

Onderzoek: goede leiders nemen soms slechte beslissingen

Campell, Whitehead en Finkelstein hebben onderzoek gedaan naar de manier waarop managers beslissingen nemen. Ze deden dit vanuit neurowetenschappelijk perspectief. De onderzoekers stelden een database samen van 83 besluiten die, op het moment dat ze werden genomen, gebreken vertoonden. Uit de analyse van deze cases concludeerden zij dat bij deze gevallen de manager op het moment van beslissen werd misleid door associaties die het besluitvormingsproces verstoorden.

Bij het nemen van een beslissing vertrouwen we voornamelijk op twee processen. Onze hersenen proberen de situatie te interpreteren aan de hand van in ons geheugen opgeslagen patronen die tot stand zijn gekomen op basis van eerdere ervaringen en beoordelingen. In de mentale reactie die daarop volgt, laten we ons beïnvloeden door emotionele associaties en ervaringen die in ons geheugen liggen opgeslagen. Deze onbewuste processen zorgen normaal voor snelle, effectieve besluiten.

De analyse van de onderzoekers laat zien dat een besluitvormingsproces verstoord kan worden door de volgende factoren, die zij bestempelen als 'red flags':

- Ongepast eigenbelang: we zijn geneigd patronen te interpreteren naar ons eigen (wenselijke) beeld.
- Verstorende emotionele betrokkenheid: deze kan ontstaan door de band die je met iemand of iets hebt.
- Misleidende herinneringen: herinneringen die relevant en toepasbaar lijken bij die beslissing, maar dat niet zijn en er voor zorgen dat we verschillen tussen situaties over het hoofd zien.

Iedereen wordt bij het nemen van beslissingen beïnvloed door eerdere ervaringen en emotionele associaties. De auteurs adviseren managers bij het nemen van belangrijke beslissingen om naar de mening van anderen te luisteren om 'red flags' te vermijden. Ofwel: er niet automatisch van uit te gaan dat de eigen beslissing de meest juiste is.

Managers zijn erbij gebaat op een systematische manier 'red flags' in hun besluitvorming te leren herkennen. De auteurs reiken zeven punten aan om, alvorens een besluit te nemen, de risicofactoren in te kunnen schatten:

1. Stel vast welke keuzes er allemaal gemaakt kunnen worden.
2. Bepaal wie de hoofdbesluitvormers zijn.

3. Focus op één besluitnemer.
4. Controleer op ongepast eigenbelang en verstorende emotionele betrokkenheid.
5. Controleer op misleidende herinneringen.
6. Probeer het probleem te analyseren met meest invloedrijke persoon.
7. Herzie de lijst met 'red flags' die je hebt gevonden.

Referentie(s)

Campell, A., Whitehead, J., Finkelstein, S. (2009), Why good leaders make bad decisions. Harvard Business Review, vol.87, no.2, p.60-66. *

* : Aanwezig in de EURIB-bibliotheek.