

Deel I

Een wereld die niet begint met waarom

1 Je denkt dat je het weet

Op een koude januaridag werd een 43-jarige man beëdigd als president van zijn land. Naast hem stond zijn voorganger, een beroemde generaal die de strijdkrachten van zijn land vijftien jaar eerder had aangevoerd in een oorlog die was geëindigd in de nederlaag van Duitsland. De jonge leider was opgevoed met het rooms-katholieke geloof. Hij keek vijf uur lang naar troepen die ter ere van hem paradeerden en bleef tot drie uur 's ochtends feestvieren.

Je weet vast wel wie ik hier beschrijf.

Het is 30 januari 1933 en ik heb het over Adolf Hitler en niet, zoals met name veel Amerikanen zullen denken, over John F. Kennedy.

Wat ik hiermee wil laten zien, is dat mensen veronderstellingen hebben. We hebben veronderstellingen over de wereld om ons heen die soms gebaseerd zijn op onvolledige of foutieve informatie. In dit geval was de informatie die ik verschaftte onvolledig. Veel lezers waren er waarschijnlijk van overtuigd dat ik John F. Kennedy beschreef, totdat ik één klein detail toevoegde: de datum.

Dit is belangrijk, omdat ons gedrag wordt beïnvloed door onze veronderstellingen of gepercipieerde waarheden. We nemen beslissingen op basis van wat we *denken* te weten. Nog niet zo lang geleden dacht de meerderheid van de mensen dat de aarde plat was. Deze gepercipieerde waarheid had invloed op hun gedrag. In die periode werden er bijvoorbeeld heel weinig ontdekkingsreizen gemaakt. Mensen waren bang dat ze van de aarde af zouden vallen als ze te ver

reisden. Dus bleven ze meestal waar ze waren. Pas toen dat ene kleine detail bekend werd – de wereld is rond – veranderde het gedrag van mensen op een gigantische schaal. Naar aanleiding van deze ontdekking begonnen samenlevingen de planeet over te steken. Er werden handelsroutes ontwikkeld, er werden specerijen verhandeld. Nieuwe ideeën zoals wiskundige theorieën werden tussen samenlevingen uitgewisseld, wat allerlei soorten innovaties en vormen van vooruitgang in gang zette. Doordat een eenvoudige onjuiste veronderstelling was rechtgezet, begon het menselijk ras een enorme ontwikkeling door te maken.

Trek dit nu eens door naar de manier waarop organisaties tot stand komen en naar de manier waarop beslissingen worden genomen. Weten we echt waarom sommige organisaties succesvol zijn en andere niet, of zijn dat puur onze veronderstellingen? Hoe onze definitie van succes ook luidt – een bepaalde aandelenkoers bereiken, een bepaalde hoeveelheid geld verdienen, een inkomsten- of winstdoelstelling bereiken, een grote promotie maken, een eigen bedrijf opzetten, de armen helpen, in een openbare functie worden gekozen – de manieren waarop we onze doelen proberen te bereiken, vertonen veel overeenkomsten. Sommige mensen improviseren gewoon een beetje, maar de meesten proberen in ieder geval een aantal gegevens te verzamelen om hun beslissingen mee te kunnen onderbouwen. Soms is dat verzamelen van informatie een formeel proces, zoals bij het houden van enquêtes of het uitvoeren van marktonderzoek. En soms is het informeel, zoals wanneer we onze vrienden of collega's om advies vragen of teruggrijpen op onze eigen persoonlijke ervaringen om een bepaalde invalshoek te creëren. Maar ongeacht het proces of de doelstellingen willen we allemaal onderbouwde beslissingen nemen. En wat belangrijker is: we willen allemaal de juiste beslissingen nemen.

Maar zoals iedereen weet, blijken niet alle beslissingen achteraf de juiste te zijn, hoe veel gegevens we er ook voor hebben verzameld. Soms is de invloed van die verkeerde beslissingen te verwaarlozen, en soms kan zij rampzalig zijn. Wat het resultaat ook is, we nemen

beslissingen op basis van een perceptie van de wereld die in werkelijkheid niet altijd volledig waarheidsgetrouw is. Zo waren veel mensen er zeker van dat ik aan het begin van dit hoofdstuk een beschrijving gaf van John F. Kennedy. Jullie wisten zeker dat jullie gelijk hadden. Jullie zouden er misschien zelfs geld om hebben verweerd – gedrag dat gebaseerd is op een veronderstelling. Jullie waren zeker van jezelf, totdat ik dat kleine detail – de datum – onthulde.

Niet alleen slechte beslissingen worden genomen op basis van onjuiste veronderstellingen. Als dingen goed gaan, denken we vaak te weten waarom. Maar weten we dat wel echt? Dat het resultaat zo uitpakte als je graag wilde, betekent niet dat je het keer op keer weer kunt herhalen. Ik heb een vriend die een deel van zijn eigen geld belegt. Altijd als hij goed boert, is dat dankzij zijn hersenen en zijn vermogen om de juiste aandelen te kiezen, althans, dat zegt hij. Maar als hij geld verliest, wijt hij dat altijd aan de markt. Tegen beide redeneringen heb ik in principe niets, maar óf zijn succes en zijn falen hangen af van zijn eigen vooruitziende blik en zijn blindheid, óf ze hangen af van geluk en pech. Allebei kan niet.

Hoe kunnen we er dan voor zorgen dat al onze beslissingen de beste resultaten opleveren om redenen die wij volledig onder controle hebben? Als we de lijnen van de logica volgen, zouden we het moeten zoeken in meer informatie en meer gegevens. En dat is ook precies wat we doen. We lezen boeken, wonen conferenties bij, luisteren naar podcasts en stellen vragen aan vrienden en collega's – allemaal met het doel om meer te weten te komen zodat we kunnen achterhalen wat we moeten doen of hoe we moeten handelen. Het probleem is dat we allemaal wel eens omstandigheden hebben meegemaakt waarin we over alle gegevens beschikten en een heleboel goed advies kregen, maar waarin het toch misging. Of het effect van al onze kennis was slechts tijdelijk, of er gebeurde iets wat we niet hadden kunnen voorzien. Nog even een opmerking aan het adres van degenen die aan het begin van het hoofdstuk terecht dachten dat ik het over Adolf Hitler had: de details hadden zowel betrekking op Hitler als op John F. Kennedy. Ze hadden het allebei kunnen zijn. Je

moet voorzichtig zijn met wat je denkt te weten. Veronderstellingen kunnen ons namelijk op een dwaalspoor zetten, ook al zijn ze gebaseerd op gedegen onderzoek.

Intuïtief weten we dat. Als dingen niet gaan zoals verwacht, ook al beschikten we over bergen gegevens en goed advies, weten we dat dat waarschijnlijk komt doordat we één soms klein maar essentieel detail over het hoofd hebben gezien. In dat soort gevallen gaan we terug naar al onze bronnen, boren we misschien nog een paar nieuwe bronnen aan, proberen we te achterhalen wat we moeten doen, en begint het hele proces opnieuw. Maar meer gegevens helpen niet altijd, vooral niet als het proces is begonnen met een onjuiste veronderstelling. Soms zijn er andere factoren waarmee we rekening moeten houden, factoren die niet in ons rationele, analytische, naar informatie snakkende brein te vinden zijn.

Er zijn momenten waarop we geen gegevens hadden of ervoor kozen om het advies of de informatie die voor handen was naast ons neer te leggen en gewoon op ons gevoel af te gaan, waarna het allemaal goed kwam, soms zelfs beter dan verwacht. Dit spel tussen gevoel en rationele besluitvorming is behoorlijk representatief voor de manier waarop wij zakendoen en zelfs ons leven leiden. We kunnen alle opties eindeloos tegen elkaar blijven afwegen, maar na alle goede adviezen en alle overtuigende bewijzen zijn we in feite weer terug bij onze beginvraag: Hoe moeten we een strategie bepalen of verklaren die een gewenst effect oplevert dat te herhalen is? Hoe kunnen we van tevoren zeker weten dat we de goede keuze maken?

Er bestaat een mooi verhaal over een groep directeurs van Amerikaanse autobedrijven die naar Japan gingen om een Japanse assemblagelijijn te bezichtigen. Aan het einde van de lijn werden de portieren in de scharnieren gehangen, net als in Amerika. Maar er ontbrak iets. In de Verenigde Staten nam een medewerker altijd een rubberen hamer en tikte hij de randen van het portier aan om zich ervan te verzekeren dat het perfect paste.¹ In Japan leek die handeling niet te bestaan. De Amerikaanse directeurs vroegen verward wanneer de Japanners dan ervoor zorgden dat het portier perfect paste. De Ja-

panse gids keek hen aan en glimlachte schaapachtig. ‘Wij zorgen ervoor dat het past als we het ontwerpen.’ In de Japanse autofabriek onderzochten ze het probleem niet en verzamelden ze geen gegevens om de beste oplossing te achterhalen – ze construeerden het resultaat dat ze wilden hebben al direct aan het begin. Als ze hun gewenste uitkomst niet bereikten, beseften ze dat dat kwam door een beslissing die ze aan het begin van het proces hadden genomen.

Uiteindelijk leken zowel de portieren van de Japanse auto’s als die van Amerikaanse auto’s te passen als ze van de assemblagelijijn af rolden. Het verschil was dat de Japanners niet iemand hoefden in te zetten om met een hamer op de portieren te slaan, en dat ze ook geen rubber hamers hoefden te kopen. Belangrijker nog: de Japanse portieren gaan waarschijnlijk langer mee en zijn misschien zelfs structureel veiliger bij ongevallen. En allemaal om de simpele reden dat de Japanners ervoor zorgen dat de onderdelen vanaf het begin passen.

Wat de Amerikaanse autoproducenten met hun rubber hamers deden, is een metafoor voor de manier waarop veel mensen en organisaties leidinggeven. Als ze geconfronteerd worden met een resultaat waarop ze niet hadden gerekend, wordt er een reeks uiterst effectieve kortetermijntactieken ingezet totdat de gewenste uitkomst is bereikt. Maar hoe structureel zijn die oplossingen? Talloze organisaties functioneren in een wereld van tastbare doelstellingen en hamers om die te bereiken. Maar de organisaties die meer bereiken, de organisaties met een buitenproportioneel grote invloed, bouwen producten en bedrijven en werven zelfs mensen die allemaal bij hun oorspronkelijke intentie passen. Echt succesvolle leiders kennen de waarde van de dingen die wij niet kunnen zien, al ogen hun resultaten op het eerste gezicht misschien hetzelfde als die van ons.

Elke instructie die we geven, elke strategie die we uitstippelen, elk resultaat dat we willen bereiken, begint met hetzelfde uitgangspunt: een beslissing. Er zijn mensen die besluiten een portier te manipuleren tot het past om het gewenste resultaat te bereiken en er zijn mensen die een totaal ander uitgangspunt kiezen. Hoewel beide strategieën op de korte termijn misschien vergelijkbare resultaten

opleveren, is het dat wat we niet kunnen zien wat de kans op lange-termijnsucces voor één ervan groter maakt. Dat is de strategie die gebaseerd is op inzicht in waarom portieren moeten passen en waarbij ze passend worden ontworpen en niet passend worden geslagen.

2 Wortels en stokken

Manipulatie versus inspiratie

Er is tegenwoordig bijna geen enkel product of dienst op de markt dat klanten niet voor ongeveer dezelfde prijs, van ongeveer dezelfde kwaliteit en met ongeveer dezelfde service en ongeveer dezelfde eigenschappen van een ander kunnen kopen. Als je een voorsprong hebt doordat je als eerste met iets komt, is die voorsprong waarschijnlijk na een paar maanden verdwenen. Zodra je iets nieuws aanbiedt, komt er al snel iemand anders met iets vergelijkbaars of zelfs beters op de proppen.

Maar als je de meeste bedrijven vraagt waarom hun klanten hun klanten zijn, zullen ze je vertellen dat dat komt door hun superieure kwaliteit, eigenschappen, prijs of service. Met andere woorden, de meeste bedrijven hebben geen idee waarom hun klanten hun klanten zijn. Dat is een fascinerend besef. Als bedrijven niet weten waarom hun klanten hun klanten zijn, is de kans groot dat ze ook niet weten waarom hun medewerkers hun medewerkers zijn.

En als de meeste bedrijven niet echt weten waarom hun klanten hun klanten zijn of waarom hun medewerkers hun medewerkers zijn, hoe weten ze dan hoe ze meer medewerkers moeten aantrekken en hoe ze ervoor moeten zorgen dat hun huidige medewerkers loyaal blijven? De meeste bedrijven nemen tegenwoordig beslissingen op basis van een aantal onvolledige, of erger nog, totaal onjuiste veronderstellingen over de pijlers waarop hun business rust.

Er zijn maar twee manieren om het menselijk gedrag te beïnvloeden: je kunt het manipuleren of inspireren. Als ik manipulatie zeg, bedoel ik dat niet per se in de negatieve zin van het woord. Het is een zeer algemene en vrij goedaardige tactiek. Sterker nog, veel mensen bedienen zich er al van kleins af aan van. 'Dan ben ik je beste vriend' is de zeer effectieve onderhandelings tactiek die generaties kinderen gebruiken om iets van een vriendje te krijgen dat ze willen hebben. En zoals elk kind dat ooit snoep heeft uitgedeeld in de hoop daarmee

de vriendschap van een ander kind te winnen je kan vertellen: het werkt.

Manipulatie wordt volop gebruikt bij alle vormen van marketing en verkoop en op alle terreinen, van het bedrijfsleven tot de politiek. Typische vormen van manipulatie zijn: de prijs laten zakken, reclame maken, angst, *peer pressure* of inspirerende boodschappen gebruiken, en innovatie beloven om gedrag te beïnvloeden – of dat nu een aankoop, een stem of steun is. Als bedrijven of organisaties geen duidelijk besef hebben van waarom hun klanten hun klanten zijn, bedienen zij zich vaak van een onevenredig groot aantal manipulatievormen om te krijgen wat ze nodig hebben. En met reden. Want manipulatie werkt.

Prijs

Veel bedrijven staan niet te springen om op prijs te concurreren, maar ze doen het toch omdat ze weten dat het effectief is. Zo effectief zelfs, dat de verleiding soms niet te weerstaan is. Er zijn maar weinig professionele dienstverleners die, als ze geconfronteerd worden met een kans om een grote opdracht binnen te halen, niet hun prijs laten zakken om de deal te kunnen sluiten. Hoe ze het ook aan zichzelf of aan hun cliënten verkopen, prijs is een zeer effectieve vorm van manipulatie. Als je je prijzen maar ver genoeg laat zakken, zullen de mensen uiteindelijk van je kopen. Dat zien we bijvoorbeeld aan het einde van een verkoopseizoen, als producten worden geprijsd om 'plaats te maken'. Als je de prijs maar ver genoeg laat zakken, zijn de schappen heel snel leeg en kan er ruimte worden gemaakt voor de producten van het volgende seizoen.

Maar op prijs concurreren kan ook grote nadelen hebben en kan een bedrijf met een groot dilemma opscheppen. Voor een verkoper is concurreren op basis van prijs te vergelijken met heroïne. De kortetermijneffecten ervan zijn fantastisch, maar hoe meer je eraan toegeeft, hoe moeilijker het wordt om van de gewoonte af te komen. Wanneer kopers er eenmaal aan gewend zijn om een lage prijs voor een product of dienst te betalen, is het heel moeilijk om ze zo ver te