aan. Idem dito Natalie Massenet, de oprichter van de online-modewinkel Net-a-Porter. Zij nam de veel oudere Mark Sebba in dienst. Sebba bleek voor haar de ‘bedaagde chie executive van Net-a-Porter die de e-commerce startup op orde bracht zoals Robert De Niro dat doet in *The Intern*,’ schreef het Britse dagblad

The Times. Mijn eigen broer Michael vertelde mij dat zijn opticienketen GrandOptical kon uitgroeien tot de nummer 1 van Frankrijk doordat hij samenwerkte met Daniel Abittan, die sterk is in de operationele kant van de zaak terwijl Michael vooral de ondernemende visie en strategische blik heeft.

Verbetering

Cultiveer bronnen voor advies waarop je kunt bouwen: mensen die jou vertellen wat je moet weten, niet wat je wilt horen. Als je mensen aanneemt om jou te adviseren, concludeer dan niet enkel op basis van de uitkomsten dat ze het goed hadden gezien. Het oordeelsvermogen moet een expliciete factor zijn bij beoordelingen en beslissingen over promotie. Usha Prashar, die voorzitter was van het orgaan dat verantwoordelijk is voor de juridische benoemingen op het hoogste niveau in het Verenigd Koninkrijk, zei dat het belangrijk is om te bekijken *hoe* een kandidaat iets benaderde, en niet alleen *wat* hij of zij had gedaan. Dominic Barton van McKinsey vertelde me dat hij was gespitst op wat er *niet* werd gezegd. Bijvoorbeeld: hebben mensen niet gerept van ‘echte’ moeilijkheden, tegenslagen of mislukkingen in hun carrière tot dan toe? Eén CEO zei dat hij mensen vroeg naar situaties

waarin ze onvoldoende informatie of tegenstrijdig advies hadden gehad. Laat je niet afschrikken door beoordelingen dat een kandidaat ‘anders’ is. Iemand die het niet eens is met jou biedt misschien net de uitdaging die je nodig hebt.

HET IS BELANGRIJK
OM RELATIES OP TE
BOUWEN MET MENSEN
DIE JE VERTELLEN WAT
JE MOET – EN NIET WAT
JE WILT – HOREN

ERVARING: MOET RELEVANT MAAR NIET TE BEPERKT ZIJN

Wanneer je als topmanager een knoop moet doorhakken, kijk je niet alleen naar de relevante gegevens en bewijzen maar vaar je ook op je ervaring. Ervaring biedt context en helpt ons mogelijke oplossingen te formuleren en te anticiperen op uitdagingen. Als je al eerder te maken hebt gehad met een bepaald soort uitdaging, kun de volgende keer bepalen waar je je energie en middelen vooral op moet richten.

Mohamed Alabbar, bestuursvoorzitter van Emaar Properties uit Dubai en een van de succesvolste ondernemers in het Midden-Oosten, gaf mij een voorbeeld. Hij beleefde zijn eerste grote crisis in de vastgoedmarkt in 1991 in Singapore. Toen ervoer hij hoe kwetsbaar je bent met teveel vreemd vermogen wanneer de markt inzakt. In de vastgoedmarkt overleef je op den duur alleen wanneer je leert van zo'n eerste crisis. Alabbar heeft zich sindsdien door de vaak heftige economische cycli van Dubai weten te laveren. In zijn portefeuille zitten onder meer het Burj Khalifa, het hoogste gebouw ter wereld, en de Dubai Mall, een van de grootste winkelcentra ter wereld.

Echter, en dit is ook belangrijk, de ervaring mag niet te beperkt zijn. Dan wordt vertrouwdheid riskant. Wanneer ik met mijn bedrijf de Indiase markt wil aanboren, moet ik misschien niet vertrouwen op het oordeel van iemand die uitsluitend ervaring heeft met het lanceren van producten in de Verenigde Staten. Ik zou me dan waarschijnlijk geruster voelen bij iemand die ook nieuwe producten heeft gelanceerd in bijvoorbeeld China en Zuid-Afrika. Zo iemand zal minder snel belangrijke signalen negeren.

Een manager die veel ervaring heeft op een specifiek gebied raakt misschien in een sleur en gaat oordelen vellen uit gewoonte, zelfgenoegzaamheid of overmoed. Vaak blijkt zo'n tekortkoming pas wanneer er een crisis uitbreekt. 'Populaire' voorbeelden wat dit betreft zijn het gebrek aan reddingsboten aan boord van *Titanic* of de financiële crisis van 2008, het moment van de waarheid voor veel tot dan toe onaantastbaar geachte giganten. Het equivalent van vandaag zijn de leiders die hebben onderschat hoe snel de milieuproblematiek in het middelpunt van de belangstelling zou komen te staan en om een concrete reactie zou vragen.

Verbetering

Onderzoek om te beginnen kritisch bij jezelf hoe goed jij bij jouw besluitvorming gebruik maakt van je eigen ervaring. Bekijk de belangrijke beslissingen die jij in de loop der tijd hebt genomen en sta er bij stil wat daar-

bij goed en slecht is gegaan. Bekijk ook of jij je bij die beslissingen mede liet leiden door de juiste ervaring en of je passende vergelijkingen maakte. Neem notie zowel van wat er goed aan was, als fout. Dat is niet gemakkelijk. Het is verleidelijk om het verleden te bezien door een roze bril. Daarom kan het nuttig zijn om je conclusies te delen met een coach of met collega's die misschien een andere kijk hebben op dezelfde ervaring. Probeer ook een slimme vriend erbij te betrekken, iemand die een neutrale criticus kan zijn.

Ten tweede is het, zeker voor een jonge manager, belangrijk om de ervaring te verbreden. Probeer overgeplaatst te worden naar het buitenland of naar een baan in belangrijke bedrijfsfuncties als financiën, verkoop en productie. Probeer een rol te bemachtigen in het team dat een belangrijke overname moet voorbereiden. Als CEO kun je veelbelovende jonge managers helpen door hun kansen te geven om hun ervaringsbasis te verbreden. Bemoei je dus als CEO

persoonlijk met de loopbaanplanning van het aanstormend talent. Daarmee help je niet alleen die jonge managers. Het is ook goed voor de onderneming, en misschien zelfs voor jezelf, want je verbreedt op deze manier ook de ervaringen waarop jij een beroep kunt doen.

SUCCES IS NIET PER SE EEN BETROUWBARE GRAADMETER VOOR EEN GOED OORDEELSVERMOGEN

In het verleden behaalde successen kunnen nogal snel worden aangezien als indicaties van een goed oordeelsvermogen. Soms zijn ze dat ook. Een vaak aangehaald voorbeeld daarvan is het aanhoudende succes, van generatie op generatie, bij sommige middelgrote bedrijven in Duitsland. Ook wordt vaak gewezen op de aanhoudend goede beleggingsprestaties van Warren Buffett. Maar succes kan ook andere oorzaken hebben. Vaak speelt geluk een doorslaggevende rol (Napoleon eiste het van zijn generaals). Sporters, bijvoorbeeld, beseffen maar al te goed hoe belangrijk geluk kan zijn (in combi-

RWE CONSTATEERDE DAT HET ZICH BIJ DE INVESTERING IN NIEUWE CENTRALES HAD LATEN LEIDEN DOOR OVERMOED EN OVERDREVEN OPTIMISME

natie met hun vaardigheden). De zeiler Grant Simmer, achtereenvolgens stuurman en ontwerper bij vier overwinningen in de America's Cup, erkende uitdrukkelijk dat geluk een rol had gespeeld bij die successen; hij doelde daarbij op de fouten die de andere boten hadden gemaakt.

Achter aanhoudend succes kan soms bedrog schuil gaan. Voordat het Enron-schandaal uitbrak, in 2001, werd CEO Jeff Skilling geprezen als een zeer succesvol leider. Hisao Tanaka had een sterke reputatie als eerste man van Toshiba maar nam in 2015 ontslag nadat bleek dat de winst van het bedrijf zeven jaar lang te hoog was opgegeven voor in totaal 1,2 miljard dollar. Bernard Madoff richtte zijn investeringsfirma op in 1960 en gold 48 jaar lang als bijzonder succesvol en integer (maar werd in 2009 tot 150 jaar gevangenis veroordeeld wegens fraude; vert.).

Bij de beoordeling of een CEO – of een nieuwe medewerker – beschikt over een goed oordeelsvermogen, is het zaak niet alleen te kijken naar de prestaties van die persoon. Beoordeel zo iemand aan de hand van de zes elementen die in dit artikel worden beschreven. Stelt die persoon vragen of draait hij/zij gewoon een verkooppraatje af? Hoe heeft die persoon zijn/haar huidige situatie bereikt, en naar wie luistert hij of zij? Wat is de opleidingsachtergrond van die persoon? En is hij of zij (graag) bereid de eigen veronderstellingen in twijfel te trekken?

AFSTAND NEMEN: BENOEM VOOROORDELEN EN STEL ZE TER DISCUSSIE

Als je informatie verwerkt en uit je eigen diverse kennis en die van anderen put, is het cruciaal dat je je eigen vooroordelen kent en aanpakt. Passie voor doelstellingen en waarden is een geweldige leiderschapskwaliteit; je kunt er mensen mee inspireren zich nog meer in te spannen. Diezelfde passie kan echter ook beïnvloeden hoe je informatie verwerkt, leert van ervaring, en adviseurs selecteert.

Een essentieel onderdeel van een goed oordeelsvermogen is daarom dat je zowel intellectueel als emotioneel afstand weet te nemen. Eenvoudig is dat echter

niet, en je leert het ook niet zomaar even. Uit onderzoek in de gedragseconomie, de psychologie en de besluitvormingswetenschappen is de afgelopen jaren gebleken dat cognitieve vooroordelen als verankering, bevestiging en risicomijding of juist risicozucht grote invloed hebben op de keuzen die mensen maken.

Het Duitse nutsbedrijf RWE biedt wat dat betreft een voorbeeld dat tot nadenken stemt. In een interview in 2017 onthulde de financieel directeur van RWE dat het bedrijf in een periode van vijf jaar in totaal tien miljard dollar had geïnvesteerd in de bouw van conventionele elektriciteitscentrales, en dat de meeste daarvan moesten worden afgeschreven. RWE pleegde 'sectie' op die investeringsbeslissing: hoe had het bedrijf kunnen besluiten te investeren in conventionele energietechnologie in een tijd waarin de sector al aan het overschakelen was op duurzame energie? Het bleek dat de verantwoordelijke functionarissen in de organisatie zich bij de beoordeling van de investeringscontext hadden laten leiden door de status quo en een neiging om bevestiging te zoeken voor hun vooroordelen. Ook werden er gevallen gevonden waarin hiërarchische vooroordelen een rol speelden: ondergeschikten die twijfelden aan het oordeel van hun bazen hadden die twijfel niet uitgesproken. En verder, zei de financiële topman, had RWE geleden onder 'een stevige dosis actiegerichte vooroordelen, zoals overmoed en overdreven optimisme'.

Juist vanwege hun vermogen om cognitieve vooroordelen te weerstaan en afstand te nemen in de besluitvorming worden financiële topmannen en juristen vaak benoemd tot CEO. Dat gebeurt nogal eens wanneer een organisatie in een crisis verkeert en er banen op het spel staan. Voornoemde kwaliteiten werden alom geprezen toen het Internationaal Monetair Fonds (IMF) Christine Lagarde aanstelde als directeur na het dramatische vertrek in 2011 van haar voorganger, Dominique Strauss-Kahn, die werd verdacht van seksueel misbruik. Hoewel Lagarde geen econoom was – ongebruikelijk voor een directeur van het IMF – had ze haar capaciteiten bewezen als minister van Financiën van Frankrijk, ondanks weinig politieke ervaring. Lagarde was eerder een partner geweest in een groot internationaal advocatenkantoor. Daardoor ver-

stond ze de kunst om in onderhandelingen de nodige afstand te nemen – een cruciale eigenschap in een periode waarin het wereldwijde financiële systeem onder zware druk stond.

Verbetering

Probeer verschillende standpunten te begrijpen, te verduidelijken en te accepteren. Moedig mensen aan om mee te doen aan rollenspellen en simulaties. Dat stimuleert hen om dingen te bekijken vanuit andere invalshoeken dan die van henzelf. Ook creëer je op die manier een veilige ruimte voor meningsverschillen. Als medewerkers worden aangemoedigd om bijvoorbeeld de rol van een concurrent te spelen, kunnen ze experimenteren met een idee dat ze misschien tot dan toe niet hadden durven voorleggen aan hun superieur.

Programma's voor leiderschapsontwikkeling bieden een goede gelegenheid om veronderstellingen ter discussie te stellen. Je krijgt in zo'n programma te maken met collega's uit verschillende culturen en regio's, die verschillende standpunten inbrengen in de discussie.

Tot slot hanteren mensen met een goed oordeelsvermogen expliciet processen om ervoor te zorgen dat ze zich bewust blijven van vooroordelen. Nadat RWE had ontdekt hoeveel waarde er was vernietigd, voerde die onderneming nieuwe werkwijzen in. Bij grote beslissingen wordt nu geëist dat de vooroordelen voorafgaand aan de discussie expliciet worden gemaakt. Indien nodig moet er ook een 'advocaat van de duivel' aan tafel zitten. Het is belangrijk om te erkennen dat er fouten zullen worden gemaakt. Twijfel ook ernstig aan het oordeel van diegenen die menen er zelf geen te maken.

OPTIES: STEL HET VOORLIGGENDE SCALA VAN OPLOSSINGEN TER DISCUSSIE

Een manager die voor een beslissing staat, krijgt vaak te kiezen uit twee (of meer) opties en de argumenten ervoor van de indieners van die opties. Een verstandige manager stelt zich echter niet tevreden met slechts die opties. Tijdens de financiële crisis van 2008-2009

dwong president Obama zijn minister van Financiën, Timothy Geithner, om uit te leggen waarom hij de banken niet wilde nationaliseren. Geithner, terugkijkend op de discussies: 'Het ging er echt heel stevig aan toe. Weet je zeker dat dit zal werken? Kun je me geruststellen? Waarom heb je er vertrouwen in? Welke opties hebben we? Ik vertelde hem toen dat ik vond dat we geen andere keuze hadden dan doorgaan op de ingeslagen weg.'

Obama deed wat iedere goede leider zou moeten doen wanneer hij of zij te horen krijgt dat er 'geen andere keus' is, of dat er 'slechts twee mogelijkheden' zijn maar dat één ervan slecht is, of dat slechts één van de drie mogelijkheden 'acceptabel' is. Er zijn bijna altijd andere mogelijkheden. Je kunt niets doen. Je kunt een beslissing uitstellen totdat er meer informatie beschikbaar is. Je kunt een kortstondig ex-

periment uitvoeren. Of je kunt iets bij wijze van proef doen. Je moet je 'niet in een hoek laten drukken door de manier waarop dingen worden gepresenteerd', zei Tim Breedon, voormalig CEO van de Britse financiële dienstverlener Legal & General, in het gesprek dat ik met hem had.

Uit analyses achteraf van slechte beslissingen blijkt vaak dat het wel fout moest gaan omdat belangrijke opties over het hoofd waren gezien en er niet was nagedacht over mogelijke onbedoelde gevolgen. Daar kunnen allerlei oorzaken voor zijn. Degenen die de mogelijke antwoorden aandragen zijn bijvoorbeeld misschien risicomijdend. Daarom is het ook zo belangrijk dat je als leider heel goed onderzoekt welke mogelijke oplossingen er allemaal kunnen zijn. Het is niet aan de CEO om zelf alle opties te bedenken. Maar je kunt er als CEO wel voor zorgen dat jouw managementteam het volledige scala aan mogelijkheden aanreikt, en niet uit angst of vooroordelen zelfcensuur pleegt. Wanneer alle opties kunnen worden besproken, is de kans groter dat je tot het juiste oordeel komt.

Verbetering

Sta erop dat slecht gepresenteerde informatie wordt verduidelijkt. Daag je gesprekspartners uit als je denkt

EEN GUNSTIGE
UITKOMST BETEKEN
NOG NIET PER DEFINITIE
DAT DE BESLISSING
GOED DOORDACHT WAS

dat er belangrijke feiten ontbreken. Wegen zij de variabelen waarop ze hun argumenten baseren wel goed tegen elkaar af? Als het tijdsaspect zwaar weegt in de aangedragen argumenten, overtuig je er dan van dat daar terecht groot belang aan wordt gehecht. Houd rekening met de risico's van nieuwe oplossingen – stress en overmoed – en probeer die te beperken met proefprojecten. Analyseer modellen, bedien je van triangulatie en benut de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie. Neem een voorbeeld aan Koning Salomon (een naam die vaak valt wanneer ik mensen vraag om iemand te noemen die goed een oordeel wist te vellen) en vraag je af welk belang mensen hebben bij een eventuele beslissing. Een veelzeggend teken is wanneer mensen uitdrukkelijk een bepaalde keuze aanhangen. Wat zijn de gevolgen voor hen (en voor jou) als hun oplossing slaagt of mislukt? Raadpleeg degenen die je vertrouwt. Heb je niemand bij de hand of ontbreekt de tijd, probeer je dan voor te stellen wat iemand die jij vertrouwt zou doen. Zorg dat je duidelijk bent over regels en ethische aspecten, want die vormen een filter voor je keuzen. En ten slotte: schrik er niet voor terug om drastische keuzen te benoemen. Door die ter sprake te brengen, kun je jezelf en anderen bewust maken van minder vergaande maar interessante opties, en kun je ook anderen aanmoedigen om zich te laten horen.

ALS JE SNEL MOET BESLISSEN

Meestal houdt een goede beslissing in dat je je bezint eer je begint. Als je de tijd neemt om na te denken, laat je je waarschijnlijk minder snel meesleuren door boosheid of angst. Je vraagt dan eerder om aanvullend bewijs, overweegt een andere vraag, formuleert nieuwe opties of denkt nog eens goed na of een project wel echt haalbaar is. Wanneer je bijvoorbeeld een provocerende of vijandige e-mail ontvangt, helpt het om tot tien (of zelfs tot duizend) te tellen om emotioneel afstand te nemen, zodat je geen antwoord geeft waar je later spijt van zou kunnen krijgen.

Maar soms moet je snel handelen. Starbucks CEO Kevin Johnson biedt daar een voorbeeld van. In 2018 belde een werknemer van Starbucks in Philadelphia de politie om twee zwarte mannen te laten

arresteren. Zij zaten aan een tafel in zijn vestiging maar hadden niets besteld. Toen er op sociale media stemmen opgingen om Starbucks te boycotten, 'reageerde [Johnson] persoonlijk, snel en concreet: hij ontsloeg de medewerker die de politie had gebeld, regelde een schikking met de twee mannen en sloot alle achtduizend vestigingen in de VS voor een middagje om het personeel een training tegen vooroordelen te geven,' aldus de beschrijving in de *Financial Times*. Door zo snel in te grijpen, wist Johnson waarschijnlijk erger te voorkomen voor Starbucks.

Vergelijk dat vervolgens met de reactie van de CEO van United Airlines, Oscar Munoz, toen passagier David Dao in 2017 hardhandig uit een vliegtuig werd gezet dat een vlucht van Chicago naar Louisville zou uitvoeren. Iemand filmde het incident en de beelden gingen als een lopend vuurtje rond in de sociale media. Munoz reageerde niet op de publieke verontwaardiging over het incident maar publiceerde een brief waarin hij zijn medewerkers een hart onder de riem stak. Dat was misschien goed voor het moreel, maar niet als een eerste reactie, en Munoz werd in de pers bekritiseerd als klungelig en harteloos.

Als je je in een dergelijke situatie bevindt, stel jezelf dan snel drie vragen alvorens te reageren. Ben ik geneigd impulsief te handelen en heb ik daar vervolgens spijt van? Kom ik ervaring te kort? Staat er veel op het spel? Als jouw antwoord op een van deze vragen bevestigend is, denk dan eerst heel goed na in plaats van instinctief te reageren.

REALISATIE: IS JE KEUZE WEL HAALBAAR?

Ook de juiste strategische keuze kan op een mislukking uitlopen als je niet bepaalt wie die keuze moet gaan uitvoeren, en hoe. In 1880 wist de Franse diplomaat en ondernemer Ferdinand de Lesseps investeerders te interesseren in de aanleg van een kanaal in Panama van de Atlantische naar de Stille Oceaan. De Lesseps had kort daarvoor het Suezkanaal aangelegd. Investeerders en politici realiseerden zich echter onvoldoende dat een kanaal graven in de jungle heel iets

anders is dan een kanaal graven in een woestijn. Zij waren daardoor onvoldoende kritisch in hun beoordeling van zijn plannen. De aanpak van De Lesseps pakte rampzalig uit en uiteindelijk maakte de Amerikaanse regering de klus af met een volstrekt andere aanpak.

Een slimme leider denkt bij het beoordelen van een project goed na over de risico's van de uitvoering en verlangt van de voorstanders van het project dat ze daar duidelijkheid over bieden. Dit is net zo belangrijk bij kleine als bij grote beslissingen.

Een leider met een goed oordeelsvermogen anticipeert op de risico's van een eenmaal gekozen koers en weet ook wie die risico's het beste kan bewaken. Dat is misschien niet degene die het idee aandroeg, en al helemaal niet wanneer die persoon of partij heilig overtuigd is van een bepaalde aanpak zoals in het geval van De Lesseps. Sowieso staan flair, creativiteit en verbeeldingskracht niet garant voor uitvoerend vermogen. Daarom hebben kleine technische bedrijven vaak moeite om hun inspiratie te gelde te maken en worden ze opgekocht door minder inventieve maar beter georganiseerde reuzen.

Verbetering

Zorg er bij de beoordeling van een voorstel voor dat de voorstanders van de investering ervaring hebben die nauw aansluit bij de context. Als zij verwijzen naar hun eerdere werk, vraag hen dan om uit te leggen waarom dat werk relevant is voor de huidige situatie. Laat de pleitbezorgers hun veronderstellingen ter discussie stellen door er samen met anderen al vooraf 'sectie' op te plegen. Met andere woorden: onderzoek vooraf waar het plan op zou kunnen stranden. Dat is wat RWE tegenwoordig doet bij de evaluatie van projectvoorstellen.

CONCLUSIE

Als topmanager moet je allerlei capaciteiten in huis hebben. Maar aan de basis daarvan ligt een goed oordeelsvermogen. Met ambitie zonder oordeelsvermo-

BEMOEI JE ALS CEO PERSOONLIJK MET DE LOOPBAANPLANNING VAN HET AANSTORMEND TALENT

gen verspeel je al je middelen. Met charisma zonder oordeelsvermogen stuur je je mensen het bos in. Met passie zonder oordeelsvermogen verdwaal je. Gedreven mensen zonder oordeelsvermogen staan voor dag en dauw op om de verkeerde dingen te doen. Misschien

zullen geluk en allerlei andere factoren die je niet kunt beïnvloeden inderdaad doorslaggevend blijken te zijn voor je uiteindelijke succes. Maar als je doordacht werkt aan je oordeelsvermogen, kun je dat geluk tot op zekere hoogte afdwingen.

Over de auteur

Sir Andrew Likierman is professor aan de London Business School (LBS) en directeur van de eveneens in Londen gevestigde Times Newspapers en de Beazley Group. Hij was decaan aan LBS en directielid van de Bank of England.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Elements of Good Judgment', by Sir Andrew Likierman, in the January-February 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 1-2. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.