



Ellen

*Je bent minder blij als je je keuze nog kan terugdraaien*

**J**e mag een collega kiezen om mee samen te werken aan een project dat van groot belang is voor je carrière. Wie neem je? De vriendelijke A, die altijd dege-lijk werk aflevert, maar wel een beetje saai? Of de norsige B, wier werk schitterend is, maar die een *pain in the ass* is om mee samen te werken? Kon je je opties maar openhouden. Wat zou het fijn zijn als je op je beslissing kon terugkomen als het project eenmaal begonnen was en het liep toch niet zo goed met je aanvankelijke keus. Zo lijkt het althans. Maar of dat echt zo fijn is? Mensen die een keuze maken die ze later nog mogen terugdraaien, zijn minder tevreden met hun beslissing dan mensen die te horen hebben gekregen dat hun keuze definitief is, bleek uit een onderzoek uit 2002. Daarin moesten de proefpersonen weliswaar geen werkpartners kiezen, maar posters voor aan de muur – maar het mechanisme achter die ontevredenheid is hetzelfde, is het idee.

Drie psychologen van de Universiteit van Amsterdam en een van Columbia University (New York) leggen in een nieuw artikel (vorige week online bij *Journal of Experimental Psychology: General*) uit wat er volgens hen gebeurt als mensen een beslissing nemen waarvan ze weten dat die nog omkeerbaar is, of juist niet.

*Als een beslissing nog omkeerbaar is, blijven mensen opletten: moet ik niet switchen?*

Als een beslissing niet meer terug te draaien is, zijn mensen erbij gebaat om extra informatie te zoeken waaruit blijkt dat hun keuze de juiste is en dat de alternatieven een stuk minder zijn. Het resultaat is een gevoel van prettig gelijk hebben. Maar als een beslissing nog omkeerbaar is, bereiken mensen die gelukzalige toestand niet. Dan blijven ze opletten: gaat het nog wel goed met deze keuze? Moet ik niet switchen? Als ze A als werkpartner hebben gekozen, zien ze ineens vooral zijn saaiheid; hebben ze B gekozen, dan letten ze louter op haar rothumeur en gebrekkige sociale vaardigheden. Van gretig doorgaan op de ingeslagen weg is geen sprake; er ontstaat een toestand van waakzaamheid en voorzichtigheid die energie vreet, en concentratievermogen.

Niet dat dat altijd erg is. Het langzame, voorzichtige werken dat mensen dan doen, lijkt me bijvoorbeeld wel nuttig voor werknemers die het aandraaien van schroefjes in een nieuwe lijn passagiersvliegtuigen moeten regelen.

Misschien komt dit onderzoek wel ooit in de managementhandboeken terecht: moeten mensen zorgvuldig werken, laat hen dan een beslissing nemen die nog terug te draaien is. En een die onomkeerbaar is, als mensen moeten brainstormen over de vraag 'waar staat ons bedrijf in 2063?'

ELLEN DE BRUIN

## Leidinggeven //

Hoe word je een goede leider? // Dat weet **Confucius** (500 voor Chr.) // „Als je op de **top** zit, ben je verantwoordelijk voor de berg”

# Laat de vorst een vorst zijn

ALEX VAN DER HULST

**D**avid Engelhard schreef het boek *Managen volgens Confucius*. De Chinese wijsgeer, die 2.500 jaar geleden leefde, heeft voor de leiders van nu wijze lessen over verantwoordelijkheid en bonussen. Vier visies van Confucius vertaald naar managementadviezen.

**Confucius zei: Laat de vorst een vorst zijn en de onderdaan een onderdaan, de vader een vader en de zoon een zoon.**

David Engelhard: „Er zijn vaak problemen met leiderschap. Confucius vond onze sociale rol belangrijk, daarbij moet ieder zijn eigen gezicht behouden. Dat laatste betekent dat je de baas moet durven zijn als je dat bent. Pak die rol, je vertegenwoordigt een positie en dat moet je waarmaken. Je kunt krampachtig proberen om op gelijkwaardige voet met je personeel te staan, maar wie draagt er dan nog verantwoordelijkheid als er problemen zijn? De baas is als Sinterklaas: je hebt een rol te vervullen. Als Sinterklaas komt, wil ik ook Sinterklaas zien.”

**Het zit zo: als de namen niet juist zijn, is wat je zegt onlogisch. En dan kun je niets ondernemen.**

„Als de koning zich niet gedraagt als een koning, zal de minister zich niet gedragen als minister. Wanneer chaos heerst in een land, moet je de trap van boven naar beneden schoonvegen. De ministeriële verantwoordelijkheid zou een vinding van

Confucius kunnen zijn. Als je op de top zit, ben je verantwoordelijk voor de berg. Als onderdanen, zoals ambtenaren, zich niet loyaal gedragen, doet een staatssecretaris of minister zijn werk niet goed.”

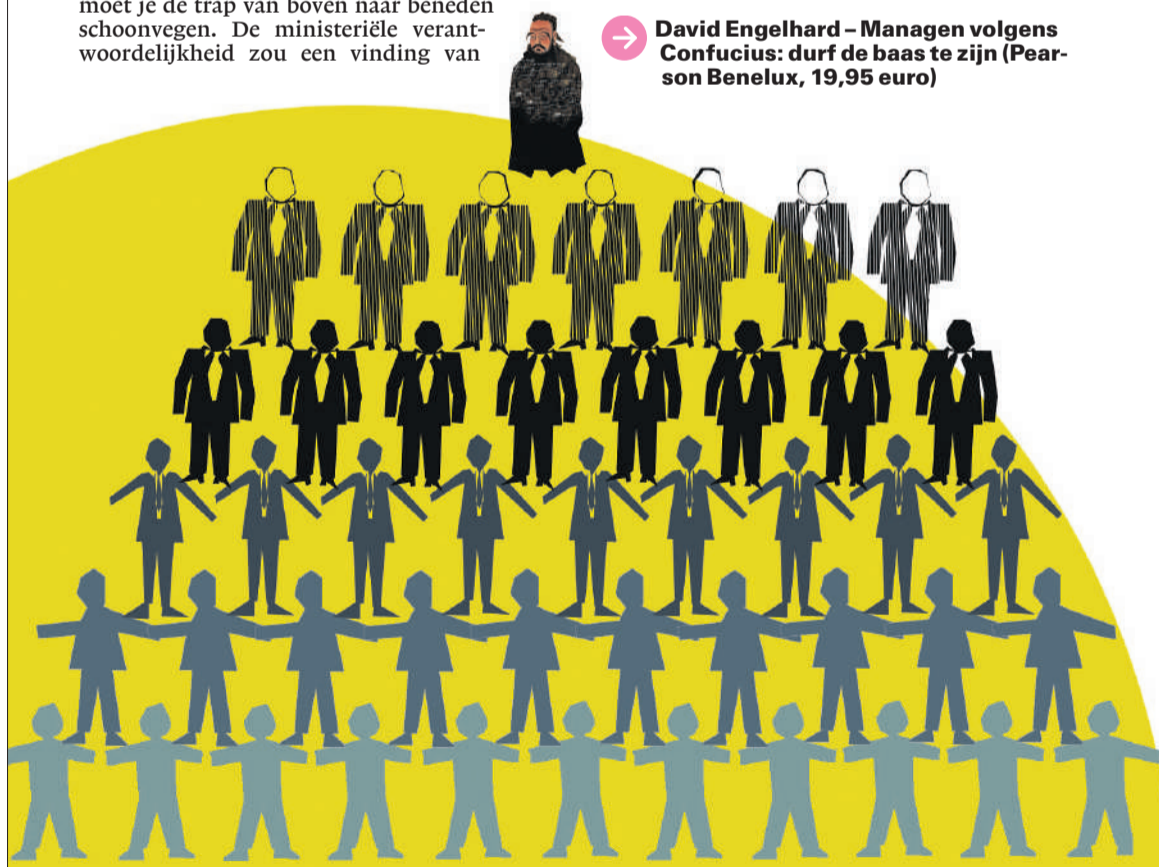
**Laat het volk alleen voor je werken in het daarvoor geschikte seizoen.**

„Confucius zou enthousiast kunnen worden over Het Nieuwe Werken. Maar de eindverantwoordelijke delegeert taken en respecteert hoe medewerkers hun tijd indelen. Voor het opbouwen van werkrelaties zijn informele contacten belangrijk. Je moet elkaar zien en horen. Moderne communicatietechnieken zijn te steriel. Dat is een risico van het Nieuwe Werken. Toen ik een nieuwe baan had, kwam ik met mijn nieuwe baas in een file. We hebben vier uur stilgestaan en elkaar zo goed leren kennen dat we daarna aan een half woord genoeg hadden.”

**Wees goed voor je medemensen door zuinig om te gaan met de middelen.**

„Macht is volgens Confucius onlosmakelijk verbonden met de verantwoordelijkheid om met medemenselijkheid te leiden. Je moet besturen in het belang van de ‘onderdanen’, in ons leven zijn dat de medewerkers en klanten. Zelfverrijking kwam in zijn tijd veel voor. Confucius zou ook de huidige bonuscultuur afkeuren. De enorme verwachtingen die horen bij exorbitante bonussen kunnen de managers nooit waarmaken. En dan lijden ze gezichtsverlies.”

→ **David Engelhard – Managen volgens Confucius: durf de baas te zijn (Pearson Benelux, 19,95 euro)**



ILLUSTRATIE VIOLA LINDNER

ADVERTENTIE

## Executive MBA

Reflectie op eigen functioneren, uw ambitie is ons vertrekpunt

**IBO / business school**

T 033 422 99 60 | info@ibo.nl | www.ibo.nl



### Recordaantal kiest voor Erasmusbeurs

Vorig studiejaar maakte een recordaantal studenten gebruik van de Erasmusbeurs. Dat maakte de Europese Commissie deze week bekend. In het studiejaar 2011-2012 deden 252.827 studenten stage- of studie-ervaring op in het buitenland, het hoogste aantal sinds de invoering van de beurs in 1987. Spanje was de populairste bestemming (34.103 studenten), gevolgd door Frankrijk (27.173) en Duitsland (19.120). Mede door de hoge jeugdwerkloosheid kiezen studenten voor het Erasmusprogramma, meldt de Commissie.



### Gewilde technici verdienen amper beter

De technici moeten uit Azië worden gehaald om aan de vraag in Nederland te voldoen. Het Techniepact moet in eigen land meer technici opleiden, maar ondertussen stijgt het salaris van de huidige technici amper, schrijft het *Financieele Dagblad*. Tot 2020 zijn er jaarlijks 30.000 extra technici nodig. Een ingenieur verdient gemiddeld 45.000 euro per jaar, een hoogopgeleide technicus met tien jaar ervaring 75.000 euro. Volgens werkgeversorganisatie FME-CWM stijgt het salaris met slechts 1,5 procent in anderhalf jaar.



### Teamwork gaat het best met z'n negenen

Teamwork loont, want in een groepje krijg je meer voor elkaar dan in je centje. Maar te grote teams zijn contraproductief, omdat de helft achterover leunt met de gedachte: 'dat doet iemand anders wel'. De ideale teamgrootte is negen. Dat schreef de Duitse krant *Die Zeit* maandag op basis van een studie van onderzoeker Wu Yang van de Michigan State University. Zes jaar lang werden teams gevolgd die in de Chinese provincie Sichuan natuur beschermden. Negen teamleden bleek perfect.