*How to test your decision*

*making instincts*

***Executives should trust their gut instincts—but only when***

***four tests are met.***

*Andrew Campbell and Jo Whitehead*

***One of the most important*** *questions facing leaders is when they should trust their*

*gut instincts—an issue explored in a dialogue between Nobel laureate Daniel Kahneman*

*and psychologist Gary Klein titled “Strategic decisions: When can you trust your gut?”*

*published by McKinsey Quarterly in March 2010.1 Our work on flawed decisions suggests*

*that leaders cannot prevent gut instinct from influencing their judgments. What they can*

*do is identify situations where it is likely to be biased and then strengthen the decision*

*process to reduce the resulting risk.*

*Our gut intuition accesses our accumulated experiences in a synthesized way, so that we*

*can form judgments and take action without any logical, conscious consideration. Think*

*about how we react when we inadvertently drive across the center line in a road or see a car*

*start to pull out of a side turn unexpectedly. Our bodies are jolted alert, and we turn the*

*steering wheel well before we have had time to think about what the appropriate reaction*

*should be.*

*The brain appears to work in a similar way when we make more leisurely decisions. In fact,*

*the latest findings in decision neuroscience suggest that our judgments are initiated by the*

*unconscious weighing of emotional tags associated with our memories rather than by the*

*conscious weighing of rational pros and cons: we start to feel something—often even before*

*we are conscious of having thought anything. As a highly cerebral academic colleague*

*recently commented, “I can’t see a logical flaw in what you are saying, but it gives me a*

*queasy feeling in my stomach.”*

*Given the powerful influence of positive and negative emotions on our unconscious, it is*

*tempting to argue that leaders should never trust their gut: they should make decisions*

*based solely on objective, logical analysis. But this advice overlooks the fact that we*

*can’t get away from the influence of our gut instincts. They influence the way we frame a*

*situation. They influence the options we choose to analyze. They cause us to consult some*

*people and pay less attention to others. They encourage us to collect more data in one area*

*but not in another. They influence the amount of time and effort we put into decisions. In*

*other words, they infiltrate our decision making even when we are trying to be analytical*

*and rational.*

*This means that to protect decisions against bias, we first need to know when we can trust*

*our gut feelings, confident that they are drawing on appropriate experiences and emotions.*

*There are four tests.*

*1 “Strategic decisions: When can you trust your gut?” mckinseyquarterly.com, March 2010. 3*

*1. The familiarity test: Have we frequently experienced identical or similar situations? Because*

*our subconscious works on pattern recognition, familiarity is important. If we have*

*plenty of appropriate memories to scan, our judgment is likely to be sound; chess*

*masters can make good chess moves in as few as six seconds. “Appropriate” is the key*

*word here because many disastrous decisions have been based on experiences that*

*turned out to be misleading—for instance, the decision General Matthew Broderick, an*

*official of the US Department of Homeland Security, made on August 29, 2005, to delay*

*initiating the Federal response following Hurricane Katrina.*

*The way to judge appropriate familiarity is by examining the main uncertainties in a*

*situation—do we have sufficient experience to make sound judgments about them? The*

*main uncertainties facing Broderick were about whether the levees had been breached*

*and how much danger people faced in New Orleans. Unfortunately, his previous experience with hurricanes was in cities above sea level. His learned response, of waiting for “ground truth,” proved disastrous.*

*Gary Klein’s premortem technique, a way of identifying why a project could fail, helps*

*surface these uncertainties. But we can also just develop a list of uncertainties and*

*assess whether we have sufficient experience to judge them well.*

*2. The feedback test: Did we get reliable feedback in past situations? Previous experience*

*is useful to us only if we learned the right lessons. At the time we make a decision, our*

*brains tag it with a positive emotion—recording it as a good judgment. Hence, without*

*reliable feedback, our emotional tags can tell us that our past judgments were good,*

*even though an objective assessment would record them as bad. For example, if we*

*change jobs before the impact of a judgment is clear or if we have people filtering the*

*information we receive and protecting us from bad news, we may not get the feedback*

*we need. It is for this reason that “yes men” around leaders are so pernicious: they*

*often eliminate the feedback process so important to the development of appropriate*

*emotional tags.*

*3. The measured-emotions test: Are the emotions we have experienced in similar or related*

*situations measured? All memories come with emotional tags, but some are more highly*

*charged than others. If a situation brings to mind highly charged emotions, these can*

*unbalance our judgment. Knowing from personal experience that dogs can bite is*

*different from having a traumatic childhood experience with dogs. The first will help*

*you interact with dogs. The second can make you afraid of even the friendliest dog.*

*A board chairman, for example, had personally lost a significant amount of money with*

*a previous company when doing business in Russia. This traumatic experience made*

*him wary of a proposal for a major Russian expansion in his new company. But he also realized that the experience could be biasing his judgment. He felt obliged to share his concerns but then asked the rest of the board to make the final decision.*

*4. The independence test: Are we likely to be influenced by any inappropriate personal*

*interests or attachments? If we are trying to decide between two office locations for an*

*organization, one of which is much more personally convenient, we should be cautious.*

*Our subconscious will have more positive emotional tags for the more convenient*

*location. It is for this reason that it is standard practice to ask board members with*

*personal interests in a particular decision to leave the meeting or to refrain from voting.*

*Also for this reason, we enjoy the quip “turkeys will not vote for Christmas.”*

*A similar logic applies to personal attachments. When auditors, for example, were asked*

*to demonstrate to a Harvard professor that their professional training enabled them to*

*be objective in arriving at an audit opinion, regardless of the nature of the relationship*

*they had with a company, they demonstrated the opposite.*

*If a situation fails even one of these four tests, we need to strengthen the decision process*

*to reduce the risk of a bad outcome. There are usually three ways of doing this—stronger*

*governance, additional experience and data, or more dialogue and challenge. Often, strong*

*governance, in the form of a boss who can overrule a judgment, is the best safeguard. But*

*a strong governance process can be hard to set up and expensive to maintain (think of the*

*US Senate or a typical corporate board). So it is normally cheaper to look for safeguards*

*based on experience and data or on dialogue and challenge.*

*In the 1990s, for example, Jack Welch knew he would face some tough decisions about how*

*to exploit the Internet, so he chose experience as a solution to the biases he might have. He*

*hired a personal Internet mentor who was more than 25 years his junior and encouraged*

*his top managers to do the same. Warren Buffett recommends extra challenge as a solution*

*to biases that arise during acquisitions. Whenever a company is paying part of the price*

*with shares, he proposes using an “adviser against the deal,” who would be compensated*

*well only if it did not go through.*

*There are no universal safeguards. Premortems help surface uncertainties, but they do not*

*protect against self-interest. Additional data can challenge assumptions but will not help*

*a decision maker who is influenced by a strong emotional experience. If we are to make*

*better decisions, we need to be thoughtful both about why our gut instincts might let us*

*down and what the best safeguard is in each situation. We should never ignore our gut. But*

*we should know when to rely on it and when to safeguard against it.*

***Andrew Campbell*** *and* ***Jo Whitehead*** *are directors of London’s Ashridge Strategic Management Centre and coauthors,*

*together with Sydney Finkelstein, of Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It From Hap*

*pening to You (Harvard Business School Press, 2009). Copyright © 2010 McKinsey & Company. All rights reserved.*

*Comment tester votre décision  
faire des instincts  
Les dirigeants doivent faire confiance à leur instinct, mais seulement lorsque  
Quatre critères sont remplis.  
Andrew Campbell et Jo Whitehead  
  
L’une des questions les plus importantes auxquelles sont confrontés les dirigeants est de savoir quand ils doivent faire confiance à leur l’instinct – une question explorée dans un dialogue entre le lauréat du prix Nobel Daniel Kahneman et le psychologue Gary Klein intitulé « Décisions stratégiques : quand pouvez-vous faire confiance à votre instinct ? » publié par McKinsey Quarterly en mars 2010.1 Notre travail sur les décisions erronées suggère que les dirigeants ne peuvent pas empêcher leur instinct d’influencer leurs jugements. Ce qu’ils peuvent faire  
C’est identifier les situations où il est susceptible d’être biaisé, puis renforcer la décision  
processus pour réduire le risque qui en résulte.*

*Notre intuition instinctive accède à nos expériences accumulées de manière synthétisée, de sorte que nous  
peut former des jugements et agir sans aucune considération logique et consciente. Penser sur la façon dont nous réagissons lorsque nous traversons par inadvertance la ligne médiane d’une route ou que nous voyons une voiture commencer à sortir d’un virage latéral de manière inattendue. Nos corps sont secoués en alerte, et nous tournons le volant bien avant que nous ayons eu le temps de réfléchir à la réaction appropriée devrait l’être.*

*Le cerveau semble fonctionner de manière similaire lorsque nous prenons des décisions plus tranquilles. En fait  
Les dernières découvertes en neurosciences décisionnelles suggèrent que nos jugements sont initiés par le  
pesée inconsciente des étiquettes émotionnelles associées à nos souvenirs plutôt que par le peser consciemment le pour et le contre : nous commençons à ressentir quelque chose, souvent même avant  
Nous sommes conscients d’avoir pensé quoi que ce soit. En tant que collègue universitaire très cérébral  
a récemment commenté : « Je ne vois pas de faille logique dans ce que vous dites, mais cela me donne un  
une sensation de malaise dans l’estomac.*

*Étant donné la puissante influence des émotions positives et négatives sur notre inconscient, il est  
tentant d’affirmer que les dirigeants ne devraient jamais faire confiance à leur instinct : ils devraient prendre des decisions basé uniquement sur une analyse objective et logique. Mais ce conseil ne tient pas compte du fait que nous ne peut pas échapper à l’influence de notre instinct. Ils influencent la façon dont nous encadrons un situation. Ils influencent les options que nous choisissons d’analyser. Ils nous amènent à consulter certains et accordent moins d’attention aux autres. Ils nous encouragent à collecter plus de données dans un seul domaine mais pas dans un autre. Ils influencent la quantité de temps et d’efforts que nous consacrons aux décisions.   
En d’autres termes, ils s’infiltrent dans notre prise de décision même lorsque nous essayons d’être analytiques et rationnel.  
Cela signifie que pour protéger les décisions contre les préjugés, nous devons d’abord savoir quand nous pouvons faire confiance a nos intuitions, confiants qu’ils s’appuient sur des expériences et des émotions appropriées.*

***Il y a quatre tests.***

1 « Décisions stratégiques : quand pouvez-vous faire confiance à votre instinct ? » *mckinseyquarterly.com, mars 2010. 3  
1. Le test de familiarité : Avons-nous souvent vécu des situations identiques ou similaires ? Parce que  
Notre subconscient travaille sur la reconnaissance des formes, la familiarité est importante. Si nous avons beaucoup de souvenirs appropriés à scanner, notre jugement est susceptible d’être sain ; échecs  
Les maîtres peuvent faire de bons coups d’échecs en aussi peu que six secondes. « Approprié » est la clé  
parce que de nombreuses décisions désastreuses ont été fondées sur des experiences s’est avérée trompeuse – par exemple, la décision du général Matthew Broderick, un du département de la Sécurité intérieure des États-Unis, le 29 août 2005, initier la réponse fédérale après l’ouragan Katrina.*

*La façon de juger de la familiarité appropriée est d’examiner les principales incertitudes dans un  
Situation – Avons-nous suffisamment d’expérience pour porter un jugement éclairé à leur sujet ? Le  
les principales incertitudes auxquelles Broderick était confronté étaient de savoir si les digues avaient été rompues et à quel point les gens étaient confrontés à des dangers à la Nouvelle-Orléans. Malheureusement, son précédent  
L’expérience des ouragans a eu lieu dans les villes au-dessus du niveau de la mer. Sa réponse savante, de  
L’attente de la « vérité sur le terrain » s’est avérée désastreuse.  
La technique du pre-mortem de Gary Klein, une façon d’identifier pourquoi un projet peut échouer, aide  
faire remonter à la surface ces incertitudes. Mais nous pouvons aussi simplement élaborer une liste d’incertitudes et  
Évaluer si nous avons suffisamment d’expérience pour bien les juger.*

2. Le test de rétroaction : avons-nous obtenu des commentaires fiables dans des situations passées ? *Expérience antérieure ne nous est utile que si nous en avons tiré les bonnes leçons. Au moment où nous prenons une décision, notre cerveau l’associe à une émotion positive, l’enregistrant comme un bon jugement. Par conséquent, sans des commentaires fiables, nos balises émotionnelles peuvent nous dire que nos jugements passés étaient bons, même si une évaluation objective les enregistrerait comme mauvais. Par exemple, si nous changeons d’emploi avant que l’impact d’un jugement ne soit clair ou si nous avons des personnes qui filtrent le  
informations que nous recevons et nous protéger des mauvaises nouvelles, il se peut que nous ne recevions pas les commentaires  
dont nous avons besoin. C’est pour cette raison que les « béni-oui-oui » qui entourent les dirigeants sont si pernicieux : ils  
éliminer souvent le processus de rétroaction si important pour l’élaboration de  
étiquettes émotionnelles.*

3. Le test des émotions mesurées : les émotions que nous avons vécues sont-elles similaires ou liées ? Situations mesurées ? *Tous les souvenirs sont accompagnés d’étiquettes émotionnelles, mais certains sont plus chargé que d’autres. Si une situation évoque des émotions très chargées, celles-ci peuvent  
déséquilibrent notre jugement. Savoir par expérience personnelle que les chiens peuvent mordre est  
différent d’avoir une expérience traumatisante dans l’enfance avec des chiens. Le premier aidera  
Vous interagissez avec des chiens. Le second peut vous faire peur, même du chien le plus amical.  
Un président de conseil d’administration, par exemple, avait personnellement perdu une somme d’argent importante avec  
une ancienne entreprise lorsqu’elle faisait des affaires en Russie. Cette expérience traumatisante a rendu  
il se méfiait d’une proposition d’expansion majeure en Russie dans sa nouvelle entreprise. Mais il s’est également rendu compte que l’expérience pouvait biaiser son jugement. Il s’est senti obligé de partager ses préoccupations, mais a ensuite demandé au reste du conseil de prendre la décision finale.*

4. Le critère de l’indépendance : sommes-nous susceptibles d’être influencés par des  
intérêts ou attachements ? *Si nous essayons de choisir entre deux emplacements de bureaux pour un  
organisation, dont l’une est beaucoup plus pratique personnellement, nous devons être prudents.  
Notre subconscient aura des étiquettes émotionnelles plus positives pour le plus pratique  
emplacement. C’est pour cette raison qu’il est d’usage de demander aux membres du conseil d’administration  
intérêts personnels dans une décision particulière de quitter la réunion ou de s’abstenir de voter.  
C’est aussi pour cette raison que nous apprécions la boutade « les dindes ne voteront pas pour Noël ».  
Une logique similaire s’applique aux attachements personnels. Lorsque les auditeurs, par exemple, ont été interrogés  
de démontrer à un professeur de Harvard que leur formation professionnelle leur permettait de  
être objectif dans l’établissement d’une opinion d’audit, quelle que soit la nature de la relation ;  
qu’ils avaient avec une entreprise, ils ont démontré le contraire*

*Si une situation échoue ne serait-ce qu’à l’un de ces quatre critères, nous devons renforcer le processus de décision  
pour réduire le risque d’un mauvais résultat. Il y a généralement trois façons de le faire : plus fort  
gouvernance, expérience et données supplémentaires, ou plus de dialogue et de défis. Souvent, fort  
La gouvernance, sous la forme d’un patron qui peut annuler un jugement, est la meilleure sauvegarde. Mais  
Un processus de gouvernance solide peut être difficile à mettre en place et coûteux à maintenir (pensez à la  
Sénat américain ou un conseil d’administration d’entreprise typique). Il est donc normalement moins coûteux de rechercher des mesures de protection  
sur la base de l’expérience et des données ou sur le dialogue et le défi.]*

*Dans les années 1990, par exemple, Jack Welch savait qu’il serait confronté à des décisions difficiles sur la façon dont il  
pour exploiter Internet, il a donc choisi l’expérience comme solution aux biais qu’il pouvait avoir. Il  
a embauché un mentor personnel sur Internet qui était de plus de 25 ans son cadet et l’a encouragé  
ses cadres supérieurs de faire de même. Warren Buffett recommande un défi supplémentaire comme solution  
aux biais qui surviennent lors des acquisitions. Chaque fois qu’une entreprise paie une partie du prix  
Avec les actions, il propose de faire appel à un « conseiller contre l’accord », qui serait indemnisé  
enfin seulement si ça n’a pas abouti.*

*Il n’existe pas de garanties universelles. Les autopsies aident à faire ressortir les incertitudes, mais ce n’est pas le cas  
Protégez-vous contre l’intérêt personnel. Des données supplémentaires peuvent remettre en question les hypothèses, mais n’aideront pas  
un décideur qui est influencé par une expérience émotionnelle forte. Si nous devons faire  
meilleures décisions, nous devons être réfléchis à la fois à la raison pour laquelle notre instinct pourrait nous permettre  
et quelle est la meilleure protection dans chaque situation. Nous ne devrions jamais ignorer notre instinct. Mais  
Nous devons savoir quand nous y fier et quand nous en prémunir.  
  
Andrew Campbell et Jo Whitehead sont directeurs du Ashridge Strategic Management Centre de Londres et co-auteurs,  
avec Sydney Finkelstein, de Think Again : Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It From Hap  
pening to You (Harvard Business School Press, 2009). Copyright © 2010 McKinsey & Company. Tous droits réservés.*