

MAX H. BAZERMAN

ZIEN WAT ANDEREN NIET ZIEN

OVER VERBORGEN DETAILS EN
ANDERE BELEMMERINGEN
VOOR SUCCES

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
BIM Media B.V.
Postbus 16262
2500 BG Den Haag
tel.: (070) 304 67 77
www.bimmedia.nl

© 2014 Max H. Bazerman
Nederlandse vertaling © 2014 BIM Media B.V., Den Haag

Oorspronkelijke uitgave: *The power of noticing, What the best leaders see*, Simon & Schuster, New York, vs.

This edition was published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, a Division of Simon & Schuster, Inc., New York.

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Vertaling: Tijmen Roozenboom, Utrecht, www.roozenboom.biz
Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp: Adept Vormgeving, Haarlem
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 094 4
NUR 770/801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

Inhoud

Dankwoord	7
Voorwoord	9
1 Auto's – racen en repareren	17
2 Een oogje toeknijpen uit eigenbelang	29
3 Als leiders dingen over het hoofd zien	41
4 Een hele bedrijfstak blind	55
5 Wat hebben goochelaars, dieven, adverteerders, politici en onderhandelaars gemeen?	71
6 Van kwaad tot erger – als het geleidelijk gaat, zie je het niet	85
7 Dat de hond niet blafte ...	97
8 Er klopt iets niet in dit plaatje Oftewel: als iets te mooi is om waar te zijn ...	109
9 Beter zien door vooruit te denken	121
10 Indirecte gevolgen over het hoofd zien	135
11 Leiderschap om voorspelbare verrassingen te voorkomen	147
12 Waarnemingsvermogen ontwikkelen	159
Noten	169
Index	183

Dankwoord

In dit boek leg ik verslag van mijn pogingen om een eersteklas waarnemer te worden. Ik betwijfel of ik er al ben, maar denk wel dat ik dit millennium vooruitgang heb geboekt. Op mijn tocht heb ik allerlei coaches gehad, zoals Dick Balzer, Mahzarin Banaji, Patti Bellinger, Warren Bennis, Iris Bohnet, Dolly Chugh (verderop meer over Dolly), Netta Barak Corren, Marla Felcher, Pinar Fletcher, David Gergen, Francesca Gino, Josh Greene, Karim Kassam, George Loewenstein, David Messick, Katy Milkman, Don Moore, Neeru Paharia, Todd Rogers, Ovul Sezer, Katie Shonk, Lisa Shu, Ann Tenbrunsel, Chia- Jung Tsay, Ting Zhang en andere mede-auteurs en vrienden die ik nu even over het hoofd zie.

Mijn onderzoek wordt sinds 1998 gesteund door Harvard Business School. De academische sfeer op de vakgroep Negotiations, Organizations en Markets van dit instituut, evenals de uitmuntende doctoraalstudenten met wie ik sindsdien heb gewerkt waren een rijke bron van intellectueel inzicht. Later ben ik – samen met David Gergen – mededirecteur geworden van het Center for Public Leadership aan het Kennedy-instituut van Harvard. Deze leidinggevende functie was mijn meest pregnante ervaring in het denken over waarnemen als cruciale leidersvaardigheid. Door samen met David en hoofddirecteur Patti Bellinger het centrum aan te sturen kreeg ik meer inzicht en plezier in het concept ‘waarneming’ en werd ik enthousiast om dit te formuleren als een van de kerndisciplines van leiderschap. Ik vind het frappant om te zien hoe David en Patti, bekwame leiders en eersteklas waarnemers, dingen zien die mij waren ontgaan. Opmerkelijk vind ik ook dat Warren Bennis – hij was lange tijd voorzitter van het adviesorgaan van het Center for Public Leadership – als eerste de term ‘eersteklas waarnemer’ hanteerde binnen de leiderschapscontext.

De kwaliteit van deze tekst is veel beter dan ik solo had kunnen produceren. Al lang geleden viel me op dat veel mensen veel betere zinnen

maken dan ik, en ik heb profijt gehad van hun hulp. Katie Shonk is al bijna twintig jaar onderzoeksassistent, mede-auteur en redacteur. Elke zin die ik schrijf maakt ze beter en ze brengt ook haar opmerkingsgave in. In haar recensie van Katies roman *Happy Now?* noemt Hedy Weiss van de *Chicago Sun-Times* haar een eersteklas waarnemer. Elizabeth Sweeny, mijn assistent aan Harvard Business School, heeft dit boek enkele malen gelezen en geredigeerd. Zij maakte de formulering helderder, plaatste inzichtelijke kanttekeningen bij de manier waarop ik de informatie presenteerde. Vaak eiste ze extra citaten met het oog op de integriteit. Thomas Lebien, vice-president en senior redacteur bij Simon & Schuster, waar dit boek is uitgegeven, zorgde gedurende het hele proces voor nauwgezet redactiewerk, coaching en doorzicht. Dankzij zijn vele inzichten is het boek helderder en de structuur logischer geworden. Vóór dit boek heb ik al aan aantal boeken gepubliceerd, van alle redacteurs met wie ik te maken heb gehad, heeft Thomas veruit de meeste kennis van zaken.

Dan is er nog Dolly Chugh, aan wie dit boek is opgedragen. Ik maakte kennis met Dolly toen ze in 2001 werd toegelaten tot het doctoraalprogramma ‘Organisatiegedrag’. Vijf jaar lang was ze mijn meest gewaardeerde collega. Als zij een ander doctoraalprogramma had gekozen, was het meeste onderzoek dat ik de afgelopen twaalf jaar heb uitgevoerd, niet op mijn radar verschenen. In de vijf jaar dat ze op Harvard was hebben Dolly en ik met Mahzarin Banaji, het concept van beperkt fatsoen (*bounded ethicality*) ontwikkeld (Mahzarin gebruikte deze term als eerste in een artikel met R. Bhaskar in 2000). In 2006 kreeg Dolly haar doctorsbul van Harvard in 2006 en ze nam een baan met uitzicht op een vaste aanstelling als hoogleraar aan NYU. Mijn werk met Dolly en Mahzarin leverde de belangrijkste ingrediënten van *Blind spots* (Princeton University Press), dat ik in 2011 publiceerde met Ann Tenbrunsel. We hadden Dolly gevraagd als mede-auteur, maar dat aanbod sloeg ze af – ze had nog geen vaste aanstelling en moest zich toeleggen op journalistieke publicaties. Dolly en ik bedachten ook de term ‘beperkt gewaarzijn’ – de voornaamste obstakels bij waarneming, zoals uiteengezet in dit boek. Opnieuw vroeg ik Dolly als mede-auteur. Opnieuw sloeg ze af, om dezelfde reden als eerder. Ik hoop op een bevestigend antwoord voor mijn volgende boek. Nog één opmerking ten slotte: zoals zoveel mensen om me heen, zoals David Gergen, Patti Bellinger, Katie Shonk en Marla Felcher – mijn echtgenote, je zult nog vaak over haar lezen in dit boek – is Dolly een eersteklas waarnemer!

Max H. Bazerman
December 2013

Voorwoord

Zien wat anderen niet zien: een persoonlijke ontdekkingsreis

How many times can a man turn his head, and pretend that he just doesn't see?

Bob Dylan, 'Blowin' in the wind'

De eerste nachten na 11 september schoot ik wakker met het beeld van het toestel dat zich met een bocht in de tweede toren boorde. Dit was vreemd voor mij, zelfs bij een tragedie van deze omvang. De stress van het leven verstoort mijn rust zelden. Normaliter slaap ik goed en weet ik niet meer wat ik heb gedroomd. Nu werd ik nachten achtereen wakker met hetzelfde angstaanjagende beeld. Daarna kon ik de slaap niet meer vatten. Ook dat gebeurt niet vaak. Ik stond dus maar op om in alle vroegte in mijn kantoor aan huis na te denken over de vraag: wat weten sociale wetenschappers als ik over wat de vs zojuist was overkomen? Na een paar van zulke nachten kreeg ik het idee dat we 11 september hadden moeten zien aankomen en voorkomen. Ik noteerde een paar belangrijke feiten:

- De Amerikaanse overheid wist dat terroristen bereid waren zich op te werpen als martelaar en dat hun haat jegens de vs groter werd.
- In 1993 hadden terroristen het World Trade Center gebombardeerd.
- In 1994 hadden terroristen een Air France-toestel gekaapt en geprobeerd het als raket tegen de Eiffeltoren te laten vliegen. (De poging werd verijdeld.)
- Eveneens in 1994 hadden terroristen gepoogd gelijktijdig twaalf burgervliegtuigen te kapen in Azië.

- Luchtvaartpassagiers weten hoe gemakkelijk je aan boord komt met voorwerpen die kunnen worden gebruikt als wapens, zoals mesjes.

Kort nadat ik deze gedachten op een rijtje had gezet, dronk ik koffie met Michael Watkins, een collega op Harvard Business School. Ik vertelde hem over mijn analyse van 11 september. Michael nodigde me uit op zijn kantoor. Daar haalde hij een dossier voor de dag – *Predictable surprises* geheten. Dat zou de titel van ons boek uit 2003 worden. Het thema was: hoe individuen en organisaties kunnen leren ernstige voorspelbare verrassingen te voorkomen door ze te onderkennen, prioriteiten te stellen en maatregelen te nemen. In een hoofdstuk wordt 11 september geanalyseerd als voorspelbare verrassing. We kwamen tot de conclusie die de 9/11 Commission (nationale onderzoekscommissie) uiteindelijk ook trok: ‘De aanslagen van 11 september waren een schok, maar hadden geen verrassing mogen zijn.’¹

Toen Michael en ik *Predictable surprises* schreven, was ik een bekend wetenschapper en docent op het gebied van besluitvorming. Ik had het toonaangevende handboek daarover geschreven en dacht dat ik vrij goede beslissingen nam in het leven. In 2013 werd ik gekozen tot mededirecteur – samen met David Gergen – van het Center for Public Leadership van het Kennedy-instituut van Harvard. Het is vrij goed hard te maken dat leiderschap is geworteld in effectieve besluitvorming van individuen, teams en organisaties. Van dat verband was ik me al lang bewust, maar dit besef werd sterker toen ik schreef over voorspelbare verrassingen. Het drong tot me door dat mijn inzicht in de fouten van menselijke besluitvorming een ernstige leemte had. Dit gold trouwens ook voor de wetenschappelijke en managementliteratuur over besluitvorming. Het werd me steeds duidelijker dat het vreselijk mis kan gaan wanneer onze leiders geen oog hebben voor gegevens buiten hun gebruikelijke aandachtsgebied.

Door twee andere voorvallen in mijn leven werd onmiskenbaar duidelijk dat iedereen essentiële feiten over het hoofd ziet. En dat het ontzettend gunstig kan zijn om je focus te verbreden. Het eerste voorval: in 2003 woonde ik een lezing bij van een andere collega van Harvard, Mahzarin Banaji. Zij vertoonde een video – misschien heb je hem wel eens gezien – die de psycholoog Ulric Neisser eind jaren zeventig had gemaakt. Alvo-rens het filmpje van 18 seconden te starten vertelde Mahzarin dat het ging om passes van twee drietallen basketballers. De beelden waren op elkaar gelegd. Eén groep droeg witte hemden, de andere donkere. Wij kregen de opdracht om het aantal passes van het team met witte hemden te tellen. Dat was een complexe opdracht, door de twee lagen en de korrelige beel-

den. Als je wilt kunt je het ook proberen, op <http://www.people.hbs.edu/mbazerman/blindspots-ethics/neisser.html>.

Ik telde de passes van de spelers met de witte hemden en was zeker van mijn zaak. Ik kan me vrij goed concentreren. Toen Mahzarin bevestigde dat het er elf waren – zoveel had ik er ook geteld – gaf ik mezelf een schouderklopje. Vervolgens vroeg ze de enkele honderden toeschouwers of ze iets ongebruikelijks hadden gezien in de video. Een vrouw achter in de zaal zei dat ze ‘een vrouw met een paraplu’ voor de spelers langs had zien lopen. Wat een rare opmerking. Mijn verbazing nam toe toen enkele anderen het beaamden.

Toen speelde Mahzarin de video nogmaals af. En jawel: er liep duidelijk een vrouw met een uitgeklapte paraplu door de groep basketballers heen. Ze was gemakkelijk te zien als je niet zo in beslag werd genomen door het tellen. (Als je de video hebt bekeken en je gelooft het niet – kijk dan nog maar eens.) Er zijn allerlei variaties op deze video (in de beroemdste versie loopt er iemand in een gorillapak). In hun boek *The invisible gorilla* gaan Chris Chabris en Dan Simons uitvoerig in op de gorillaversie van deze oefening.

Dat ik de vrouw met de paraplu niet had gezien, was niet bijzonder (79 tot 97 procent van het publiek ziet haar niet). Ik vond het verbijsterend, al biedt de huidige psychologische literatuur een gemakkelijke verklaring. Als ik de video vertoon in mijn colleges, concentreren de studenten zich op het tellen. Doorgaans zien ze die overduidelijke visuele informatie over het hoofd. Nog jaren nadat ik de video voor het eerst had gezien, bleef ik geobserveerd door de vrouw met de paraplu. Die obsessie is bepalend geweest voor de structuur van mijn onderzoek en lesgeven van de afgelopen tien jaar.

Of je slaagt in het leven wordt natuurlijk niet alleen bepaald door de vraag of je bij zulke trucages een vrouw met een paraplu ziet. Het is belist nuttig om je concentratievermogen te cultiveren. Maar gaat die focus misschien ten koste van iets anders? Belemmert een focus je – ook buiten zulke opdrachten – in je vermogen om cruciale informatie te zien? Moeten we misschien nog iets leren als we eenmaal de paraplu of gorilla kunnen spotten? Moeten we ons aanleren alle – of in elk geval méér – paraplu’s en gorilla’s waar te nemen?

Deze vragen leidden tot het tweede voorval in mijn leven waardoor mijn denken over waarneming concretere vormen aannam. In 2005 werd ik door een Fortune 20-bedrijf ingehuurd om voor de 75 topmanagers een cursus op te zetten over besluitvorming en onderhandelen in een diplomatieke context. Het college werd gegeven in kleine groepjes van zo’n

vijftien managers per sessie. Het was opgebouwd rond casestudy's van specifieke uitdagingen waarmee mijn cliënt recentelijk te maken had gehad in complexe onderhandelingen. Kort voordat de eerste sessie van start ging, werd ik voorgesteld aan drie gedistingeerde mensen – mijn 'speciale adviseurs'. Ik zou tijdens de les een beroep kunnen doen op hun expertise, kreeg ik te horen. Dat vond ik vreemd, dus ik vroeg een directielid dat was betrokken bij het opzetten van de cursus wat dit betekende. Twee van hen waren voormalige ambassadeurs, vertelde hij. Ze hadden gediend in het land waar het bedrijf was gevestigd, en in de landen waarop de te analyseren casestudy's betrekking hadden. De derde was een voormalige hooggeplaatste inlichtingenfunctionaris. Die informatie had ik graag iets eerder gehad.

Tijdens de sessie geneerden ze zich niet om me regelmatig te onderbreken. Hun opmerkingen hadden bovendien weinig te maken met het verloop van de les – zoals ik dat in mijn hoofd had tenminste. Eerlijk gezegd was ik geïrriteerd, aanvankelijk. Maar naarmate het eerste dagdeel vorderde, begon ik hun opmerkingen te waarderen. Ze sneden hout, besefte ik, en boden unieke inzichten. Ze kwamen vanuit een andere invalshoek dan de topmanagers of ik hanteerden. Deze diplomaten dachten buiten de gebaande paden en namen ons de oogkleppen af. Steeds weer paktten de topmanagers en ik het probleem aan door één stap vooruit te denken. Competent verwerkten we de gegevens die we relevant vonden. De diplomaten dachten drie of vier stappen vooruit. En zo betrokken ze meer diverse gegevens in hun overwegingen en konden ze interessante en belangrijke inzichten formuleren. Intuïtief bedachten ze welk effect de resultaten van onderhandelingen met het ene land zouden hebben op de beslissingen en het gedrag van de buurlanden.

De vrouw met de paraplu was me ontgaan – oftewel ik kan prima uit de voeten met de gegevens die voor mijn neus liggen, maar extra informatie neem ik niet zo goed waar. En die zou van pas kunnen komen om mijn doelstellingen in het werk en andere aspecten van mijn leven beter te realiseren. Uiteindelijk besefte ik dat diplomaten beter dan anderen hun gewaarszijn kunnen verruimen. Iedereen zou profijt kunnen hebben van deze vaardigheid, vooral mensen die anderen leiden in hun beslissingen en optreden. Tijdens mijn colleges aan deze directieleden ging ik het belang inzien van een nieuwe, andere vraag voor mijn onderzoek: kunnen we vaardigheden ontwikkelen om de natuurlijke beperkingen van het menselijk gewaarszijn te overwinnen? Het antwoord, dat ik in dit boek uitleg, is positief.

Zoals deze voorvallen al aangeven, is dit boek geworteld in mijn eigen ervaring. Het thema is: wat ons ontgaat. Dit manco is de oorzaak van slechte persoonlijke beslissingen, organisatiecrises en maatschappelijke rampen. In dit boek komen ze allemaal aan de orde: ik belicht recente onderzoeksontwikkelingen in onze waarneming van informatie die we doorgaans negeren. Op basis van mijn ervaring en mijn onderzoek van de afgelopen twaalf jaar heb ik een blauwdruk gemaakt. Iedereen kan hiervan profiteren om cruciale informatie waar te nemen die je anders gemakkelijk negeert.

In zijn bestseller uit 2011, *Thinking, fast and slow* (Ons feilbare denken) bespreekt Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman het onderscheid van Stanovich en West tussen Systeem 1- en Systeem 2-denken.² Systeem 1 is ons intuïtieve systeem: snel, automatisch, moeiteloos, impliciet en emotioneel. De meeste beslissingen worden genomen via Systeem 1. Systeem 2 is langzamer, bewuster, moeizamer, explicieter en logischer. Volgens mijn collega Dolly Chugh van New York University moeten topmanagers doorgaans afgaan op Systeem 1, vanwege het hectische tempo van de managementrealiteit. De lezers van dit boek zijn ongetwijfeld drukke mensen die voor veel beslissingen afgaan op Systeem 1. Helaas zijn ze dan gevoeliger voor vertekeningen die het gewaarzijn beperken dan wanneer ze Systeem 2 zouden hanteren.

Belangrijke informatie opmerken in een context waarin deze veel mensen ontgaat is doorgaans een Systeem 2-proces. Evenzo is de aard van de logica die wordt gepropageerd door speltheorie, Systeem 2-logica. We moeten daarvoor afstand nemen en de situatie analyseren, één of meer stappen vooruit denken, en ons indenken hoe anderen zullen reageren op onze beslissingen. En dit doet onze Systeem 1-intuïtie doorgaans niet zo goed. Systeem 2-denken en speltheorie zijn ruwweg verenigbaar met waarneming. Dit boek helpt je vaker gebruik te maken van Systeem 2-denken bij belangrijke beoordelingen en beslissingen. Je zult merken dat je dan meer belangrijke informatie uit je omgeving opmerkt dan anders. Waarnemen wat niet direct voor je neus staat, gaat vaak tegen de intuïtie in. Het is het domein van Systeem 2. Het doel en de belofte van dit boek is dan ook: zorgen dat je – dankzij Systeem 2-denken – met je verruimde perspectief effectiever beslissingen neemt en minder teleurstellingen ervaart.

Het bredere thema: dat we dingen niet waarnemen

De rol van *waarnemen* is diep geworteld in het zich snel ontwikkelende onderzoek naar beslissingen, gepopulariseerd door beroemde boeken als *Nudge*; *Thinking, fast and slow*; *Predictably irrational* (Volkomen onlogisch) en andere. Het heeft zich verbreid naar een aantal andere vakgebieden, zoals gedragseconomie, *behavioral finance*, gedragsmarketing, onderhandelen en gedragsrecht. Het vak is geworteld in het concept van ‘beperkte rationaliteit’ van Herbert Simon en het werk van Daniel Kahneman en Amos Tversky over stelselmatige, voorspelbare fouten waarmee ook de intelligentste mensen kampen. (Simon heeft mede aan zijn werk de Nobelprijs voor de Economie van 1978 te danken. Kahneman kreeg deze in 2002. Hij zou de prijs hebben gedeeld met zijn onderzoekspartner als Tversky nog had geleefd.) In wezen ontketenden Kahneman en Tversky een revolutie tegen het economische standaardmodel waarin er vanuit werd gegaan dat mensen volstrekt rationeel zijn.

Deze literatuur is al dertig jaar de basis van mijn eigen werk. Ik heb besluitvorming gedoceerd op de Kellogg Graduate School of Management van Northwestern University en aan Harvard Business School. Deels door mijn toedoen wordt het perspectief van onderzoek naar gedragsbeslissingen nu ook gehanteerd in onderhandelen en gedragsethiek. Toch worden in beperkte rationaliteit en gedragseconomie problemen grotendeels gedefinieerd in termen van onjuist gebruik van informatie die voor onze neus ligt. Waarneming daarentegen gaat over ons beperkte gewaarzijn – de systematische, voorspelbare wijze waarop we cruciale, informatie die gemakkelijk beschikbaar is in onze omgeving, niet waarnemen en er niet naar zoeken.

In *Thinking, fast and slow* stipt Kahneman het vraagstuk van waarneming aan. Hij legt uit dat mensen voorbarige conclusies trekken op basis van beperkte informatie. Hij komt met de afkorting WYSIATI voor besluitvorming op basis van de onjuiste aanname dat ‘what you see is all there is’ (wat je ziet, is alles wat er is). *Zien wat anderen niet zien* gaat over deze beperking in het menselijk denken. Ik geef hier aan welke informatie we niet zien of opmerken en beschrijf hoe we – als we dit weten – kunnen zoeken naar de informatie die het nuttigst is om prima beslissingen te nemen. Ik ben het eens met Kahnemans beschrijving van het handelen van mensen, maar ik wil leiders doen beseffen dat wat je ziet *niet* alles is wat er is (WYSINATI). En ik wil benoemen wanneer en hoe ze de ontbrekende informatie kunnen verkrijgen.

Overall is duidelijk hoe nodig het is om deze beperking te overwinnen. Talloze recente crises waren niet te wijten aan misbruik van informatie. Het probleem was dat iedereen – en vooral de leiders die problemen moeten oplossen of voorkomen – gemakkelijk beschikbare informatie over het hoofd zagen:

- Het ontging veel mensen dat het duidelijk te koud was om het ruimteveer Challenger veilig te lanceren.
- Veel mensen zagen over het hoofd dat de financiële verslagen van Enron frauduleus waren.
- Veel mensen beseffen niet dat het financiële rendement dat Bernard Madoff beweerde te halen onmogelijk was.
- Veel mensen bij Penn State University zagen door de vingers dat kinderen onder hun ogen werden misbruikt.
- Weinig mensen voorzagen dat de Amerikaanse woningmarkt een mondiale financiële crisis kon veroorzaken.

Al deze crises zijn te verklaren uit het feit dat zelfs zeer intelligente mensen vaak belangrijke informatie over het hoofd zien.

In *Zien wat anderen niet zien* leg ik uit waarom het in de moderne samenleving zo vaak misgaat, waardoor we ons afvragen: Hoe kon dat nu gebeuren? en Waarom zag ik dat niet aankomen? Ik documenteer tien jaar onderzoek dat uitwijst dat zelfs geslaagde mensen cruciale, gemakkelijk beschikbare informatie in hun omgeving niet zien – door onze oogkleppen zijn we vaak gericht op een beperkte set gegevens. Wil je succes hebben, dan is het cruciaal om die extra informatie op te merken. Deze opmerkingsgave zal een bepalend aspect van leiderschap blijken te zijn. En om extra informatie waar te nemen hoeft je het voordeel van focus niet op te geven. Dit boek zal je leren zien wanneer je moet zoeken naar nuttige informatie en wanneer je deze moet toepassen op je beslissingen. Het geeft je de tools die je nodig hebt om je ogen te openen, en werkelijk voor het eerst – en de rest van je leven – te *zien*.

1

Auto's – racen en repareren

Welkom bij mijn college besluitvorming voor topmanagers – voor zover ik mijn college kan vatten in een boek. In mijn lessen gebruik ik vaak simulaties en een van mijn favoriete is een geniale oefening van Jack Brittain en Sim Sitkin. De studenten moeten beslissen of ze op een bepaalde dag onder bepaalde omstandigheden aan een autorace deelnemen. Alvorens het simulatiemateriaal te presenteren wil ik duidelijk stellen – dat doe ik ook bij mijn studenten – dat de oefening niet echt over racen of motoren gaat. (Daar weet ik niets van.)

Zij krijgen onderstaande samenvatting te lezen:¹

1. Na een zeer geslaagd seizoen bereidt een team zich voor op de laatste race. In 12 van de 15 races die ze hebben uitgereden, zijn ze bij de laatste 5 geëindigd.
2. In 7 van de 24 races waaraan ze deelnamen, waren er problemen met de pakkingen (2 races werden om een andere reden niet uitgereden). In alle 7 gevallen liep de motor hierdoor enige of ernstige schade op.
3. Volgens de motormonteur hadden de pakkingproblemen te maken met de temperatuur van de lucht eromheen. Ze hadden zich voorgedaan bij 11,5, 13, 14,5, 18, 21, 21 en 24 graden Celsius. De ernstigste storing was opgetreden bij de laagste temperatuur: 11,5 graden. De avond ervoor was de temperatuur onder het vriespunt gezakt, kort voor de race was het 4,5 graden geweest.
4. De hoofdmonteur geloofde niet dat de pakkingproblemen te wijten waren aan de koude. Hij merkte op dat je geen race wint door in de pits te blijven hangen.
5. Voor de laatste 2 races had het team de plek van de pakkingen gewijzigd. Mogelijk was dit de oplossing, maar bij die races was de temperatuur ook boven de 21 graden geweest.

6. De race van vandaag is een prestigieuze aangelegenheid, die op de nationale televisie wordt uitgezonden.
7. Mocht je team bij de laatste 5 eindigen, dan verwacht je een grote sponsoringdeal te kunnen binnenhalen. Daarmee zou je er volgend jaar financieel prima voor staan. Maar als een pakking het laat afweten voor een nationaal kijkerspubliek, kun je het wel vergeten. Als je niet start, of niet bij de laatste 5 eindigt, lijdt je concurrentiepositie daar niet wezenlijk onder.

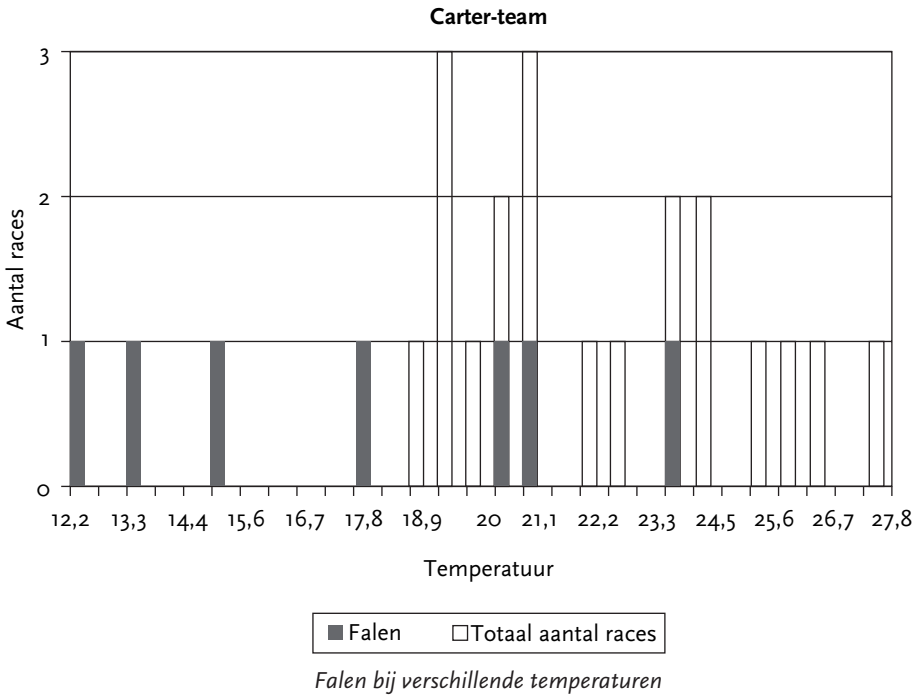
Ga je starten? Je moet een beslissing nemen.

Het simulatiemateriaal bevat meer informatie, maar de essentie heb ik hier samengevat. Terwijl de topmanagers in mijn colleges de stof lezen, zeg ik driemaal: 'Als je extra informatie nodig hebt, hoor ik het graag.' Heb je meer informatie nodig? Welke gegevens moet je hebben om te achterhalen of het pakkingprobleem samenhangt met temperatuur?

De meeste managers in de klas vragen niet om extra informatie, en de meeste besluiten te racen. De kans is slechts 7 op 24 dat het probleem zich voordoet, redeneren ze, en zoals de hoofdmonteur zei: je wint geen races als je in de pits blijft hangen. Mijn studenten nemen ook het potentiële probleem van de lage temperatuur mee, maar vinden die gegevens niet doorslaggevend.

Het is veelzeggend dat er nauwelijks iemand vraagt naar de informatie die je nodig hebt om de temperatuurhypothese te toetsen. Stel dat je wilt weten of de motorstoring te maken had met het weer. Moet je dan weten bij welke temperaturen de motor het liet afweten, en bij welke temperatuur niet, of allebei? Iedereen met technische vaardigheden, enige kennis van statistiek of een gevoel van logica kan zien dat het antwoord luidt 'allebei'. Maar ondanks de herhaalde mededeling 'Als je extra informatie nodig hebt, hoor ik het graag', vragen de meeste managers niet bij welke temperaturen de motor goed functioneerde. De enkeling die ernaar vraagt, krijgt de extra informatie dat de pakkingproblemen niet optraden bij 19, 20, 20,5, 22, 24, 26, 26,5, 28 graden, en tijdens twee races bij 21 en 24,5 graden en drie races bij 19,5 graden.

Verandert dat de zaak? Nu zie je misschien dat je team geen van de races onder 18,5 graden heeft uitgereden. En dat de samenhang tussen een lage temperatuur en pakkingproblemen onmiskenbaar is. Met een diagram zie je het patroon misschien nog beter.



Op basis van de 24 races is de kans op falen in de huidige race hoger dan 99 procent, een logistische regressie. Maar als je de gegevens voor geslaagde races niet hebt, kun je dit patroon niet zien. De meeste managers hebben die gegevens niet, omdat ze er niet om vroegen. En zij besluiten te starten.

Maak je geen zorgen als je niet weet hoe je een logistische regressie moet uitvoeren. Dat hoeft helemaal niet. Gewoon even goed nadenken werkt ook. Misschien raak je overtuigd door onderstaand overzicht:

Temperatuur	Races met pakkingproblemen	Aantal races	Problemen
< 18,3	4	4	100%
18,3 – 21,1	2	10	20%
21,7 – 26,7	1	9	11%
> 26,7	0	1	0%

Pakkingproblemen met alle gegevens

In mijn colleges protesteren de anderen, zodra duidelijk wordt dat één deelnemer het probleem juist heeft beantwoord door te vragen om gegevens over de andere zeventien races. De informatie was niet eerlijk verdeeld, zeggen ze. Ik wijs hen erop dat ik driemaal heb herhaald ‘Als je extra informatie nodig hebt, hoor ik het graag’. Ze antwoorden dat de docent in andere casestudy’s alle informatie gaf die ze nodig hadden om de opgave op te lossen. En dat klopt. Maar vaak lijkt het alsof je alle benodigde informatie krijgt om een beslissing te nemen, terwijl je in werkelijkheid meer informatie nodig hebt.

Wat voor je neus ligt, is meestal niet alles. Het kan veel uitmaken om vragen te stellen als ‘Wat zou ik graag nog willen weten?’ en ‘Welke extra informatie zou van pas komen bij mijn beslissing?’. Dan neem je veel betere beslissingen. Mogelijk kan die insteek zelfs levens redden.

Brittain en Sitkin schreven hun simulatie naar aanleiding van gebeurtenissen op 27 januari 1986, de avond voor de lancering van het ruimteveer Challenger. Technisch onderlegde ingenieurs en managers van Morton Thiokol en NASA bespraken of het veilig was om de shuttle te lanceren bij een lage temperatuur. Morton Thiokol was de onderaannemer die de motor voor NASA had gebouwd. Het zal je niet verrassen dat in 7 van de 24 lanceringen problemen met een O-ring waren opgetreden. Aanvankelijk adviseerden ingenieurs van Morton Thiokol hun superieuren en NASA-topmanagers het ruimteveer niet te lanceren bij een lage temperatuur. Volgens hen was er een verband tussen de lage temperatuur en de ernst van O-ring-problemen in de 7 problemlanceringen. NASA-medewerkers reageerden geïrriteerd op dit advies – volgens hen leverde Morton Thiokol geen bewijs dat aanleiding was om de lanceerplannen aan te passen.

Veel van deze ervaren, rigoureuze opgeleide NASA-ingenieurs zagen geen duidelijk waarneembaar patroon in de O-ring-problemen. En dat terwijl ze de nodige achtergrond hadden om te weten dat ze moesten onderzoeken bij welke temperaturen zich problemen voordeden, en bij welke niet. Maar niemand bij Morton Thiokol presenteerde deze gegevens, en niemand bij NASA vroeg naar de temperaturen van de 17 lanceringen waar bij geen problemen waren opgetreden. Evenals bij de racesimulatie wordt de samenhang tussen temperatuur en O-ring-falen duidelijk als je alle gegevens bekijkt. Je kunt op grond daarvan voorspellen dat er meer dan 99 procent kans was dat de lancering van de Challenger zou mislukken. Maar zoals zoveel mensen keken de ingenieurs en managers niet verder dan de gegevens die voor hen lagen. Nooit vroegen ze zich af welke gegevens ze nodig hadden om de temperatuurhypothese te toetsen.

Vaak wordt de uitdrukking 'buiten de kaders denken' gebezigd, maar dit wordt zelden vertaald als vragen of de gegevens die voor je liggen werkelijk de juiste gegevens zijn om de gestelde vraag te kunnen beantwoorden. Vragen naar de juiste gegevens is een stap op weg naar veel betere beslissingen.

In analyses na de ramp werd gedocumenteerd dat de ontploffing van de Challenger was veroorzaakt doordat een O-ring op een van de start-raketten niet afdichtte bij lage temperaturen. Verbijsterend genoeg hadden de ingenieurs en managers van de Challenger gewoon niet verder gekeken dan de gegevens die voor hen lagen. Deze fout van intelligente, welwillende mensen kostte zeven astronauten het leven en vormde de ergste tegenslag in de geschiedenis van NASA. Helaas komt dit soort fout maar al te vaak voor. Uit de gedragspsychologie weten we dat iedereen regelmatig beslissingen neemt op basis van de foutieve aanname 'wat je ziet, is alles wat er is'. We beperken onze analyse tot gemakkelijk beschikbare gegevens zonder te vragen welke gegevens we nodig hebben om de vraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Zelfs als je tot over je oren in het nieuwste onderzoek naar besluitvorming zit, ben je daarvan niet gevrijwaard.

Meevoelen met NASA

NASA en Morton Thiokol maakten een vreselijke fout. Mijn eerste reactie was dat ik hoop nooit zo'n flater te slaan. Soms stelt zelfbeschouwing me gerust dat ik bij belangrijke beslissingen niet alleen afga op informatie die gemakkelijk beschikbaar is. Maar soms blij ik dat wel te doen. Laat ik beginnen met de positieve bevindingen.

Er was mij wijsgemaakt dat ik op een gegeven moment in mijn leven 15 minuten roem zou genieten – echte bekendheid, niet de academische soort. Het werden slechts 9 minuten, maar dat vond ik best. Op 24 mei 2003 – ik zat te werken op mijn kantoor – werd ik gebeld door een vrouw die zich voorstelde als 'Louie van *Car Talk*'. Zoals je misschien weet was *Car Talk* jarenlang het populairste programma van National Public Radio. In 2013 stopte het, er zijn nog wel herhalingen. De sterren waren de monteurs Tom en Ray Magliozzi, die advies gaven over reparaties aan je auto en over alles wat hun die dag inviel. Af en toe luister ik naar het programma en ik ben al dertig jaar bevriend met Tom Magliozzi. Hij is achttien jaar ouder dan ik. Als doctoraalstudent volgde hij enkele colleges die ik begin jaren tachtig gaf toen ik verbonden was aan Boston University. *Car*

Keuzes maken we iedere dag. Terwijl we denken dat we beslissingen maken op basis van de juiste informatie, pakt het soms toch verkeerd uit. Vervolgens vragen we onszelf af: Hoe kon dit nu gebeuren? en Waarom zag ik dit niet aankomen? In *Zien wat anderen niet zien* daagt Bazerman de lezer uit zijn eigen blinde vlekken te ontdekken en een eersteklas waarnemer te worden. Aan de hand van theorie gecombineerd met verbluffende gedachte-experimenten en praktijkvoorbeelden laat hij zien waar we op moeten letten en hoe dit correct waarnemen ons een voorsprong kan geven, zowel zakelijk als privé.

DIT BOEK LEERT U
TE LETTEN OP WAT ER NIET IS GEBEURD
TE ZIEN WELK EIGENBELANG ER SPEELT
EN EEN DERDE KEUZE TE MAKEN
MET DIT BOEK OP ZAK ZIET U NOOIT
MEER IETS OVER HET HOOFD

‘Er verschijnen ontelbare boeken over leiderschap. Maar zo nu en dan draagt er een iets aan het vak bij dat er echt toe doet en wezenlijk vernieuwend is. De heldere beschrijving van de verheven – maar aan te leren – vaardigheid van het correct waarnemen, maakt dat dit boek er onmiskenbaar zo één is.’

- *Robert B. Cialdini, auteur van Invloed*

‘Belangrijke, nieuwe ideeën zijn zeldzaam in discussies over leiderschap, maar Bazerman heeft ze. In een boeiend en leesbaar boek laat hij zien wat de gevolgen zijn van het missen van signalen die duiden op dreigend gevaar, en leert hij leiders waakzaam te zijn.’

- *Daniel Kahneman, auteur van Ons feilbare denken en Nobelprijswinnaar*



Max H. Bazerman is expert op het gebied van de toegepaste gedragspsychologie, docent aan de Harvard Business School, auteur én eersteklas waarnemer. Hij ontving onder meer de Life Achievement Award van het Aspen Institute.



ISBN **978 94 6220 094 4**

NUR **770/801**



ACADEMIC
SERVICE

www.academicservice.nl