

Waarom verkeerde redenen vaak voldoende zijn

Motivatierichtvaardiging

File op de snelweg tussen Basel en Frankfurt. Wegwerkzaamheden. Ik zat me op te winden en bracht een kwellend kwartier stapvoets rijdend op de andere weghelft door, voordat ik de file eindelijk achter me had. Achter me dacht te hebben. Een halfuur later stond ik weer stil, weer vanwege wegwerkzaamheden. Maar gek genoeg wond ik me nu niet meer zo erg op. Aan de kant van de weg stonden op regelmatige afstanden borden: 'We werken hier voor u.'

De file herinnerde me aan een experiment dat Ellen Langer, psychologe aan Harvard, in de jaren zeventig uitvoerde. In een bibliotheek wachtte ze tot er zich een rij voor het kopieerapparaat had gevormd. Dan vroeg ze aan de eerste in de rij: 'Neem me niet kwalijk. Ik heb vijf bladzijden. Zou ik even voor mogen?' Heel zelden mocht ze voor. Ze herhaalde het experiment, maar nu gaf ze er een reden bij: 'Neem me niet kwalijk. Ik heb vijf bladzijden. Zou ik even voor mogen? Ik heb haast.' In bijna alle gevallen mocht ze voor. Dat is begrijpelijk, haast is een goede reden. Haar volgende pogingen leverden echter een verrassing op. Weer wachtte ze tot er zich een rij had gevormd. 'Neem me niet kwalijk. Ik heb vijf bladzijden. Zou ik even voor mogen? Ik wil graag een paar kopieën maken.' Weer mocht ze in bijna alle gevallen voor,

hoewel het een belachelijke reden was, want iedereen stond in de rij om kopieën te maken.

We ontmoeten meer begrip en welwillendheid als we voor ons gedrag een reden geven. Verrassend genoeg speelt het vaak geen rol of het een zinvolle reden is of niet. De motivering komt tot stand door het woordje 'omdat'. Een bord dat aankondigt: 'We werken hier voor u' is volkomen overbodig, want wat kunnen er anders voor werkzaamheden op een snelweg zijn? We hoeven maar een blik uit het raampje te werpen om te weten hoe laat het is. En toch werkt het feit dat er een reden is gegeven, kalmerend op ons. Omgekeerd maken we ons kwaad als het 'omdat' niet opdaagt.

Vliegveld Frankfurt, de melding 'boarding' kwam maar niet. Toen werd er omgeroepen: 'Vlucht LH 1234 heeft een vertraging van drie uur.' Ik liep rustig naar de gate en vroeg de mevrouw naar de reden. Zonder succes. Ik was spinnig: wat een onmenselijkheid om ons ook nog eens in onwetendheid te laten wachten! Een andere keer werd er omgeroepen: 'Uw vlucht LH 5678 heeft om technische redenen een vertraging van drie uur.' Een volkomen nietszeggende reden, maar voldoende om mij en de andere passagiers gerust te stellen.

Mensen zijn verslaafd aan 'omdat'. We hebben het woord nodig, ook als het geen steekhoudend argument aankondigt. Wie andere mensen leidinggeeft, weet dat. Als je de medewerkers geen 'omdat' geeft, verslapt hun motivatie. Het is niet voldoende te verkondigen dat het doel van je schoenenfabriek het maken van schoenen is – hoewel dat nou precies het doel is. Nee, er zijn doelen nodig als: 'We willen met onze schoenen de markt volkomen veranderen' (wat dat ook mag betekenen) of: 'We maken vrouwenbenen en dus de wereld mooier.'

Als de beursindex met een half procent stijgt of daalt, zal een commentator nooit iets opmerken wat overeenkomt met de waarheid, namelijk dat het gaat om witte ruis, het toevallige resultaat van een oneindige hoeveelheid bewegingen op de markt. De lezers willen een reden en die zal de commentator hun geven – en wat hij daarbij zegt, is van volkomen ondergeschikt belang (bijzonder geliefd in dat verband zijn uitspraken van presidenten van centrale banken).

Als je iets niet binnen bepaalde tijd af hebt en iemand vraagt je naar de reden daarvoor, is het beste antwoord: ‘Omdat ik er helaas nog niet aan toegekomen ben.’ Redundante informatie (want was je er wel aan toegekomen, dan had je je aan de afgesproken termijn gehouden), maar vaak acceptabel.

Op een dag sloeg ik mijn vrouw gade die zorgvuldig het zwarte en blauwe ondergoed uitzocht. Het was vanuit mijn standpunt gezien zinloos, want verkleuren is voor zover ik het kan beoordelen, geen probleem. Dat was al sinds mijn studententijd zo. ‘Waarom sorteer je dat blauw en zwart?’ vroeg ik. ‘Omdat ik het liever apart was.’ Ik vond het antwoord afdoende.

Conclusie: ‘omdat’ hoort erbij. Het onooglijke woordje is het oliespuitje in het intermenselijk verkeer. Gebruik het ongelimiteerd.

Waarom je betere beslissingen neemt als je minder beslissingen neemt

Beslissingsvermoeidheid

Je hebt wekenlang tot op de rand van uitputting gewerkt aan de projectpresentatie. De PowerPoint-sheets zijn spic en span. Ieder vakje in Excel klopt. De verhaallijn spreekt aan door zijn glasheldere logica. Voor jou hangt alles van dit project af. Krijg je groen licht van de CEO, dan ben je een stap verder op weg naar de leiding van het concern. Als het project afketst, kun je beter een andere baan zoeken. De assistente doet de volgende voorstellen voor de presentatie: 08.00, 11.30 of 18.00 uur. Welke tijd kies je?

Psycholoog Roy Baumeister legde een tafel vol met honderden goedkope artikelen – van tennisballen, kaarsen en T-shirts tot kauwgum en blikjes cola. Hij deelde zijn studenten in twee groepen in. De eerste groep noemde hij de ‘beslissers’ en de tweede de ‘niet-beslissers’. Tegen de testpersonen uit de eerste groep zei hij: ‘Ik laat jullie steeds twee willekeurige artikelen zien en jullie moet beslissen welk van de twee je liever hebt. Al naar gelang je keuze zal ik je aan het eind van het experiment een artikel cadeau doen.’ Tegen de testpersonen van de tweede groep zei hij: ‘Schrijf op wat je bij elk product te binnen schiet en ik zal jullie aan het eind van het experiment een artikel cadeau doen.’ Meteen na het experiment moest elke student zijn hand in ijskoud water

dompelen en die daar zo lang mogelijk in houden. Dat is in de psychologie de klassieke methode om wilskracht respectievelijk zelfbeheersing te meten, want er is wilskracht voor nodig om de natuurlijke impuls je hand uit het water te halen, te onderdrukken.

Het resultaat: de ‘beslissers’ trokken hun hand veel eerder uit het ijskoude water terug dan de ‘niet-beslissers’. Het intensieve besliswerk had hun wilskracht gekost – een effect dat in vele andere experimenten werd bevestigd.

Een besluit nemen is dus inspannend. Ieder die wel eens online een laptop heeft geconfigureerd of een lange reis inclusief vluchten, hotels en recreatiemogelijkheden heeft geregeld, kent het gevoel: na al het vergelijken, afwegen en beslissen ben je uitgeput. De wetenschap noemt het *beslissingsvermoeidheid* (in het Engels: *decision fatigue*).

Beslissingsvermoeidheid is gevaarlijk. Als consument word je vatbaarder voor reclameboodschappen en impulsaankopen. Als beleidsmaker word je vatbaarder voor erotische verleiding. In het hoofdstuk over *procrastinatio* zullen we nog zien dat wilskracht functioneert als een batterij. Na een tijdje is de batterij leeg en moet weer worden opgeladen. Hoe? Door even pauze te nemen, je te ontspannen, wat te eten. Als er te weinig bloedsuiker in je bloedsomloop zit, stort je wilskracht in. IKEA weet dat maar al te goed: op de lange weg langs de duizenden artikelen wordt er bij de consumenten *beslissingsvermoeidheid* merkbaar. Daarom bevinden de restaurants van IKEA zich precies in het midden van de rondgang. IKEA geeft graag wat van de winst op Zweedse taarten weg, als je daarna weer fit genoeg bent om te besluiten kandelars te kopen.

Vier arrestanten in een Israëliëse gevangenis verzochten de rechtbank om vervroegde vrijlating. Het eerste geval (dat

om 8.50 uur door de rechtbank werd gehoord) was een Arabier, tot dertig maanden veroordeeld wegens fraude. Het tweede (13.27 uur) een Jood, tot zestien maanden veroordeeld wegens het toebrengen van lichamelijk letsel. Het derde geval (15.10 uur) een Jood, tot zestien maanden veroordeeld wegens het toebrengen van lichamelijk letsel. Het vierde geval (16.35 uur) een Arabier, tot dertig maanden veroordeeld wegens fraude. Hoe oordeelden de rechters? Doorslaggevender dan de religie of de zwaarte van de misdaad was de *beslissingsvermoeidheid* van de rechters. De verzoeken 1 en 2 werden ingewilligd, omdat de bloedsomloop van de rechters nog vol bloedsuiker zat (van het ontbijt respectievelijk de lunch). Verzoeken 3 en 4 werden afgewezen. De rechters konden de wilskracht niet meer opbrengen om het risico van een vervroegde vrijlating op zich te nemen. Dientengevolge vielen ze terug op de status-quo (de man blijft in de gevangenis). Een studie waarin honderden besluiten van de rechtbank werden beoordeeld, laat zien dat tijdens een rechtszitting het percentage 'moedige' rechtbankbeslissingen van 65 procent tot bijna nul zakt en na een pauze abrupt weer naar 65 procent stijgt. Tot zover de zorgvuldig afwegende vrouwe Justitia. En tot zover de beginvraag, hoe laat je de CEO je project moet presenteren.

Waarom je Hitlers pullover niet zou dragen

De aanrakingsdenkfout

Zou je een net gewassen pullover aantrekken die Adolf Hitler ooit heeft gedragen?

In de negende eeuw, tegen het einde van het Karolingische Rijk, verviel Europa – en in het bijzonder Frankrijk – tot anarchie. Graven, slotheren, ridders en andere lokale heersers bevochten elkaar onafgebroken. De nietsontziende vechtjassen plunderden boerderijen, verkrachtten vrouwen, vertraptten korenvelden, voerden pastoors weg en staken kloosters in brand. De kerk en de boeren konden niets tegen het waanzinnige oorlogvoeren van de adel doen. In tegenstelling tot de ridders hadden ze geen wapens.

In de tiende eeuw kwam de bisschop van Auvergne op een idee. Hij vroeg de vorsten en ridders op een bepaalde dag te verschijnen voor een soort symposium op een open veld. Pastoors, bisschoppen en abten verzamelden intussen alle relikwieën waar ze in de omgeving de hand op konden leggen, en stelden die op het veld tentoon. Botstukken van gestorven heiligen, bloeddoordrenkte lapjes stof, stenen en plavuizen, alles wat ooit in aanraking met een heilige was geweest. De bisschop – in die tijd een achtenswaardig persoon – verzocht de verzamelde edelen in aanwezigheid van die relikwieën vervolgens dringend het onmatige geweld af te

zweren en voortaan af te zien van aanvallen op onbewapende mensen. Om zijn dringende verzoek kracht bij te zetten bewoog hij de bebloede doeken en de heilige botten voor hun gezicht heen en weer. Het respect voor relikwieën moet geweldig zijn geweest, want het voorbeeld van de Franse bisschop vond navolging: zijn eigenzinnige manier van appelleren aan het geweten verspreidde zich onder de namen *Pax Dei* (Latijn voor godsvrede) en *Treuga Dei* (Latijn voor wapenstilstand Gods) over heel Europa. ‘De angst van de middeleeuwse mens voor heiligen en hun relikwieën moeten we nimmer onderschatten,’ luidt het commentaar van de Amerikaanse historicus Philip Daileader.

Als onbevooroordeeld mens kun je om die bekrompen angst alleen maar lachen. Maar wacht eens even – hoe heb je de vraag aan het begin beantwoord? Zou je Hitlers pullover dragen? Nee, of wel soms? Dat is verbazingwekkend, want daaruit blijkt dat ook jij niet alle respect voor onbegrijpelijke krachten verloren hebt. Hitlers pullover heeft zuiver materieel gezien niets meer met Hitler te maken. Desondanks walg je van het idee.

Dat soort magische uitstraling schakel je niet zomaar uit. Paul Rozin en zijn onderzoekscolllega’s aan de University of Pennsylvania vroegen testpersonen om een foto mee te brengen van iemand die hun na stond. De wetenschappers prikten de foto in de roos van een schietschijf en verzochten de testpersonen darts naar de foto te werpen. Het doet moeder toch geen pijn wanneer haar foto met pijlen wordt doorboord! Toch was de geremdheid groot. De deelnemers troffen veel minder vaak doel dan een controlegroep met een lege schietschijf. Ze gedroegen zich alsof een magische kracht hen ervan weerhield op de foto’s te mikken.

Verbanden tussen personen en dingen – zelfs al zijn ze al

lang verleden tijd of alleen immaterieel zoals bij de foto's – kunnen bijna niet genegeerd worden. Dat wordt aangeduid met de *aanrakingsdenkfout* (Engels: *contagion bias*). Een vriendin van me was lange tijd oorlogscorrespondente voor de Franse publieke zender France 2. Net als passagiers die tijdens een cruise door de Caraïben van elk eiland een souvenir meenemen – een strohoed, een beschilderde kokosnoot – heeft ook zij thuis een kast vol oorlogssouvenirs. Een van haar laatste standplaatsen was Bagdad in 2003. Een paar uur nadat de Amerikaanse troepen het paleis van Saddam Hoessein hadden bestormd, sloop zij de privévertrekken binnen. In de eetzaal kreeg ze zes vergulde wijnglazen in het oog, waarover ze zich meteen ontfermde. Toen ik haar onlangs in Parijs bezocht, serveerde ze wijn in die glazen. Iedereen was enthousiast over de pronkstukken. 'Kun je die bij Lafayette krijgen?' vroeg iemand. 'Dat zijn de glazen van Saddam Hoessein,' zei ze laconiek. Een woedende collega spoopte de wijn walgend terug in haar glas en begon hysterisch te hoesten. Ik kon het niet laten er nog een schepje bovenop te doen: 'Weet je eigenlijk wel hoeveel moleculen je bij elke ademhaling binnenkrijgt die Saddam ook al in zijn longen heeft gehad?' vroeg ik. 'Ongeveer een miljard.' Haar hoestaanval werd erger.

Waarom er geen doorsnee-oorlog bestaat

Het probleem met het gemiddelde

Stel dat je in een bus zit met negenenveertig andere mensen. Bij de volgende halte stapt de zwaarste persoon van Duitsland in. Vraag: met hoeveel verandert het gemiddelde gewicht van de mensen in de bus? Met 4 procent? 5 procent? Iets in die orde van grootte.

Stel dat je nog steeds in diezelfde bus zit, maar nu stapt Karl Albrecht in, een van de oprichters van Aldi en de rijkste man van Duitsland. Met hoeveel verandert het gemiddelde vermogen van de passagiers? Met 4 of 5 procent? Dat had je gedacht!

Laten we het tweede voorbeeld even narekenen. Stel dat ieder van de toevallig gekozen passagiers een vermogen heeft van 54.000 euro. Dat is statistisch in overeenstemming met de mediaan. Nu komt Karl Albrecht met zijn geschatte vijftentwintig miljard erbij zitten. Het nieuwe gemiddelde vermogen in de bus schiet omhoog naar vijfhonderd miljoen, een stijging van een miljoen procent. Eén enkele uitschieter verandert het beeld volledig, en de term ‘doorsnee’ heeft in dit geval helemaal geen betekenis meer.

‘Waad nooit door een rivier die in doorsnee een meter diep is,’ waarschuwt Nassim Taleb, van wie ik ook het voorbeeld van de bus heb. De rivier is misschien hele stukken

slechts een paar centimeter diep, maar kan in het midden een razendsnelle stroom zijn van tien meter diep – waarin je zou verdrinken. Met gemiddelden rekenen kan gevaarlijk zijn, omdat het gemiddelde de erachter liggende verdeling aan het oog onttrekt. Een ander voorbeeld. De gemiddelde uv-blootstelling op een zomerse dag kan voor je gezondheid geen kwaad. Maar als je bijna de hele zomer in een kantoor met zonwering doorbrengt, naar Majorca vliegt en daar een week zonder bescherming in de zon ligt te bakken, heb je een probleem – hoewel je gemiddeld aan niet meer uv-licht blootstaat dan iemand die regelmatig buiten is geweest.

Dat is allemaal niet nieuw en vrij logisch. Nieuw is wel dat in een ingewikkelde wereld als de onze de verdelingen steeds vaker onregelmatig zijn. Of om terug te keren naar de voorbeelden van de bus: de verdelingen lijken meer op het tweede voorbeeld dan op het eerste. Over doorsnee spreken is dus steeds minder vaak op zijn plaats. Hoeveel bezoekers heeft een doorsnee-website? Er bestaat geen doorsnee-website. Er is een klein aantal websites (die van *Bild*, Facebook en Google bijvoorbeeld), die de meerderheid van de bezoekers trekken – en daarnaast heb je de rest van de websites, bijna oneindig veel, die heel weinig bezoekers krijgen. Wetenschappers gebruiken voor deze gevallen een zogenoemde machtsfunctie. De verdeling wordt door extremen gedomineerd en het idee van het gemiddelde verliest zijn zeggingskracht.

Wat is de doorsnee-grootte van een bedrijf? Wat is het doorsnee-aantal inwoners van een stad? Wat is een doorsnee-oorlog (in aantal doden of in aantal oorlogsdagen gerekend)? Wat is de gemiddelde dagelijkse wijziging in de Dow Jones? Hoe hoog is de gemiddelde kostenoverschrijding van bouwprojecten? Hoe hoog is de gemiddelde oplage van een

boek? Hoe hoog is de gemiddelde schade van een orkaan? Wat krijgt een bankier gemiddeld aan bonus? Het gemiddelde succes van een marketingcampagne? Hoe vaak wordt een iPhone-app gemiddeld gedownload? Hoeveel verdient de doorsnee-filmacteur? Natuurlijk is dat allemaal uit te rekenen, maar het levert niets op. In al die gevallen hebben we te maken met verdelingen volgens de machtsfunctie. Om alleen het laatste voorbeeld te nemen: een handvol filmacteurs incasseert meer dan tien miljoen per jaar, terwijl er vele duizenden op de rand van het bestaansminimum scharrelen. Zou je je kinderen dus moeten aanraden hun geluk te beproeven in de filmindustrie, omdat daar de lonen gemiddeld heel aardig zijn? Dat lijkt me niet.

Conclusie: als iemand het woord 'doorsnee' gebruikt, spits dan je oren. Probeer de erachter liggende verdeling te doorzien. Op terreinen waar een enkel extreem geval bijna geen invloed heeft op het gemiddelde – zoals in het eerste busvoorbeeld – is het gemiddelde een zinnig concept. Op terreinen waar een enkel extreem geval overheerst – zoals in het tweede busvoorbeeld – moeten wij (en journalisten net zo goed) van het begrip 'doorsnee' afzien.