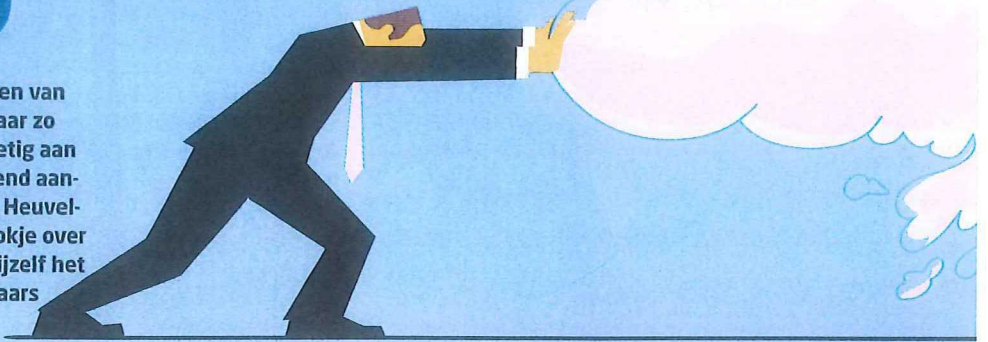


# TUSSEN DROOM & DAAD

In deze rubriek analyseren bestuurskundigen van de TU Delft patronen en wetmatigheden waar zo veel managementboeken soms wat lichtvoetig aan voorbij gaan, of gewoon voor vanzelfsprekend aannemen. In deze aflevering vertelt Ernst ten Heuvelhof het sprookje van Trotteldrom. Een sprookje over oplossingen die maar niet werken omdat wijzelf het probleem zijn. En dan treedt iets vergelijkbaars als het 'prisoners dilemma' in werking.



## WIJZELF ZIJN HET PROBLEEM!

# De wet van Trotteldrom

Steeds meer ouders brengen hun kinderen per auto naar school. Lopen of fietsen vinden zij te onveilig voor hun kroost, vanwege, jawel, het drukke autoverkeer. Maar zo verhogen zij de onveiligheid waarover zij zich juist zorgen maken en jagen zij een volgende groep ouders met kinderen die het nog net wel veilig genoeg vonden om te lopen, ook de auto in. Waarmee het probleem verder verergert. Enzovoort enzovoort. De negatieve spiraal lijkt onstuitbaar.

TEKST ERNST TEN HEUVELHOF // ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

Een soortgelijk verhaal geldt voor files, voor klimaatverandering, voor wapenbezit, of voor economische crises. Steeds geldt dat als wij een probleem ervaren, we het proberen te vermijden en het daarmee juist verder verergeren. Wij zijn zelf de oorzaak van het probleem dat we zo graag vermijden. Wat is het mechanisme hierachter? Voor ieder individu is het aantrekkelijk om het probleem te mijden. Hij krijgt er veel voor terug terwijl zijn bijdrage aan het probleem betrekkelijk gering is. Dus ook al ziet ieder individu wel dat het nog gevaarlijker wordt als ook hij overstap gaat en zijn kinderen met de auto naar school brengt, hij zal het toch doen omdat hij zijn kinderen niet het slachtoffer wil laten worden van de drukte. En die ene auto extra draagt toch nauwelijks bij aan het probleem. En het geldt voor beurscrashes. Spaarders

worden benaderd door hun bank met een aanbod om in aandelen te gaan. De spaarder smult van de gedachte aan het mogelijk veel hogere rendement, maar krijgt het benauwd van het risico dat de beurs met tientallen procenten kan kelderen. Zijn bank weet de oplossing voor zijn dilemma: een *stop order*. Als de koers van zijn aandeel onder een door hem vastgesteld niveau daalt, dan wordt zijn aandeel automatisch verkocht, zodat hij van verdere dalingen geen last meer heeft. Dat is mooi voor hem, maar doordat ook zijn aandeel verkocht wordt, zal de koers nog verder dalen en de negatieve spiraal zich versneld voortzetten. Marten Toonder heeft dit verschijnsel beeldend beschreven in *Het Monster*

*Trotteldrom*. Een volkje, de Trottels, leefde in een kaal en verwoest land. Deze deplorabele toestand was veroorzaakt door een monster, Trotteldrom, dat eens in de zo veel tijd toesloeg en alles vernietigde wat op zijn pad kwam. Maar gelukkig voor de Trottels konden zij voorvoelen dat het Monster in aantocht was. Zij konden iedere keer weer op tijd wegvlugten, in gaten in de grond. Tom Poes en heer Bommel ontdekten dat die gaten met elkaar in verbinding stonden en dat de in paniek vluchtende Trottels in de ondergrond samen het monster vormden waarvoor zij steeds in paniek wegvlugtten. Het Monster waren zijzelf. Een Trottelt die niet mee wegdook, schaadde zichzelf. Maar die afweging maakten zij niet eens, want de Trottels vormden een eensgezind volkje waar de meerderheid altijd zijn zin kreeg en zelfs gelijk had. Zoals de Trottels zelf hun monster zijn, zo zijn wijzelf de file, de crash, en/of de onveiligheid rondom scholen. Welke les kunnen wij hieruit leren? Veel problemen veroorzaken en zijn wijzelf. Dit mag geruststellend klinken,

## DO'S & DON'TS

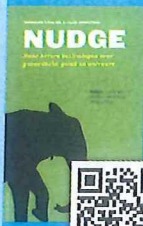
### DO'S

- Breng variëteit in een groep
- Maak bij gevaarlijke uniformiteit bepaald gedrag onmogelijk
- Verander bij gevaarlijke uniformiteit de prikkelstructuur

### DON'TS

- Laat bij uniformiteit problemen op hun beloop, in de hoop op zelfcorrigerend vermogen
- Honoreer meerderheden automatisch

## VERDER LEZEN



**NUDGE - NAAR BETERE BESLISSINGEN OVER GEZONDHEID, GELUK EN WELVAART**



**Richard Thaler, Cass Sunstein**  
 Paperback, 312 blz., Business Contact, 1e druk, 2009  
 9789047001263  
**€ 27,50**



OOK ALS E-BOOK

**DE ULTIEME KUDDE**  
**Mark Earls**



Paperback, 400 blz., Maven Publishing, 1e druk, 2010  
 9789490574031  
**€ 22,50**



OOK ALS E-BOOK

**ONS FEILBARE DENKEN**



**Daniel Kahneman**  
 Paperback, 527 blz., Business Contact, 1e druk, 2013  
 9789047006473  
 Van € 19,95  
**NU € 14,95**  
 Geldig t/m 31-12-2013



**THE BLACK SWAN**  
**Nassim Nicholas Taleb**



Engelstalig, Paperback, Penguin Books, 1e druk, 2008  
 9780141034591  
**€ 16,49**

## DE TOP 3 VAN



## JAAP VAN GINNEKEN

**Dr. Jaap van Ginneken is media- en massapsycholoog. Hij werkte als associate professor aan de UvA en het Euro American Institute van de Ceram Business School bij Nice. Daarnaast is hij zelfstandig spreker en auteur van vele boeken.**

### 1 Het winnaareffect

*Ian Robertson*

'Een belangrijke problematiek voor managers en leiders, het winnaareffect. Mensen die confrontaties overwinnen en promotie maken, hebben een grotere kans dat ze de volgende ronde ook winnen, schrijft Ian Robertson. Dit komt door de testosteron die ze hierbij aanmaken. Mensen bovenaan in de piramide zijn dus gewend om veel risico's te nemen. Maar ze zijn hier ook aan verslaafd en hun gevoeligheid voor testosteron is groter. Dat dit winnaareffect zich in de hersenen afspeelt, is nieuw. Ik heb het onderzocht voor toppolitici, maar het geldt natuurlijk ook voor topmanagers.'

### 2 Connected!

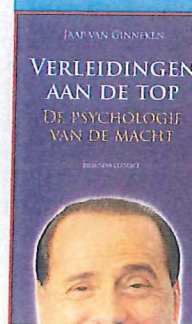
*Nicholas Christakis en James Fowler*

'Mijn tweede boek gaat over onbewuste manieren om anderen te besmetten met gevoelens, gedachten en gedragingen via netwerken. Via netwerken verspreiden zich virussen, gezondheidsmoden, maar ook ideeën over en gewoonten voor lijnen en hoe vaak je de dokter bezoekt. We nemen zowel positieve als negatieve gevoelens over, dus het bedrijfsklimaat, enthousiasme, de cultuur. Hierbij is de onbewuste component veel groter dan de bewuste beïnvloeding door de manager. Management moet zich hiervan bewust zijn en er gebruik van maken.'

### 3 The Wisdom of Crowds

*James Surowiecki*

'Ook op groepsniveau spelen er onzichtbare processen, zoals de collectieve wijsheid van groepen. Die is in onze ultra-individualistische wereld op de achtergrond geraakt. Maar een groep kan heel goed zelfsturend zijn: mensen zijn hoogopgeleid, mondig en begrijpen waar een organisatie mee bezig is. Ook in *The Wisdom of Crowds* vond ik dus inspiratie, bijvoorbeeld om mee te denken over onverwachte oplossingen bij management- en communicatieproblemen. Daarbij kijk ik vooral als psycholoog naar onbewuste, instinctmatige processen waar je niet meteen zicht op hebt.'



**VERLEIDINGEN AAN DE TOP**  
**Jaap van Ginneken**

Paperback, 253 blz., 1e druk, 2013, Business Contact  
 9789047006428  
**€ 19,95**



OOK ALS E-BOOK