

## DE WEG NAAR ABILENE

Op een warme zomerdag zat Jerry Harvey samen met zijn vrouw op de bank bij zijn schoonouders in Coleman, Texas. Ze waren een paar dagen op bezoek. 'Weet je wat', zei zijn schoonvader plots. 'We kunnen even met z'n allen naar Abilene rijden en bij Hank's Burgers een hamburger eten?' De bankzitters keken elkaar even aan, knikten en begaven zich naar de garage van zijn ouders om zich aldaar in de oude Buick te persen.


De Buick had geen airco, het was buiten 40 graden en Abilene was bijna een uur rijden, maar ze gingen toch. Na het nuttigen van een hamburger (van matige kwaliteit) propten ze zich allemaal weer in de Buick, zetten koers naar huis, en ploften aldaar aangekomen allen hevig transpirerend weer in dezelfde bank.

'Hè, hè', verzuchtte zijn schoonmoeder toen. 'Ik ben blij dat we weer thuis zijn; ik vond het sowieso al een stom plan.' Waarop Jerry's vrouw vroeg: 'Jij vond het een stom plan?! Nou, ik had al helemaal geen zin; Hank's burgers...' 'Ik ging vooral mee omdat je vader zo graag wilde',

voegde Harvey eraan toe. 'Ho, ho', riep deze uit. 'Waarom zou ik helemaal naar Abilene willen

Paradox'. Soms doen teams domme dingen terwijl eigenlijk geen van de individuen het ermee eens is. Maar omdat niemand er iets van zegt, gaat iedereen maar akkoord, om niet die ene te zijn die dwarsligt en niemand 'de pret wil bederven'.

Professor Jim Westphal van de University of Michigan deed uitgebreid onderzoek naar het functioneren van Raden van Commissarissen. En wat bleek? Niet zelden leden ook zij aan de Abilene Paradox. Als de ceo van het bedrijf een flitsende presentatie gaf over de nieuwe groei-doelstellingen, de te lanceren producten, of het binnentreden van een buitenlandse markt keken de commissarissen even vluchtig opzij. Zagen ze niemand een wegwerpgebaar maken en hoorden ze niemand zeggen: 'ik weet niet of dat nou wel zo'n goed idee is', dan deden ze er zelf ook maar het zwijgen toe.

En dus werden weer nieuwe producten gelanceerd, werden ambitieuze doelstellingen gecommuniceerd (waarna naarstig op zoek werd gegaan naar overnamekandidaten om die doelstellingen te kunnen behalen) en werd met veel bombarie - en veel geld - weer een nieuwe buitenlandse markt betreden. Totdat de hele zoon in elkaar donderde en elke commissaris voor zichzelf dacht: 'Ik vond het sowieso al een stom plan'. 



**FREEK VERMEULEN** is Associate Professor of Strategy and Entrepreneurship aan de London Business School. Hij onderzoekt en spreekt over onderwerpen als strategische innovatie, groei en implementatie.

### VEEL COMMISSARISSEN WILLEN DE PRET LIEVER NIET BEDERVEN

rijden in deze hitte? Ik wilde jullie alleen een plezier doen.' Het viertal keek elkaar aan. Ze waren zojuist een hele middag onderweg geweest in de verzengende hitte om een nauwelijks eetbare hamburger in hun slokdarm te proppen in een of ander rotstadje in Texas, terwijl geen van allen er eigenlijk zin in had gehad...

Jaren later schreef Harvey het voorval op, als sociaal psycholoog verbonden aan de George Washington University, toen hij onderzoek deed naar een fenomeen dat is bekend komen te staan als de 'Abilene

*Het honorarium voor deze column wordt geschonken aan de Stichting Help Ghana.*