

# De kunst van het heldere denken



Een heel ander boek is *De kunst van het heldere denken* van Rolf Dobelli, voormalig CEO van Swiss Air dochtermaatschappijen. Een aanrader is ook zijn website [getabstract.com](http://getabstract.com), waar allerlei samenvattingen van managementboeken te vinden zijn. Ik kreeg het boek bij de afronding van een project en lees de verschillende denkfouten met veel plezier. Ook dit is geen boek om van A tot Z door te lezen, want dan zie je door de bomen het bos niet meer. Maar wel helpt het om je op een verfrissende manier aan het denken te zetten over je eigen (voor)oordeelen en hoe die werken. Dobelli geeft theoretische achtergronden, en beschrijft herkenbare praktijksituaties. Ik zal hieronder twee voorbeelden beschrijven. Het hele boek geeft 52 voorbeelden veel uitgebreider weer.

## De swimmer's body illusion

Het gaat om de vraag: Is Harvard een goede of slechte universiteit? Antwoord: we weten het niet, want hier kan de *swimmer's body illusion* optreden. Wat wordt bedoeld: zwemmers hebben vaak goedgebouwde elegante lichamen. Als je dat nastreeft, is het dan voldoende om heel veel zwemtraining te doen? Helaas, dat is een illusie. Het is namelijk andersom: het zijn zulke goede zwemmers, omdat ze zo zijn gebouwd. Van dit mechanisme wordt ook in de cosmetica-industrie driftig gebruikgemaakt. Doordat men in

die bedrijfstak gebruikmaakt van mooie modellen komen veel mensen op de gedachte dat je van cosmetica knapper wordt. Helaas ook hier dezelfde denkfout: de modellen zijn mooi geboren en schoonheid was het selectie criterium om model te mogen worden en niet het resultaat van het gebruik van de cosmetica.

Dat geldt ook voor de inkomensstatistieken die gebruikt worden om mensen naar MBA-opleidingen te lokken. De hoge lesgeelden zouden snel worden terugverdiend als eenmaal het MBA-diploma behaald is. Maar... er zijn veel meer factoren die de hoogte van het inkomen bepalen: mensen die een MBA nastreven zijn bijvoorbeeld gemiddeld veel ambitieuzer dan degenen die dat niet doen. Kortom: wees altijd kritisch en zeker als er geweldige resultaten beloofd worden.

## De confirmation bias

De *confirmation bias* is de 'oervorm' van alle denkfouten. De neiging om nieuwe informatie zo te interpreteren dat die met onze bestaande theorieën, levensbeschouwing en overtuigingen overeenkomt. Ofwel, nieuwe informatie die in tegenspraak is met onze bestaande meningen filteren we weg. Dit komt erg veel voor in de economie, ook in de top van veel bedrijven. De raad van commissarissen besluit tot een nieuwe strategie en in het vervolg worden alle tekenen die op het succes van de strategie duiden

uitbundig benoemd. Er is overal bewijs voorhanden dat de strategie werkt. Aanwijzingen voor het tegendeel worden afgedaan als 'speciaal geval'. Als dit gebeurt is de raad van commissarissen blind voor informatie die de strategie ontkracht. Het advies derhalve: als er iets een speciaal geval genoemd wordt, ga dan nog beter luisteren en doorvragen. Juist met de huidige social media wordt het heel gemakkelijk om alleen de standpunten te lezen van gelijkgezinden. Door de verpersoonlijking van het nieuws komen tegengestelde meningen niet eens meer naar voren. Dobelli geeft natuurlijk nog veel meer voorbeelden uit het dagelijks

leven waarin hij dit illustreert. Hij geeft het advies: schrijf je dogma's op en ga actief op zoek naar informatie die je bewering onderuithaalt. Mij heeft het in elk geval opgeleverd dat ik de meerwaarde zie van het met een kritische blik blijven kijken vanuit een ander perspectief. Juist bij onderwerpen waarover we het in de kinderopvangbranche heel erg eens zijn.

Rolf Dobelli | *De kunst van het heldere denken*; 52 denkfouten die je beter aan anderen kunt overlaten | 2012 | De Bezige Bij | ISBN: 978 90 23472636