

Tijd voor reflectie

Economie is de wetenschap over hoe doelgerichte mensen met schaarste omgaan. Naast liefde zijn vooral tijd en denkvermogen schaars. Omdat deze essentiële zaken niet, of slechts indirect, via de markt verhandeld kunnen worden, hebben economisten er relatief weinig aandacht aan besteed. De druk op beide wordt steeds groter; alom wordt geklaagd dat het leven zo jachtig is dat de echt belangrijke dingen erbij inschieten. Nieuwe technologie en grote materiële welvaart creëren ongekende mogelijkheden voor behoeftebevredigingen, maar consumptie vreet tijd.

Time management, je tijd besteden aan de dingen met de grootste toegevoegde waarde, wordt steeds belangrijker. Wij Nederlanders zijn daar erg goed in. Van alle OESO-landen werken Nederlandse werknemers gemiddeld het kortst. In 2011, 1379 uur, tegenover 1787 in de VS. Een verschil van 25 procent, terwijl de Amerikanen 25 jaar geleden al overwerkt waren. Door minder te werken, hebben wij meer tijd voor belangrijke dingen. Niet voor niets behoren wij tot de gelukkigste volken ter wereld.

Denkvermogen en tijd zijn gekoppeld. Iemand die het kopje erbij houdt is productiever; iemand die het te druk heeft, heeft geen tijd om na te denken. Hij vliegt op de automatische piloot: ons oude, emotionele, intuïtieve brein. Maar onze kracht zit juist in onze nieuwe hersenen. Helaas zijn die lui en komen ze pas in actie als ze echt geprikkeld worden (Kahneman, 2011). Hoe kunnen we ze zo goed mogelijk inzetten?

Het antwoord is simpel. We kunnen ons dwingen om na te denken door daar tijd voor te reserveren. Er is een *virtuous circle*: reflectie leidt tot betere benutting van onze denkkracht, wat onze productiviteit verhoogt, waardoor we weer meer tijd voor reflectie kunnen hebben.

Een recente paper van de Harvard Business School (HBS; Di Stefano *et al.*, 2014) illustreert dit met een lab- en een veldexperiment. In het eerste werd aan individuele studenten gevraagd om binnen twintig seconden uit twaalf getallen met drie cijfers (twee decimalen) er twee te vinden die bij elkaar opgeteld 10 zijn. Best lastig en nadat ze een aantal opgaven gedaan hadden, werd een pauze ingelast. De testgroep kreeg de opdracht na te denken over een goede strategie en deze op te schrijven, terwijl de controlegroep gewoon uit mocht rusten. Na de pauze deed de testgroep het significant beter dan voorheen en dan de controlegroep. Reflectie verhoogt de productiviteit.

Het veldexperiment is minstens zo interessant. Het werd uitgevoerd met deelnemers aan een bedrijfsopleiding die tien dagen duurde. Deelnemers in de testgroep werd, op het eind van



ERIC VAN DAMME

Hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg

elke lesdag, gevraagd vijftien minuten te reflecteren op wat ze die dag geleerd hadden en dat op te schrijven. In de controlegroep was het business as usual. Op het examen deed de testgroep het significant (25 procent) beter dan de controlegroep. Reflectie verbetert prestaties.

De HBS-paper betreft individueel leren: interessant voor ondernemingen en het onderwijs (niet onbelangrijk), maar het is niet echt economie. Economie gaat toch vooral over de vraag hoe mensen door samenwerking schaarste kunnen verminderen. Leidt reflectie ook in een sociale context tot betere uitkomsten?

Een onderzoekslijn die in 1988 door Jim Andreoni werd opgestart doet vermoeden dat het antwoord een

voorzichtig 'ja' is, met twee belangrijke mitsen: het effect is kleiner dan in de HBS-paper en niet altijd duurzaam. Het punt is dat in een sociale context reflecteren alleen zin heeft als anderen dat ook doen. Een macro-economisch coördinatiespel, dat model staat voor Keynes' Beauty Contest, kan het idee illustreren.

Stel dat elk individu moet kiezen tussen sparen en investeren en dat een investering x een netto-rendement $rm - x$ oplevert. Hierin is $r > 1$, terwijl m de minimale investering over alle individuen is. De veronderstelling is dus dat de zwakste schakel (de grootste pessimist) het rendement bepaalt. Het is zaak het minimum te raden en precies zoveel te investeren. Er zijn meerdere evenwichten: goede (met hoge m) en slechte. Die van het eerste type zijn risicovol: je kunt alles kwijtraken. Meestal raken spelers verstrikt in een slechte uitkomst. Als het spel gestopt wordt, is er echter tijd om te reflecteren. Na de herstart zien we hogere investeringen. Uit een *baisse* komt echter alleen een *hausse* als ook de zwakste schakel reflecteert en daardoor meer gaat investeren.

In onze gefragmenteerde samenleving zijn er niet zo veel momenten van gezamenlijke reflectie. Ik ken er eigenlijk maar een. Het is nog een half jaar weg, voldoende tijd om te reflecteren of wellicht kan de koning voor het goede doel ingezet worden.

LITERATUUR

Di Stefano, G.F., G. Pisano en B. Staats (2014) Learning by thinking: how reflection aids performance. *HBS Working Paper*, 14(093).

Kahneman, D. (2011) *Thinking fast and slow*. Londen: Penguin.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.