

UITSTELGEDRAG

Uitstelgedrag is een bekend fenomeen dat ons regelmatig in de weg staat bij het behalen van onze doelen. Veel mensen nemen zich bijvoorbeeld voor om te gaan stoppen met roken, meer te gaan sporten en op dieet te gaan. Maar van die voornemens komt lang niet altijd iets terecht. En dat is binnen organisaties niet anders.

Het hebben van ambitieuze plannen blijkt vaak makkelijker dan het daadwerkelijk tot uitvoering brengen van die plannen. Waarom is dit fenomeen zo hardnekkig? Zijn we te ambitieus bij het maken van plannen en het stellen van doelen? Of zijn we juist niet ambitieus genoeg bij het uitvoeren van die plannen? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat we onze plannen toch gaan uitvoeren en onze doelen daarmee behalen?

Verkeerde inschatting van de toekomst

Uitstelgedrag is niet noodzakelijkerwijs problematisch. Stel, een medewerker krijgt vandaag een opdracht die voor overmorgen af moet zijn. Dan is het geen probleem als hij het werken aan die opdracht uitstelt tot morgen. Het wordt pas problematisch als hij morgen nogmaals wil uitstellen. Dan vertoont hij namelijk 'tijdsinconsistent' gedrag: hij maakt plannen – morgen aan de opdracht werken – die hij uiteindelijk niet tot uitvoering zal brengen. Het is deze tijdsinconsistente component van uitstelgedrag die het behalen van onze doelen in gevaar brengt.

Tijdsinconsistent gedrag is complex en vindt zijn oorsprong in verschillende psychologische fenomenen. Een mogelijke reden om een taak uit te stellen is dat we denken dat het in de toekomst makkelijker zal zijn om die taak te voltooien. Daarvoor kunnen we verschillende redenen hebben. We kunnen bijvoorbeeld verwachten in de toekomst nog relevante informatie te krijgen die het optimaal voltooien van de taak vergemakkelijkt. We kunnen echter ook verwachten in de toekomst simpelweg meer tijd en energie te hebben om de taak te voltooien. Als die verwachtingen realistisch zijn, dan is uitstellen een verstandig besluit. We hebben echter de neiging om de kans op relevante informatie, meer tijd, of meer energie structureel te overschatten. Als we dan vervolgens in de toekomst toch minder tijd en energie blijken te hebben

om de taak te voltooien, krijgen we de neiging om de taak nogmaals uit te stellen. En dan begeven we ons op het pad van tijdsinconsistentie dat het behalen van onze doelen in de weg kan staan.

De toekomst verdisconteren

Zelfs mensen die niet verwachten dat het in de toekomst makkelijker zal zijn om een taak te volbrengen, hebben de neiging tot uitstelgedrag. De meeste mensen vinden het heden namelijk belangrijker dan de toekomst. We spannen ons dus liever morgen in dan vandaag. Economen zeggen ook wel dat mensen de toekomst verdisconteren. En de manier waarop we de toekomst verdisconteren blijkt inconsistent, vaak aangeduid als hyperbolisch verdisconteren of present bias. Het komt erop neer dat we vandaag graag willen uitstellen, maar tegelijkertijd graag willen dat we in de toekomst minder of niet zullen uitstellen. We maken daarom plannen, ervan uitgaande dat we in de toekomst minder zullen uitstellen. Maar als de toekomst het heden wordt, blijken we toch weer meer te willen uitstellen dan we ons voorgenomen hadden. Kortom, we onderschatten in het heden het uitstelgedrag dat we in de toekomst gaan vertonen. Dit leidt tot het maken van plannen die herhaaldelijk worden uitgesteld en dus niet tot uitvoering worden gebracht.

Eigen initiatief

Tijdsinconsistent gedrag kan leiden tot het niet behalen van doelen, met de nodige frustraties tot gevolg. Dit roept de vraag op of en zo ja, hoe die inconsistenties gereduceerd kunnen worden om plannen beter tot uitvoering te laten komen. Het begint bij het stellen van doelen die haalbaar



zijn. Alleen dan kunnen er ook haalbare plannen gemaakt worden die niet te ambitieus zijn. Daarnaast blijkt het van belang te zijn in welke mate mensen zich bewust zijn van hun eigen neiging tot inconsistent gedrag. Mensen die zich helemaal niet bewust zijn van hun inconsistenties kunnen zelf weinig doen. Zij zullen plannen blijven maken die ze niet tot uitvoering brengen. Maar de meeste mensen zijn zich in meer of mindere mate wel degelijk bewust van hun inconsistenties en kunnen er zelf wel iets aan doen.

Iemand die zich bewust is van zijn eigen inconsistente gedrag kan anticiperen op het niet tot uitvoering brengen van gemaakte plannen. Een mogelijke strategie om tijdsinconsistentie te vermijden is het bijstellen van plannen en doelen. Zelfbewuste personen kunnen ervoor kiezen om alleen plannen te maken waarvan zij weten dat zij die tot uitvoering kunnen brengen. Dit leidt tot plannen en doelen die minder ambitieus zijn, maar wel beter haalbaar. Ze kunnen er echter ook voor kiezen om hun plannen niet bij te stellen maar zich eraan te committeren en zichzelf te dwingen om eerder gemaakte plannen ook daadwerkelijk uit te voeren. Dit leidt niet tot minder ambitieuze plannen en doelen, maar wel tot een hogere werkdruk bij het tot uitvoering brengen van de plannen.

Committeren aan plannen

Voorbeelden van manieren waarop mensen zich aan hun plannen committeren zijn iedereen wel bekend. Veel mensen die meer willen gaan sporten, kopen bijvoorbeeld een abonnement op de sportschool met het idee dat ze zich gedwongen zullen voelen om naar de sportschool te gaan als ze dat abonnement eenmaal hebben. Ook kan het effectief zijn om op een vaste tijd samen met een ander te gaan sporten. Het uitstellen van sporten heeft dan namelijk als ongewenst neveneffect dat je je maatje in de steek laat, wat het minder makkelijk maakt om uit te stellen. Een ander bekend voorbeeld zijn mensen die zichzelf de regel opleggen om niet met een lege maag boodschappen te gaan doen – wetende dat boodschappen doen met een lege maag leidt tot het kopen van ongezonde producten.

Binnen organisaties kunnen mensen zich committeren door het maken van heldere en concrete afspraken en het stellen van tussentijdse deadlines. Door je team bijvoorbeeld te beloven iets op te leveren voor een zelfopgelegde tussentijdse deadline, wordt uitstellen moeilijker omdat je daarmee niet alleen jezelf maar ook je team teleurstelt.

De organisatie

Ondanks deze mogelijkheden voor mensen om op eigen initiatief hun plannen bij te stellen of zich eraan te committeren, zien we nog veel inconsistent gedrag. Dit komt omdat mensen zich slechts in beperkte mate bewust zijn van hun inconsistenties. Hier is een rol weggelegd voor degenen die binnen organisaties invloed hebben op de structuur van de organisatie en de werkprocessen. Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van een werkproces dat mensen ertoe aanzet om regelmatig met hun teams afspraken te maken met tussentijdse deadlines, waarbij die afspraken zo concreet mogelijk zijn. Psychologisch onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het concretiseren van onze plannen effectief kan zijn. Het is belangrijk om doelen SMART te formuleren. En het blijkt belangrijk bij het concretiseren van plannen om niet alleen te specificeren hoe de plannen tot uitvoering te brengen, maar vooral ook wat te doen in geval van tegenslagen.

Conclusie

Uit dit alles volgt een aantal conclusies. Allereerst is het goed om te weten dat uitstelgedrag rationeel kan zijn en dus niet noodzakelijkerwijs problematisch is. Het wordt pas een probleem als uitstelgedrag leidt tot inconsistent gedrag dat zich uit in het maken van plannen die niet uitgevoerd worden. Zulk inconsistent gedrag vindt zijn oorsprong in een verkeerde inschatting van de toekomst. Daarbij gaat het zowel om een verkeerde inschatting van de informatie en tijd die in de toekomst ter beschikking staat, als de voorkeur om in de toekomst nogmaals uit te stellen omdat het heden nu eenmaal belangrijker wordt gevonden.

Er komen drie mogelijkheden naar voren om inconsistent uitstelgedrag tegen te gaan. Twee daarvan zijn op initiatief van de uitsteller zelf en de derde wordt min of meer opgelegd door de omgeving. Uitstellers die zich bewust zijn van hun eigen inconsistenties kunnen op eigen initiatief hun plannen bijstellen en/of zich committeren aan hun plannen. Maar voor die mensen die zich slechts in beperkte mate bewust zijn van hun inconsistente uitstelgedrag, is er meer nodig dan eigen initiatief. Voor hen is het belangrijk dat een organisatie zo is ingericht, dat zij aangezet worden tot het maken van concrete plannen die niet alleen specificeren hoe een plan tot uitvoering zal worden gebracht, maar ook wat te doen in geval van tegenslagen. Idealerweise richt een organisatie haar werkprocessen dus zo in dat mensen die dat nodig hebben een duwtje in de juiste richting krijgen, en dat mensen die zich op eigen initiatief willen committeren aan plannen daar ook de mogelijkheden toe hebben. De boodschap aan auditors is dus dat het van belang is om toe te zien op het inrichten van dergelijke werkprocessen. <<

Kirsten Rohde is hoogleraar gedragseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
