

Niet meer multitasken

Kent u dat? Door de stad fietsen, met lekkere muziek via de iPhone. Met een tas met stukken die je de avond tevoren hebt gelezen met een schuin oog kijkend naar Nieuwsuur en luisterend naar de kinderen. De telefoon rinkelt. Je vervangt de muziek door de beller die je opinie vraagt over een actueel thema. Ook herinnert ze je eraan dat iemand nog een reactie verwacht op een vraag en dat je een afspraak moet bevestigen. Langzaam doorfietsend open je je mailprogramma om die bevestiging te versturen en zie je 24 ongelezen berichten. Je scant ze even terwijl je andere fietsers en trams ontwijkt. Af en toe word je afgeleid door gedachten: wat eten we vanavond, wanneer doe ik boodschappen? Of: hoe ga ik replek leveren op het commentaar op dat artikel? Bij mij is dit normaal, switchen tussen taken, multitasken dus. Je wordt er onrustig van, maar het lijkt wel verslavend, steeds verse prikkels. Misschien is het productief? Wat leert organisatie-economisch onderzoek ons over de effectiviteit van multitasking? In de afgelopen decennia zijn hier enkele gerenommeerde artikelen over verschenen, zoals bijvoorbeeld van Holmstrom en Milgrom (1991). Indrukwekkend is dat de meeste van deze studies dateren van voor de tijd van de smartphone (en zelfs internet en e-mail). Teleurstellend is dat multitasking in die studies met een ander vraagstuk wordt geassocieerd: de uitdaging van het meten en variabel belonen van prestaties van werknemers. Werknemers hebben vaak meerdere taken die niet alle even goed meetbaar zijn of waarvan de individuele bijdrage aan waardecreatie niet observeerbaar is. Neem bijvoorbeeld de wetenschapper die onderwijs en onderzoek moet produceren maar in belangrijke mate op de beter meetbare resultaten van onderzoek wordt afgerekend (en daardoor onderwijstaken verwaarloost). Of, een actueel voorbeeld, de onderzoeker wiens carrière afhangt van de meetbare indicator 'publicatiepunten', maar die met twee verschillende soorten inspanning kan scoren: de 'goedkope' en onbedoelde manier (data verzinnen) en de 'dure' en bedoelde manier (data verzamelen). Deze studies over multitasking demonstreren de uitdagingen van prestatiebeloning in een multidimensionale wereld. Afrekenen op een maatstaf die niet alle dimensies van de taken van een agent weerspiegelt, leidt vaak onbedoeld tot gedrag dat wel de score op de maatstaf effectief verhoogt, maar niet de waarde van de organisatie. Immers, *'what gets measured gets done'* en met welke taken dat gebeurt en wat er achterwege blijft, wordt dan van secundair belang. Dit verklaart waarom prestatieprikkels in beloningscontracten vaak minder sterk zijn dan principaal-agent-



MIRJAM VAN PRAAG

Hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

modellen in een eendimensionale wereld zouden voorspellen.

In de (organisatie-)economie is naar mijn weten nog maar één (!) studie gepubliceerd – en heel recent – over de productiviteit van multitasking zoals we dat tegenwoordig kennen. Buser en Peter (2012) lieten studenten in het laboratorium woordbrekers en sudoku's doen. Ze werden uitbetaald op basis van hun prestaties. De studenten werden aselekt verdeeld over drie behandelgroepen. De eerste groep ('single') was verplicht om eerst de ene taak te doen en daarna de andere, elke circa twaalf minuten. Bij de tweede groep ('multi') waren de studenten verplicht om ongeveer elke vier minuten van taak te wisselen. Dat kan handig zijn als je net vastzit, maar

vervelend als je aan het begin van een *flow* van antwoorden zit. In de derde groep ('choice') mochten participanten wisselen tussen de twee taken wanneer ze maar wilden.

Het resultaat? Multitasking is niet productief! En met de 'choice'-behandelgroep werd aangetoond dat mensen vrijwillig meer switchen tussen de taken dan productief is. Precies mijn ervaring: switchen op zoek naar prikkels. Ook maakten de Amsterdamse onderzoekers onderscheid tussen mannen en vrouwen. De bekende mythe luidt dat die laatste groep veel beter in staat is om te multitasken. Dat bleek niet het geval: vrouwen en mannen deden het even goed.

Dit is natuurlijk maar één experiment en dat maakt het trekken van algemene conclusies lastig. Door psychologen is iets meer onderzoek naar multitasking gedaan. De resultaten van meerdere onderzoeken door psychologen tonen hetzelfde: multitasken is niet productief, ook niet voor vrouwen (Borst *et al.*, 2010; Mäntylä, 2013). Meer onderzoek door economen op dit weinig ontgonnen terrein is goed bruikbaar. De maatschappelijke relevantie is duidelijk vanwege de mogelijke grote invloed op individuele (arbeids)productiviteit en de organisatie van werkprocessen. En mijn goede voornemen voor het nieuwe jaar: ik stop met multitasken!

LITERATUUR

- Borst, J., N. Taatgen en H. van Rijn (2010) The problem state: a cognitive bottleneck in multitasking. *Journal of Experimental Psychology*, 36(2), 363–382.
- Buser, T. en N. Peter (2012) Multitasking. *Experimental Economics*, 15(4), 641–655.
- Holmstrom, P. en B. Milgrom (1991) Multitask principal-agent analyses: linear contracts, asset ownership and job design. *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(1), 24–52.
- Mäntylä, T. (2013) Gender differences in multitasking reflect spatial ability. *Psychological Science*, te verschijnen.