

BEN TIGGELAAR

**WAAROM
WE ALLEMAAL
BETER ZIJN DAN
GEMIDDELD**

**52 inspirerende inzichten
voor werk en leven**

Tyler Roland Press

Tyler Roland Press BV, Soest

© 2022 Tekst Ben Tiggelaar
Nederlandstalige uitgave © 2022 Tyler Roland Press BV, Soest

Eerste druk januari 2023

Omslagontwerp en opmaak: Studio Vuurdoorn
Foto auteur: Elisabeth Ismail
Drukwerkbegeleiding: Highway Media
Correctie: Marieke Slagter

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB, Hoofddorp, www.reprorecht.nl).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

www.tylerrolandpress.nl
www.tiggelaar.nl

ISBN 978-90-83099-74-3
NUR 770, 801

INHOUD

Voorwoord.....	7
1. Waarom we allemaal beter zijn dan gemiddeld.....	9
2. Timemanagement: wat levert het op?	12
3. Wat is ruis en hoe voorkom je het?	15
4. Als je collega een dierbare verliest	18
5. Het teamuitje: wat werkt en wat niet?	21
6. Hoe moet je als manager omgaan met onderzoek?	24
7. Wanneer collega's écht bij elkaar moeten zitten	27
8. We worden moe van al die beslissingen.....	30
9. Hoe stimuleer je een 'inclusie-mindset'?	33
10. Niemand wil een té slimme manager	36
11. Inzicht in digitale transformatie	39
12. Een betere wereld begint bij de kassa	42
13. 'Slecht Engels' is de wereldtaal.....	45
14. Gedrag veranderen: moeten we <i>nudgen</i> of <i>boosten</i> ?.....	48
15. Hoe moet je omgaan met slecht wereldnieuws?	51
16. We zijn vooral goed in slechte gewoontes.....	54
17. 10 procent weggeven maakt ons - en anderen - gelukkiger	57
18. Vergeet het verleden. Wat telt is de toekomst!	60
19. Een angstcultuur maakt veel kapot.....	63
20. Goede voornemens mislukken meestal, maar daar valt iets aan te doen.....	66
21. Zo zorg je dat collega's niet vertrekken	69
22. Wat weet ik nu helemaal?.....	72
23. Drie valkuilen voor ambitieuze mensen.....	75
24. Betere cultuur? Vrouw als manager!.....	78
25. Het 'impostor syndrome': het gevoel dat je de boel belazert.....	81

26.	Hoe Carla Harris de top bereikte	84
27.	Moeten managers eigenlijk iets leren van Zelensky?	87
28.	We verwaarlozen onze teamleiders.....	90
29.	Soms is het tijd voor een nieuw begin.....	93
30.	Snelle, tijdelijke motivatie: hoe regel je dat?.....	96
31.	Adverteerders willen het liefst eerlijke influencers.....	99
32.	Hoe spijt je leven beter kan maken	102
33.	Ongelijkheid groeit door gewoontes.....	105
34.	Hoe ga je om met <i>frenemies</i> ?	108
35.	Ben ik een saaie collega?.....	111
36.	Nederland is een groot festivalterrein	114
37.	Zingeving zit soms in simpele zaken	117
38.	Vragen om aan je collega's te stellen	120
39.	Wat te doen aan prestatiedruk?	123
40.	Die vervelende stress op zondagavond.....	126
41.	Klimaatgedrag: zachte duwtjes gaan ons niet helpen.....	129
42.	Klimaatgedrag: hoe moet je dit dan wél beïnvloeden?.....	132
43.	Hoe kun je creatief online vergaderen?	135
44.	Polarisatie op de werkvloer.....	138
45.	Wat je als manager kunt leren van Schiphol	141
46.	Waarom je je soms zo slecht voelt na iets goeds	144
47.	De vrijheid om te consumeren.....	147
48.	Strategie? De meeste mensen hebben geen idee	150
49.	Quiet quitting: niet nieuw, wél urgent.....	153
50.	Skinner: de psycholoog die iedereen zou moeten kennen	156
51.	Deze kans moeten we niet laten passeren	159
52.	Zo kun je spelenderwijs je werk leuker maken.....	162
	Dankwoord.....	165
	Over Ben Tiggelaar	167

VOORWOORD

Als manager kun je nooit te slim zijn. Dacht ik.

Maar in de praktijk blijkt dat managers met een IQ boven de 128 het significant slechter doen dan hun dommere collega's. Huh?

Wie internationaal carrière wil maken, moet écht goed Engels spreken. Geloofde ik.

Maar in het mondiale handelsverkeer blijken native speakers juist vaak voor communicatieproblemen te zorgen. Hoe werkt dat?

Door het schrijven van mijn columns ontdek ik elke week iets nieuws. Regelmatig blijkt dat oude ideeën niet kloppen en ik mijn denken moet vernieuwen. Dat doet soms een beetje pijn in mijn hoofd. Blijkbaar hoort dat bij leren en groeien.

Deze bundel bevat 52 columns die ik schreef voor NRC. Onder meer over gedrag, leiderschap, zingeving, motivatie, inclusie, verandering en klimaatpsychologie.

Ik wens je bij het lezen ook een beetje hoofdpijn toe.

En veel inspiratie.

Ben Tiggelaar

1

WAAROM WE ALLEMAAL BETER ZIJN DAN GEMIDDELD

Ben jij ook intelligenter, vriendelijker en eerlijker dan gemiddeld? Dan ben je niet de enige. Een ruime meerderheid van de mensheid ziet zichzelf zo. Best wel grappig. Psychologen noemen dit het *'better than average effect'* en het is een van de vele verschijningsvormen van zelfoverschatting (in de Engelstalige onderzoeksliteratuur: *overconfidence*). Deze familie van denkfouten leidt vaak tot verkeerde inschattingen en teleurstellende uitkomsten. Denk aan faillissementen, crises en oorlogen.

Zelfoverschatting is zeer hardnekkig en wijdverbreid. Mannen en vrouwen uit alle culturen hebben er last van. Een belangrijke reden is dat het tegenovergestelde, zelftwijfel, een evolutionair nadeel heeft: je scoort er niet mee bij je soortgenoten. Dat bepaalde niet alleen de voortplantingskansen van prehistorische piekeraars, maar beïnvloedt ook onze carrière anno nu. We geven een belangrijke klus liever aan een collega die zeker lijkt van haar zaak, dan aan iemand die aarzelt en dubt over zijn eigen capaciteiten.

Recent onderzoek van psycholoog Joey Cheng en haar collega's laat zien dat zelfoverschatting ook nog eens besmettelijk is. Wanneer je bijvoorbeeld samenwerkt met een collega die zichzelf een beetje overschat, ga jij dat ook doen. Op die manier kan het gebeuren dat een hele afdeling of zelfs een compleet bedrijf op den duur arrogante trekjes krijgt.

Recent onderzoek laat zien dat zelfoverschatting besmettelijk is

Onderzoekers onderscheiden overigens allerlei vormen van zelfoverschatting. Kijk even mee of je ze herkent. Bij jezelf of collega's.

- Je kunt je eigen capaciteiten hoger inschatten dan ze eigenlijk zijn (*overestimation*). Je kunt jezelf ook als beter inschatten dan je collega's (*overplacement*).
- Je kunt je eigen oordelen als accurater inschatten dan ze werkelijk zijn (*overprecision*). Dit laatste komt het meest voor.

Daarnaast geloven we graag dat we: meer controle hebben over situaties dan we in werkelijkheid hebben (*illusion of control*); voor taken minder tijd nodig hebben dan ze echt kosten (*timing optimism*); en dat iets wat wij wenselijk vinden een grotere kans heeft ook echt te gebeuren (*desirability effect*).

Hoe voorkom je dat je wordt meegesleept in deze alomtegenwoordige en besmettelijke waan? Een paar tips uit het populair-wetenschappelijke tijdschrift de *Scientific American*, samengevat in mijn eigen woorden.

Richt je op de juiste informatie. Let bij beoordeling van iemands capaciteiten niet op signalen als lichaamshouding, oogcontact en toon van spreken. Die kunnen nogal misleidend zijn. Kijk liever naar harde feiten. Vraag bijvoorbeeld naar iemands ervaring, kennis en behaalde resultaten. Vraag ook bewijzen op die gebieden. Dit kun je natuurlijk ook op jezelf toepassen.

Waardeer intellectuele bescheidenheid. Leken spreken op radio, tv en online doorgaans met meer zekerheid over actuele kwesties dan wetenschappers. Realiseer je dat twijfel en nuance vaak kenmerken zijn van ervaring en expertise. Hoe meer je weet van een onderwerp, hoe beter je ook weet wat je niet weet.

Goed. Even tussen jou en mij. Natuurlijk hebben wij deze tips eigenlijk niet nodig. Wij hebben per slot van rekening geen last van zelfoverschatting. Als het gaat om correct inschatten van onze eigen en andermans capaciteiten zijn wij – zeker weten – bovengemiddeld. Toch?

BEN TIGGELAAR

WAAROM WE ALLEMAAL BETER ZIJN DAN GEMIDDELD

52 inspirerende inzichten
voor werk en leven

- We zijn vooral goed in slechte gewoontes
- 'Slecht Engels' is de wereldtaal
- Een betere wereld begint bij de kassa
- Niemand wil een té slimme manager
- Hoe ga je om met *frenemies*?

Iedere week schrijft Ben Tiggelaar in NRC over werk en leven. Over gedrag, geluk, leiderschap, ambitie, veranderen, psychologie, motivatie, zingeving en succes.

Dit boek bevat 52 recente columns.

Vol verrassende inzichten en praktische tips.



Dr. Ben Tiggelaar studeert al ruim 30 jaar op werk, menselijk gedrag, leiderschap en verandering. Hij is bekend van bestsellers als *Dromen, durven, doen* en *De Ladder*, zijn seminars, podcasts en zijn wekelijkse column in NRC.

www.tiggelaar.nl

Tyler Roland Press

NUR 770, 801

