

9 789051 798487

De spiegelblinde manager

Innoveren van de managementpraktijk met gedragseconomie

Colofon

De spiegelblinde manager

Innoveren van de managementpraktijk
met gedragseconomie

Openbare les

Arie de Wild

Lector Gedragseconomie
Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

26 september 2013

ISBN: 978 9051 798 487

1e druk, 2013

© 2013 Arie de Wild

Dit boek is een uitgave van Rotterdam University Press van Hogeschool Rotterdam,
Instituut voor Onderzoek en Innovatie.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de uitgever.

This book may not be reproduced by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the author and the publisher.

Rotterdam University Press



Inhoudsopgave

	pagina
1. Spiegelblind	7
2. Een wetenschap van niets	11
3. Een verslavende illusie	19
4. Willens en wetens niet willen weten	27
5. Het ultieme doel	35
Dankwoord	41
Referenties	42

‘Want wie de boodschap hoort maar er niets mee doet, is net als iemand die het gezicht waarmee hij is geboren in de spiegel bekijkt: hij ziet zichzelf, maar zodra hij wegloopt is hij vergeten hoe hij eruitzag.’

- (Jakobus 1: 23, 24)

1. Spiegelblind

‘In den beginne was het Woord.’

– (Johannes 1:1)



De term ‘spiegelblind’ bestaat niet. Zoek het woord op in je woordenboek Nederlands en je zult het niet vinden. Typ het in op Google en je komt het alleen tegen als de titel van een Duits Krimi-boek of een Duitse songtrack. En, ten overvloede, als spelfout in plaats van het woord ‘Spiegelbild’. Hoewel mijn spellingchecker geen foutmelding geeft, is het woord spiegelblind in het Nederlandse taalgebied onbekend.¹

Het woord ‘spiegelblind’ is nieuw. Maar waar het voor staat, is niet nieuw. Tenminste, niet nieuw voor iedereen. Het fenomeen spiegelblindheid waart namelijk al lange tijd rond. Maar, zoals het woord zelf al suggereert, zijn mensen er blind voor. Ben jij er blind voor.

Je kijkt dagelijks in de spiegel maar iets aan jouw spiegelbeeld ontgaat jou. Je zou feitelijk moeten concluderen dat je iets mist, maar nee, in jouw optiek toont jouw spiegelbeeld dat alles in orde is, dus maak jij je niet druk. Je bent spiegelblind, blind voor het feit dat er iets aan jou ontbreekt.

Je ziet jouw spiegelbeeld, maar niet alles daaraan valt jou op. Je denkt niets bijzonders te zien, terwijl dit wel degelijk het geval is. Een mooie eigenschap of juist een mindere. Je bent spiegelblind, blind voor het feit dat er iets speciaals aan jou is, dat jou niet opvalt.

Je bent blind voor de spiegel zelf. Je kunt of wilt niet in de spiegel kijken, herkent iets niet als spiegel of wilt liever niet met spiegels geconfronteerd worden. Ook dan ben je spiegelblind.

In al deze gevallen ben je niet goed in staat je eigen spiegelbeeld te zien. Ofwel doordat je de reflectie in de spiegel niet goed waarneemt en je dus een onjuist of onvolledig beeld krijgt van jouw eigenschappen, ofwel doordat je blind bent voor spiegels om je heen.

Spiegelblind ['spixəlblɪnt] (bijvoeglijk naamwoord, bijwoord), 1. niet in staat zijn om eigen spiegelbeeld te zien: ~e manager, wij zijn ~. 2. bepaalde eigenschappen van zichzelf niet willen of kunnen waarnemen in een spiegel. 3. niet in een spiegel willen of kunnen kijken of spiegels niet als zodanig herkennen.

'Spiegelblind' is dus een nieuw woord. Een nieuw woord is een sleutel die een nieuwe wereld van mogelijkheden ontsluit. Voor een zuigeling betekent het woord 'mama' veiligheid en 'melk' het lessen van dorst. Voor een rugbyspeler betekent 'scrum' het gezamenlijk wegduwen van de tegenstander om de bal te pakken en voor een directeur betekent dit de nieuwste trend in softwareontwikkeling. Het kennen van de betekenis van woorden is een belangrijke stap in de menselijke ontwikkeling.

De kracht van woorden zit niet in de woorden zelf, maar in wat het gebruik ervan in de wereld doet. Woorden staan voor ideeën die de wereld potentieel kunnen veranderen. Woorden hebben een scheppend karakter, iets wat ook heel treffend wordt verwoord in het *axiom of existence* van John R. Searle (1969): 'Whatever is referred to must exist.'. Het woord 'spiegelblind' helpt mensen te reflecteren over hun eigen selectieve

1. Het woord 'spiegelblind' komt niet voor in de woordenlijst die is goedgekeurd door de Nederlandse Taalunie (www.woorden.org). Het woord bestaat alleen bij gratie van de dichterlijke vrijheid die de taalkunst ons biedt:
'Over de waatren spiegelblind
Huivert de zwarte rimpling aan;
De zucht verzwatelt in het want;
Diep in het scheepsruim kreunt de bint;
'k Voel onder mij het dek vergaan
Wij zijn nog vóór den nacht aan land!
(Boutens, Drie Liederen van Isoude)

zelfperceptie, hun beperking in het vermogen om informatie over zichzelf juist en volledig waar te nemen.²

In de sociologie staat deze scheppende eigenschap van woorden bekend onder de noemer *performativiteit*. Performativiteit staat voor het fenomeen dat de praktijk zich vormt naar de theorie. In het beroepsonderwijs wordt theorie gedoceerd die zich heeft beklijfd in tekstboeken, wellicht omdat deze theorieën zich eerst 'bewezen' hebben in de praktijk. De gedragswetenschappen, waaronder de managementwetenschappen, hebben bij uitstek een performatief karakter. Woorden als 'risk appetite', 'regelkring' en 'corporate social responsibility' en hun achterliggende theorieën zijn vormend voor zowel de praktijk als het beroepsonderwijs. De *reflexive practitioners*, waar het hoger beroepsonderwijs toe opleidt, worden niet alleen geacht deze theorie in de praktijk te kunnen toepassen maar ook, reflexief, in staat te zijn om te zien hoe zij de praktijk beïnvloeden en de praktijk hen beïnvloedt. Maar wat gebeurt er als de aangeleerde theorie ervoor zorgt dat deze praktijkbeoefenaars spiegelblind worden? Wat als theorieën erop geënt zijn een vervormd beeld te reflecteren, zoals bij een lachspiegel, of ervoor zorgen dat er niet meer in de spiegel wordt gekeken? Wat als het uitgangspunt, het mensbeeld, al verkeerd is? Ze zijn dan mensen die wel een stadskaart hebben, maar van de verkeerde stad (zie kader). Het is dan de vraag of deze mensen zich bij het beoefenen van hun praktijk baseren op het juiste bewijs. Het is dan de vraag of het onderwijs opleidt tot *evidence-based practice*.

'Suppose you wanted to arrive at a specific location in central Chicago. A street map of the city would be a great help to you in reaching your destination. But suppose you were given the wrong map. Through a printing error, the map labeled 'Chicago' was actually a map of Detroit. Can you imagine the frustration, the ineffectiveness of trying to reach your destination? You might work on your behavior – you could try harder, be more diligent, double your speed. But your efforts would only succeed in getting you to the wrong place faster. You might work on your attitude – you could think more positively. You still wouldn't get to the right place, but perhaps you wouldn't care. Your attitude would be so positive, you'd be happy wherever you were. The point is, you'd still be lost. The fundamental problem has nothing to do with your behavior or your attitude. It has everything to do with having a wrong map.'

(Bron: Covey (1989) blz. 23 - 24)

2. In het kader van deze openbare les gebruik ik de term selectieve zelfperceptie om iemands selectieve perceptie ten aanzien van zichzelf mee aan te duiden. Diverse auteurs, waaronder McQuillen (2003), gebruiken de term selectieve zelfperceptie om de geprefereerde impressie van zichzelf op anderen mee aan te duiden, een fenomeen dat in mijn optiek beter gediend is met de door McQuillen genoemde alternatieve term 'geprefereerde zelfpresentatie' (*preferred self-presentation*).

Deze openbare les gaat over managers en over management, over leiders en het leiden van organisaties. Sociologen houden de maatschappij een spiegel voor: menselijke ideeën over management creëren de managementpraktijk. Als de maatschappij een verkeerd beeld heeft wat een manager en zijn medewerkers motiveert, wat de grenzen zijn van management, welke mogelijkheden en beperkingen er kleven aan management, dan beschikt zij over verkeerde theorie. En als de performatieve kracht van theorie op waarde wordt geschat, valt niet uit te sluiten dat zij daarnaast beschikt over een verkeerde managementpraktijk. Herkennen jij en ik ons in dit spiegelbeeld, of zijn wij spiegelblind? In deze openbare les betoog ik dat dit laatste het geval is.

Een openbare les over de spiegelblinde manager kan bij degenen die in de praktijk niet formeel de rol van manager spelen, het beeld oproepen dat er alleen wordt gekeken hoe *anderen* worden verblind door spiegelblindheid. Niets is minder waar. Allereerst is spiegelblindheid een fenomeen dat zich niet beperkt tot de beroepsgroep managers. Ieder mens lijdt in meer of mindere mate aan selectieve zelfperceptie. Daarnaast is iedereen die leiding krijgt van een manager, regelmatig bezig deze manager te managen. Een bewuste vorm van deze manier van managen, ook wel *upward management* genoemd, wordt door medewerkers toegepast met het doel succes voor de organisatie te creëren of voor zichzelf (Dufour, 2011). Dus ook al heb je geen zitting in een MT, deze les gaat over jou. De spiegelblinde manager, dat ben jij.

In deze openbare les ga ik allereerst in op de invloed van de wetenschap en het onderwijs op spiegelblindheid. Vervolgens behandel ik in twee hoofdstukken voorbeelden van spiegelblindheid bij management. Daarbij ga ik in op de relatie tussen managers en hun medewerkers en de relatie tussen managers en kennis. Ten slotte beschrijf ik de manier waarop het lectoraat Gedragseconomie spiegelblindheid te lijf gaat.

2. Een wetenschap van niets

‘Ex nihilo nihil fit.’

- (Parmenides of Elea. Vertaald: niets ontstaat uit het niets)

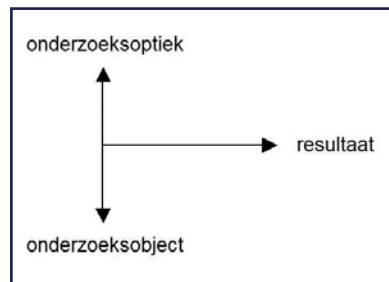


Utah, maart 1989. Twee elektrochemici, Martin Fleischmann en Stanley Pons, presenteren tijdens een persconferentie de ontdekking van de eeuw. Een goedkope en oneindige bron van energie: koude kernfusie. De pers stort zich met overgave op deze vondst. Waar bij de hete variant alleen bij extreem hoge temperaturen, zoals die van de zon, energie wordt opgewekt, gebeurt dit bij koude kernfusie al bij kamertemperatuur. Het einde van de energieschaarste lijkt in zicht. Echter, hoezeer andere wetenschappers ook hun best doen, de resultaten van Fleischmann en Pons blijken niet stelselmatig herhaalbaar. Tot op heden is er geen algemeen aanvaard, overtuigend en onomstotelijk bewijs gevonden voor rendabele energieopwekking door middel van koude kernfusie. Een kleine groep wetenschappers blijft geloven in koude kernfusie en blijft verder onderzoek doen naar dit onderwerp, telkens vanuit een nieuwe onderzoeksoptiek. Regelmatig presenteren zij resultaten die veelbelovend lijken (Adam, 2005). Misschien tonen zij ooit aan dat hun onderzoeksobject, koude kernfusie als oneindige energiebron, wel degelijk bestaat. Maar wellicht blijkt het object van hun onderzoek helemaal niet te bestaan. Een wetenschap met een onderzoeksobject dat niet bestaat. Een wetenschap van niets.



Confrontatie tussen onderzoeksobject en -optiek

Wetenschap is confronterend. Wetenschap ontstaat wanneer iemand iets, het onderzoeksobject, bekijkt met een bepaalde blik, de onderzoeksoptiek. De resultaten die deze confrontatie tussen object en optiek oplevert, zijn voorstellen en aanbevelingen die ergens een bijdrage aan leveren (zie figuur 1).



Figuur 1. Resultaat als uitkomst van de confrontatie tussen onderzoeksoptiek en onderzoeksobject. (Bron: Verschuren & Doorewaard, 2007.)

Wetenschap leert hoe objecten vanuit een bepaalde optiek empirisch kunnen worden onderzocht.³ De voorstellen en aanbevelingen die dit empirisch onderzoek oplevert, dragen bij aan de ontwikkeling van de maatschappij. Soms wordt pas later duidelijk wat de bijdrage is. Want volgens Dijkgraaf (2012) kan ook nutteloos onderzoek nuttig zijn.

Management is één van de gebieden waarop empirisch onderzoek wordt uitgevoerd. Eén van de eerste, op academische leest geschoeide managementboeken, *Principles of Scientific Management* van Frederick Taylor, stamt uit 1911. In de jaren vijftig zien vervolgens de eerste wetenschappelijke managementtijdschriften het

licht.⁴ Het beroep van manager is natuurlijk veel ouder. De oude Romeinen lieten bijvoorbeeld het management van hun villa's al over aan managers. Deze managers werden *oeconomici* genoemd. Economen dus, toen al. Overigens, misschien was de managementconsultant er nog eerder dan de manager zelf. In 1988, tijdens mijn propedeuse Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit betoogde mijn docent Management dat de vroegste vorm van managementconsultancy al staat beschreven in de annalen van het volk Israël in de woestijn. Daar adviseert schoonvader Jetro zijn schoonzoon Mozes namelijk om managers aan te stellen (Exodus 18:17-23).



Welbegrepen eigenbelang

Het object van de wetenschap die management bestudeert, is de manager en wat die doet, managen. Het onderzoeksobject is dus duidelijk. Rest de vraag welke onderzoeksoptiek wordt gekozen.

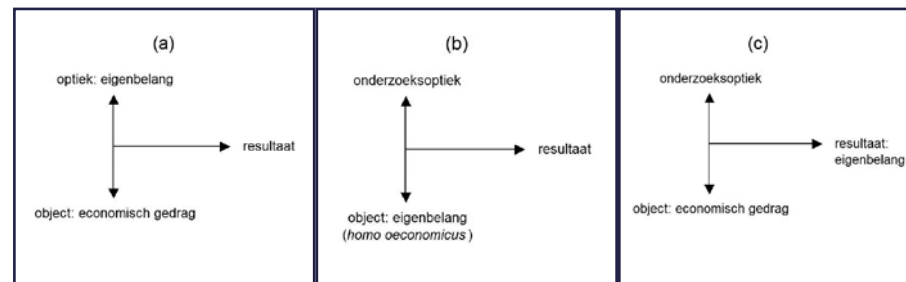
Managers hebben een overvloed aan doelstellingen terwijl de middelen waarover zij beschikken, schaars zijn. Economie is de wetenschap die het gedrag bestudeert van mensen die schaarse middelen opofferen om hun behoeften te bevredigen. Het ligt dus voor de hand dat er eerst bij deze gedragswetenschap te rade wordt gegaan. Sinds Edgeworth en Marshall in de 19^{de} eeuw indifferentiecurves en vraag- en aanbodcurves bedachten, is het de aspiratie van de wetenschappers in de economie om het niveau

3. In de wetenschapsfilosofie houdt de zijnsleer (*ontologie*) zich bezig met het onderzoeksobject en de kennistheorie (*epistemologie*) met de onderzoeksoptiek.

4. Management Science (1954), Academy of Management Journal (1958), MIT Sloan Management Review (1959).

van de exacte wetenschappen te evenaren, aldus Strathern in *A Brief History of Economic Genius* (2004). Dat verklaart waarom het nog steeds uitermate populair is om wiskunde toe te passen op de economische problematiek van schaarste. Economie is echter geen exacte wetenschap maar een gedragswetenschap, net als psychologie en sociologie.

In 1776 schreef Adam Smith, de 'vader' van de economische wetenschap, zijn befaamde passage over de slager die uit eigenbelang en niet uit medeleven zijn klanten van vlees voorziet. Door deze optiek van eigenbelang te confronteren met het object 'economisch gedrag', kreeg de wetenschap een beter inzicht in de wetmatigheden van de economie. De mens die uit eigenbelang handelt, de *homo oeconomicus*, is in de economische wetenschap pure fictie. Economie gebruikt deze fictie als onderzoeksoptiek om haar onderzoeksobject, het economisch gedrag van de mens, te bekijken. Zie figuur 2(a).



Figuur 2. Drie manieren om te kijken naar de rol van eigenbelang in economisch onderzoek met eigenbelang als optiek (a), object (b) en resultaat (c) van onderzoek.

Eigenbelang verklaart veel, zeker als de definitie ervan niet wordt beperkt tot persoonlijk financieel gewin maar ook menselijke behoeften aan rechtvaardigheid en liefdadigheid worden meegerekend. Laboratoriumexperimenten tonen aan dat mensen bereid zijn persoonlijk financieel gewin te weigeren wanneer de rechtvaardigheid in het geding is en dat zij bereid zijn persoonlijk financieel gewin te delen uit liefdadigheid. Veldonderzoek bevestigt dit beeld (Henrich, Boyd, Bowles, Camerer, Fehr, Gintis & McElreath, 2001). Nalebuff en Brandenburger (1996) maar ook Nooteboom (2010) stellen dat deze manier van handelen, voortkomend uit een instinct tot loyaliteit aan de gemeenschap, de beste overlevingskansen voor een individu levert en dat dit, redenerend vanuit eigenbelang, altruïsme en rechtvaardigheid binnen een samenleving bevordert.

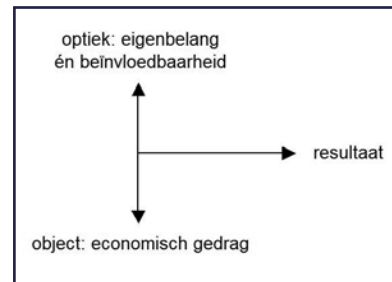
Verwarring ontstaat echter wanneer eigenbelang per ongeluk wordt aangezien voor het object van economisch onderzoek; zie figuur 2(b). De honderd procent in eigenbelang handelende mens bestaat namelijk niet (Rhijn & D. v. I., 1927) of is op zijn minst een zeldzame menssoort (aldus het artikel *The debt to pleasure* uit 2013). Figuur 2(b) reduceert de economie dus tot een wetenschap zonder onderzoeksobject, een wetenschap van niets.

Nog verwarrender wordt het wanneer eigenbelang per abuis wordt aangezien als het resultaat van economisch onderzoek; zie figuur 2(c). Die gedachtegang kan ertoe leiden dat economie wordt gezien als een wetenschap die mensen adviseert om in hun eigenbelang te handelen. Daaruit zou de aanbeveling volgen dat iedereen zich moet gedragen als *homo oeconomicus*! Gelukkig is deze economische mens pure fictie. Eigenbelang is niet het eindpunt van economisch onderzoek maar het startpunt; zie figuur 2(a). Economen doen maar alsof.



Onder invloed

Eigenbelang verklaart veel, maar niet alles. Doordat mensen niet over alle informatie beschikken en niet altijd in staat zijn hun eigen voorkeuren en doelen te bepalen, zijn zij beïnvloedbaar. Onder dergelijke omstandigheden beslissen mensen niet volledig rationeel, dat wil zeggen: zij zijn niet in staat om op consistente manier keuzes te maken die het behalen van hun doel dichterbij brengen (zie Versluis en Van der Waal, 2013). Aan het eind van de 20^{ste} eeuw introduceerden economen, geïnspireerd door inzichten van psychologen en sociologen, een aanvullende onderzoeksoptiek in de economie: de optiek van de mens die uit eigenbelang handelt maar tevens beïnvloedbaar is. De naam van deze nieuwe stroming is gedragseconomie, een pleonasme dat nog eens benadrukt dat economie een gedragswetenschap is. Gedragseconomie introduceert een nieuwe optiek in empirisch onderzoek naar economisch gedrag waarbij de onderzoeker kijkt naar economisch gedrag vanuit de optiek van het eigenbelang van een mens die beïnvloedbaar is. Zie figuur 3.



Figuur 3. Eigenbelang en beïnvloedbaarheid als optiek van gedragseconomisch onderzoek.

Zowel psychologen, onder wie Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman, als gedrags-economen, onder wie Dan Ariely en Richard Thaler, doen hun best om het gedachte-goed van economische psychologie en gedragseconomie begrijpelijk uit te leggen. Zij maken mensen zich ervan bewust dat hun denken feilbaar is (Kahneman, 2011), leggen uit waarom mensen vaak voorspelbaar irrationeel handelen in strijd met hun eigenbelang (Ariely, 2008) en bieden onbewuste duwtjes in de rug (*nudges*) om hen te helpen betere beslissingen te nemen (Thaler & Sunstein, 2008).



Psychologen en sociologen leren mensen dat economisch gedrag te beïnvloeden en niet altijd rationeel is. Echter, maken deze inzichten economie niet te complex? De optiek van eigenbelang is een vereenvoudiging maar levert op zich al goede verklaringen en voorspellingen op, stelt Friedman (1953). Waarom het moeilijker maken als het ook makkelijker kan? Dat is het probleem. Door het makkelijker te maken, wordt het moeilijker om economisch gedrag te begrijpen. De optiek van eigenbelang én de rationale mens verblindt de blik op de werkelijkheid. De optiek van eigenbelang én de beïnvloedbare mens samen, levert een correcter spiegelbeeld op.



Een eenzijdig beeld van de manager

Je kijkt in de spiegel en je ziet een kritische, rationele manager die geconcentreerd, bewust en weldoordacht leiding geeft en beslissingen maakt. Jouw spiegelbeeld toont iemand die redeneert, complexe mentale exercities uitvoert en goed in staat is om emoties onder controle te houden. Tijdens je managementopleiding heb je geleerd zo te werken. Je jarenlange ervaring heeft je geleerd dit zo te doen. De rationele manager. Een prettig zelfbeeld. Een prettige illusie. Want je ziet iets dat er feitelijk niet is. Je bent spiegelblind.

Het valt je niet op dat je je voorspellingen en risico-inschattingen intuïtief maakt. Voordat je aan redeneren toekomt, heb jij namelijk al snel en bijna automatisch een besluit genomen. Jouw taak als manager wordt uitgevoerd door je automatische, snelle denksysteem (*Systeem 1*) dat weinig inspanning vergt en niet door je reflexieve, langzame denksysteem (*Systeem 2*) dat jou veel energie kost (Kahneman 2011 en 2013; Stanovich & West, 2000). Je automatische systeem maakt je voorspelbaar. En omdat het je gemakkelijk verleidt om niet in je eigenbelang te handelen, maakte het je voorspelbaar irrationeel. Juist het automatisme dat jouw snelle denksysteem kenmerkt, maakt dat je je niet bewust bent van subtiele beïnvloeding door je omgeving (*nudging*). Om de beïnvloedbare manager kwijt te raken en de rationale manager terug te krijgen, moet je leren bewust over te schakelen naar jouw reflexieve, langzame denksysteem.

Het huidige managementonderwijs laat studenten primair het beeld van de rationele manager zien. De beïnvloedbare manager zullen ze daarom niet herkennen als ze in de spiegel kijken. Docenten leiden hen op tot spiegelblindheid. Het beeld van de rationele manager kan nuttig zijn om te laten zien hoe managers eigenlijk zouden moeten managen (normatief). De spiegel van de beïnvloedbare manager is nodig om te zien wie zij van nature werkelijk zijn (beschrijvend). Een manager die alleen rationeel is, bestaat niet. Net zoals de alleen uit eigenbelang handelende *homo oeconomicus* niet bestaat. De onderzoeksoptiek van eigenbelang én beïnvloedbaarheid in figuur 3 helpt ons dit te zien. Om te ontdekken wat de mogelijkheden en beperkingen van de manager en het managen zijn, moet vervolgens eerst het onderzoeksobject realistisch worden beschreven. Anders wordt er kennis verzameld en verspreid over iets wat feitelijk niet bestaat. Het risico is dan dat er een wetenschap van niets wordt bedreven.

3. Een verslavende illusie

‘Nah - calling it your job don’t make it right, Boss.’

- (uit: Cool Hand Luke,
een film uit 1967 die verhaalt over een gevangene die weigert te bezwijken onder het systeem.)



Waarom werkt een gokkast zo verslavend? Een gokautomaat is gebaseerd op toeval, maar heeft overduidelijk een afwijking in het voordeel van de uitbater. In Nederland is wettelijk geregeld dat minimaal tachtig procent van alle inzetten wordt uitgekeerd.⁵ Twintig procent blijft dus achter. De speler kan incidenteel winnen. Op de lange termijn verliest hij structureel. Niet voor niets wordt de traditionele gokkast met hendel, de ‘eenarmige bandiet’ genoemd. De wettelijke definitie van een kansspelautomaat is een speelautomaat die geen behendigheidsautomaat is.⁶ Gokkers zijn er echter van overtuigd dat het een behendigheidsspel betreft, waarbij zij als speler over de vaardigheden beschikken om het spel goed te spelen. Zij lijden aan de illusie van controle (Langer, 1975). Illusie van controle is de neiging van mensen om hun vermogen om gebeurtenissen te beheersen, te overschatten. Het is een verslavende illusie. Psychologisch onderzoek wijst uit dat de illusie van controle vaak optreedt in situaties

5. Artikel 8, lid 1 onder g van de Beschikking Casinospelen 1996.

6. Artikel 30 onder c van de Wet op de kansspelen.

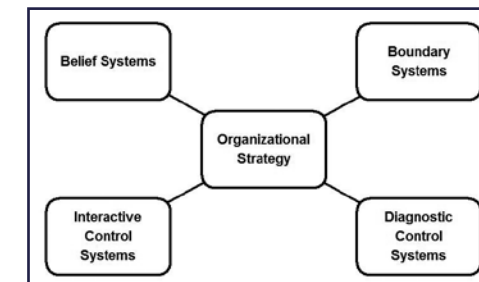
waar iemand al bekend mee is, situaties waarbij iemand de gewenste uitkomst van tevoren kent en in situaties met een stressvol en competitief karakter. Dit lijkt verbazingwekkend veel op de omgeving waarin managers werken.



Verslaafd aan controle

Er is een toenemende tendens bij organisaties om in control te willen of moeten zijn. Van organisaties wordt geëist dat zij verklaringen afgeven dat zij in control zijn, dat zij hun risico's melden in hun jaarverslag en dat zij hun governance op orde hebben. Het voorbeeld van de gokkast illustreert echter dat meer inspanning niet altijd een beter resultaat oplevert. Meer beheersing levert niet altijd meer zekerheid op. In *Dans met kans* beargumenteren Makridakis, Hogarth en Gaba (2010) zelfs dat veel van de dingen die mensen doen om zekerheid in te bouwen, juist risico's opleveren en méér kosten dan ze opleveren. Zij stellen dat de meeste vormen van onzekerheid niet lijken op de onzekerheid rondom de aankomsttijd van een metro die volgens een dienstregeling rijdt, maar op het wachten op het vallen van een kokosnoot. De illusie van controle zorgt ervoor dat mensen bij onzekerheid iets willen doen, iets willen beheersen. Daarbij lopen ze liever het risico het verkeerde te doen dan achteraf te worden verweten niets gedaan te hebben (Gilovich & Medvec, 1995; Heflick, 2011). Denk maar aan voorbeelden als de sluiting van scholen in Leiden na een internetdreiging van een schietpartij (2013) of de vaccinatie in Nederland tegen de uitbraak van de Mexicaanse griep (2011). Wanneer het achteraf allemaal blijkt mee te vallen, is het makkelijk om kritiek te uiten. Achteraf lijden mensen dan volgens Blank, Musch en Pohl (2007) aan het ik-wist-het-wel effect (*hindsight bias*). Makridakis e.a. stellen dat *niets* soms echt beter is dan *iets*. Mijn stelling is dat *anders* soms beter is dan *iets*.

Met meer in control zijn, meer beheersen, is in principe niets mis. Managen is bedacht om organisaties, processen en projecten beheersbaar te houden. Vaak bestaat managen uit het maken van plannen, het uitvoeren van een taak, het checken van de resultaten en vervolgens het bijsturen. In het kort volgen de managers dan de kwaliteitscirkel van Deming uit 1982 (PDCA-cyclus: plan, do, check en act). Robert Simons (1994) noemt dergelijke planmatige en formele vormen van beheersen *diagnostic control systems*. Simons was op zoek naar het antwoord op de vraag hoe managers innovatie en beheersing in balans houden. Hij ontdekte, tegen zijn verwachtingen in, dat juist de meest innovatieve organisaties ook het meest intensief gebruikmaakten van formele vormen van beheersing. Hij kwam tot de ontdekking dat organisaties naast dit traditionele command-and-control-system ook drie andere vormen van beheersing gebruiken: boundary systems, belief systems en interactive control systems (zie figuur 4.).



Figuur 4. Vier soorten systemen om organisaties te beheersen. (Bron: Simons, 1994.)

Organisaties stellen grenzen om risico's te vermijden (boundary systems), communiceren hun kernwaarden om medewerkers te inspireren en richting te geven (belief systems) en stimuleren het leren en experimenten om nieuwe ideeën en strategieën te ontwikkelen (interactive control systems). Samen vormen de vier door Simons gedefinieerde systemen de hefboomen die een manager kan gebruiken om de beheersingskracht van een organisatie te vergroten.

Simons zag dat er bij innovatieve organisaties een balans was in het gebruik van deze vier hefboomen. Deze balans is momenteel zoek. De huidige maatschappelijke reflex op onzekerheid bestaat uit meer controle, meer checks en meer begrenzing. Iedere belangrijke crisis in de politiek of het bedrijfsleven lijkt te worden gevolgd door strengere regelgeving of handhaving. Hoewel er wel degelijk pogingen worden ondernomen om regeldruk te verminderen vinden tegengeluiden om te ontregelen, zoals die van onderwijsminister Jet Bussemaker (Abels, 2013) of Ricardo Semler van SEMCO (Semler, 2010), relatief weinig weerklank. Simons' boodschap aan managers is dat beheersing (*control*) meer is dan controle. In de huidige 'risk society' (Beck, 1992) ligt de nadruk op het stellen van grenzen en het opstellen van plannen. Doordat te hard aan deze twee hefboomen te trekken, raakt zowel innovatie als beheersing in onbalans. Beheersen door los te laten, door te vertrouwen op kernwaarden en ruimte te laten voor experimenten, verdient meer aandacht. In mijn optiek is dat echter niet

voldoende om de balans terug te vinden. De donkere, kille diagnostic control systems en boundary systems en de lichte, warme belief systems en interactive control systems kunnen elkaar namelijk tegenwerken. Ik illustreer dit met twee voorbeelden:

1. targets die hun doel voorbijschieten;
2. aansturing zonder sturing.



Targets die hun doel voorbijschieten

In veel financiële instellingen is het gangbaar om personeel een target op te leggen, waar hun beoordeling of zelfs beloning op is gebaseerd. Deze verkoopdoelen vallen onder diagnostic control systems. Daarnaast stellen de instellingen in hun missieverklaring de klantbehoefte centraal. Deze centraalstelling van de klant valt onder belief systems. Ten slotte hanteren zij richtlijnen voor medewerkers om hun klanten eerlijk te behandelen (treating customers fairly). Dit eerlijk behandelen van klanten valt meer onder boundary systems.

Personeelsleden krijgen met deze verschillende doelstellingen tegenstrijdige signalen. Ze werken voor de baas maar ook voor de klant. Hun target zegt 'verkopen' maar daarin ontbreekt de klantbehoefte. Ze willen hun klanten eerlijk behandelen maar zelf ook eerlijk worden behandeld, door hun baas. Moet ik nu de plus of de min aansluiten? Er dreigt kortsluiting. Er is sprake van cognitieve dissonantie, spanning bij tegenstrijdigheid. Empirisch psychologisch onderzoek leert dat mensen bij cognitieve dissonantie kiezen voor de weg van de minste weerstand (Festinger, 1957). Medewerkers zullen hun gedrag richten op datgene waar zij uiteindelijk op beoordeeld of voor beloond worden. Dus gaan ze voor de target en niet het belang van de klant.

Targets worden meestal uitgedrukt in kwantitatieve prestatiemaatstaven, waarbij de wet van Darley (1994) geldt:

'The more any quantitative performance measure is used to determine a group's or an individual's rewards and punishments, the more subject it will be to corruption pressures and the more apt it will be to distort and corrupt the action patterns and thoughts of the group or individual it is intended to monitor.'

Het adagium 'meten is weten' kan er dus voor zorgen dat 'command and control' omslaat in 'contradict and corrupt'.

Maar wat dan? Management kan toch niet zonder targets? Dat zijn interessante vragen. Wat kan organisaties gebeuren als ze hun targets en plannen helemaal loslaten en volledig gaan voor het belang van de klant? Voor het antwoord op deze vraag kijk ik naar de bank Handelsbanken. Handelsbanken communiceert geen plannen en targets aan haar medewerkers, wordt duidelijk in de documentaire 'De schuld van de bank' (2012). Toch is Handelsbanken, opgericht in 1871, één van de grootste Zweedse banken, die kiest voor gestage groei in plaats van snelle winst en die tijdens de bankencrisis geen staatssteun nodig had, zo wordt duidelijk uit het item bij Nieuwsuur 'Portret van een bijzondere bank' (2011). Het blijkt dus mogelijk om zonder targets te managen. Maar één zwaluw maakt nog geen zomer. Misschien is dit de enige zwarte zwaan en zijn alle andere zwanen wit. Toch geeft dit voorbeeld aan dat de stelling van ING-bestuursvoorzitter Jan Hommen: 'Zonder bonussen kan ik geen bank runnen' (Kleinnijenhuis, 2011), niet algemeen geldend is voor het management van financiële instellingen. Het managementonderwijs toont studenten de grootste gemene deler. Het benadrukt de regel en niet de uitzondering, terwijl innovatie in management begint aan de rand en niet bij de middenmoot (Hamel, 2007 en de webcast 'Gary Hamel: Reinventing the Technology of Human Accomplishment,' 2011). Op 1 oktober 2013 draagt Jan Hommen zijn stok over aan zijn opvolger. Misschien durft die het experiment wél aan.



Aansturing zonder sturing

Management gaat in oorsprong uit van 'command and control'. Dit past bij diagnostic control systems en boundary systems. Een beetje geëmancipeerde manager staat daarnaast nog wel enige empowerment van de medewerker toe, een term die nog maar eens benadrukt dat oorspronkelijk de 'power' bij het management ligt. Maar wat als de manager de medewerkers vijftien of twintig procent van hun tijd zonder supervisie, autonoom laat werken aan nieuwe dingen en zij zelf mogen bepalen welke dingen dat zijn? Wat als hij afziet van tijdschrijven en urenverklaringen omdat alleen het resultaat telt? Wat als medewerkers zelf gaan bepalen waar en met wie ze in die nieuwe dingen samenwerken? Wat als de manager mag aansturen maar niet mag sturen?

Dit zijn vragen die beantwoord worden wanneer organisaties beheersen door los te laten. Dit past bij interactive control systems. Deze systemen stellen mensen in staat om te experimenteren. Bedrijven als 3M, Google en Atlassian zijn innovatief doordat ze de creativiteit, het aanpassingsvermogen en andere talenten van hun medewerkers op de hiervoor beschreven manier benutten. De dagen dat hun medewerkers aan een eigen pilot werken, worden door Pink (2011) FedEx-dagen genoemd. Net zoals

FedEx binnen 24 uur levert, mogen deze medewerkers 24 uur lang zelf hun tijd aan iets nieuws besteden en presenteren het resultaat de dag erna aan anderen. Deze organisaties zijn alleen in staat dit te doen wanneer ze de intrinsieke motivatie bij hun personeel weten op te wekken. Ryan en Deci (2000) stellen dat intrinsieke motivatie gedijt wanneer er aan drie menselijke behoeften is voldaan: de behoefte aan autonomie, de behoefte aan competentie en de behoefte aan verbondenheid. Een organisatie vernietigt intrinsieke motivatie wanneer zij extrinsieke beloningen introduceert, strenge controles uitvoert en te veel grenzen trekt.



Het illusionistische karakter van spiegelblindheid

Aan de economische onderwijsinstellingen leren de docenten aan studenten om te werken met de managementcontrolcyclus. Daarbij wordt gepland, achteraf verantwoord en tussentijds gecontroleerd of er geen grenzen zijn overschreden. Ze leren de studenten om te werken met diagnostic control systems en boundary systems. Deze aanpak past bij de aanname van een *homo oeconomicus* die vanuit eigenbelang alle beschikbare informatie over de toekomst op de juiste manier verzamelt, correcte afwegingen maakt en, met de juist extrinsieke motivatie, in het belang van de principaal handelt. Docenten houden er dan geen rekening mee dat mensen bij al deze activiteiten beïnvloedbaar zijn; zie figuur 3.

De werkomgeving van mensen kan hun bron van creativiteit doen opdrogen en hun aanpassingsvermogen breken. Recentelijk zijn er in het curriculum van de Hogeschool Rotterdam modules geïntroduceerd die studenten leren om los te laten, niet groots en meeslepend te plannen, maar klein en exploratief te experimenteren. In de curricula

zou echter veel meer aandacht besteed moeten worden aan het overbrengen van kernwaarden en aan het leren om te experimenteren. Kennis en vaardigheden van diagnostic control systems en boundary systems zijn nodig voor de banen waarvoor studenten worden opgeleid. Maar door de nadruk die de onderwijsinstellingen daarop leggen, zijn zij mede debet aan de illusie dat wanneer organisaties meer van deze systemen inzetten, de onzekerheid minder wordt. En het applaus dat de onderwijsinstellingen hiervoor krijgen van het bedrijfsleven, zorgt dat ook zij aan deze illusie verslaafd zijn geraakt. Maar ze laten dingen zien die eigenlijk niet echt zijn. Ze zijn illusionist.

Je kijkt in de spiegel. Je ziet iemand die alle targets bereikt en het beste uit mensen haalt. Je ziet echter illusies, dingen die eigenlijk niet echt zijn. Het beeld dat je waarneemt is namelijk incompleet. Het laat zien wat is bereikt en niet wat bereikt had kunnen worden. Je verweert je: 'Ik doe gewoon mijn werk.' Echter hier geldt het citaat: 'Calling it your job, does not make it right.'

4. Willens en wetens niet willen weten

'The only true wisdom is in knowing you know nothing.'

- (Socrates)



De memoires van Donald Rumsfeld, de Amerikaanse minister van Defensie tijdens de invasie van Irak en Afghanistan, dragen de titel *Known and Unknown* (2012). Hiermee verwijst hij naar het volgende citaat uit één van zijn vele speeches (in 2002) over de rol van onzekerheid tijdens de oorlog in Irak:

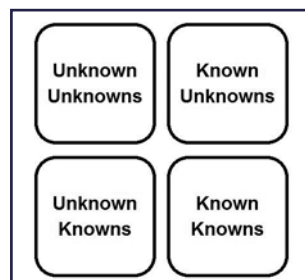
'There are thing we know that we know. There are known unknowns. That is to say there are things that we now know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we don't know we don't know. So when we do the best we can and we pull all this information together, and we then say well that's basically what we see as the situation, that is really only the known knowns and the known unknowns. And each year, we discover a few more of those unknown unknowns.'

Rumsfeld wilde een oorlog voeren waarin onzekerheden zo veel mogelijk waren uitgebannen. Hij realiseerde zich dat er onzekerheid bestaat, waarvan men nog niets weet, waar men zich niet bewust van is. Maar wellicht realiseerde Rumsfeld zich niet dat er ook zekerheden kunnen zijn waar men zich niet bewust van is.



Een verdrongen toekomst

In hun boek *Op naar de volgende crisis!* laten Olav Velthuis en Liesbeth Noordegraaf-Eelens (2009) zien welke cruciale combinatie Rumsfeld in zijn betoog miste: de *unknown knowns*. Samen met de *known knowns*, *known unknowns* en *unknown unknowns* van Rumsfeld, ontstaat het overzicht als in figuur 5 met bewuste en onbewuste feiten en risico's.



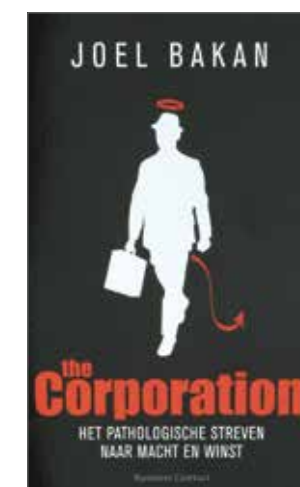
Figuur 5. Bewuste en onbewuste risico's en feiten.

Unknown knowns zijn de feiten die mensen liever niet onder ogen zien, verborgen feiten. In het geval van Rumsfeld was het verborgen feit de marteling van gevangenen in Abu Ghraib door Amerikaanse soldaten. Het is een triest feit dat soldaten zich in oorlogstijd schuldig maken aan wangedrag en oorlogsmisdaden. De wens van de top en het thuisfront om 'onze jongens' te ondersteunen, biedt een vruchtbare bodem voor collectieve selectieve zelfperceptie: 'Wij doen dat soort dingen niet.' Het negeren van deze feiten creëert risico's in een onverwachte hoek, niet in de hoek van de onzekerheden (de risico's) maar in de hoek van de zekerheden (de feiten). De enige onzekerheid betreft het moment waarop deze feiten zich zullen openbaren. Menig bestuurder ligt wakker van deze risico's.

In iedere organisatie kan zich een verborgen feit schuilhouden. De media staan bol van *unknown knowns* die zich hebben geopenbaard. Er zijn voorbeelden te over. Verkoop van financiële producten aan kopers die het product minder goed begrijpen dan de verkoper. Onterechte declaraties in de zorg, het onderwijs en de politiek. Zonnekoninggedrag.

Het grote aantal verborgen feiten dat via de media openbaar wordt, versterkt de roep om dergelijke misstanden te voorkomen. De genoemde voorbeelden houden allemaal verband met onethisch gedrag. Dat hoeft niet altijd zo te zijn bij *unknown knowns*, maar hun immorele karakter kan wel de bepalende factor zijn die ervoor zorgt dat ze verborgen blijven. Deze immorele feiten kunnen zich namelijk gemakkelijk verstoppen in organisaties, omdat die zich voor deze feiten schamen.

Waardoor zouden deze verborgen feiten met immorele lading kunnen ontstaan? De documentaire *The Corporation* gebaseerd op het gelijknamige boek van Joel Bakan (2004) toont de overeenkomst tussen grote, Noord-Amerikaanse vennootschappen en personen met een antisociale persoonlijkheidsstoornis (ASPD).



Deze gigantische ondernemingen hebben toegang tot de meeste juridische rechten van een natuurlijk persoon, maar lijken zich over diens morele plichten minder druk te maken. De publieke opinie in Europa is dat kleine en middelgrote bedrijven een positievere invloed hebben op de maatschappij dan grote bedrijven (aldus CSR Europe, 2013). Ondanks de oproepen van de EU aan het Europese midden- en kleinbedrijf om ‘corporate social responsibility’ te omarmen, lijken juist zij door het publiek al te worden gezien als maatschappelijk verantwoorde ondernemers. Grotere ondernemingen moeten zich blijkbaar op dit vlak altijd nog bewijzen. De grootte van een onderneming lijkt dus een factor die immoreel gedrag bevordert.

In *Waardenloos* constateert George Möller (2012) dat mensen in bedrijven niet meer weten welke ethische principes zij moeten hanteren. Alles wat binnen de mogelijkheden van de wet past, lijkt aanvaardbaar geworden. Deze visie wordt regelmatig gerechtvaardigd met een beroep op de economie (Schöndorff, 2006). De *homo oeconomicus* handelt immers uit eigenbelang en heeft niets van doen met moraal. Deze normatieve misvatting ontstaat wanneer eigenbelang wordt gezien als het resultaat en niet als de optiek van de economie; vergelijk figuur 2(c) met 2(a). Nota bene Adam Smith, de grondlegger van de economische wetenschap, schreef zijn allereerste boek (1759) niet over economie maar over ethiek. Möller (2012) constateert dat het doceren van ethiek en verantwoorde bedrijfsvoering in de periferie van het economisch onderwijs staat. Door moraliteit niet centraal te stellen, creëert het economisch onderwijs de illusie dat het onderwijs waardenneutraal is. Ondertussen ondermijnt het onderwijs daarmee juist de waarden in de maatschappij. Niet voor niets zijn studenten Economie calculerend. Zij calculeren in dat het risico van straf beperkt is en rijden meer zwart dan andere studenten (Nooteboom, 2010). In bedrijven en op scholen leren mensen dus niet moreel te handelen.

Wanneer verborgen misstanden openbaar worden, blijkt vaak dat deze mede door de chief executive officer (CEO) zijn ontstaan. Management-professor Sydney Finkelstein heeft onderzocht welke eigenschappen falende CEO’s gemeenschappelijk hebben (Spijkerman, 2012). Deze eigenschappen vertonen sterke overeenkomsten met psychologische en sociologische valkuilen en onbetrouwbare vuistregels (heuristieken), die niet alleen bij CEO’s maar ook bij andere managers en medewerkers een rol spelen. Tabel 1 toont deze faaleigenschappen en hun relatie met deze menselijke aspecten van besluitvorming. Deze fenomenen vormen een bron van risico’s en onaangename feiten.

Eigenschappen van falende CEO’s (Bron: Spijkerman, 2012)	Psychologische en sociologische fenomenen
Ze overschatten hun eigen invloed. Ze onderschatten de rol die toeval en omstandigheden spelen.	Interne attributie
Ze menen dat zij voor hun bedrijf al zoveel geld hebben opgeleverd, dat de extravagante kosten die ze voor zichzelf maken hierbij in het niet vallen.	Invloed van context Referentie-effect Selectieve perceptie
Ze denken dat ze alle antwoorden hebben. Ze moeten situaties onmiddellijk kunnen inschatten.	Voorkeur voor bevestiging Onjuiste risicoperceptie
Ze gooien iedereen eruit die het niet met hen eens is.	Group think
Ze doen hun best om vooral voor de buitenwereld succesvol te lijken.	Halo-effect
Ze onderschatten obstakels.	Onrealistisch optimisme
Ze houden koppig vast aan wat voor hen in het verleden werkte.	Beschikbaarheid en representativiteit heuristiek

Tabel 1. Eigenschappen van falende CEO’s en de daaraan gerelateerde psychologische en sociologische fenomenen.

Wanneer organisaties de kracht van deze psychologische en sociologische fenomenen onderschatten en daarmee onbewust verborgen feiten maar ook risico’s negeren, verdringen zij het feit dat hun ondergang onvermijdelijk is. Wijnand Nuijts, hoofd van de afdeling Cultuur, Organisatie en Integriteit van DNB, stelt in Trouw dat er in de financiële wereld onvoldoende aandacht besteed wordt aan menselijke aspecten van besluitvorming (Belgers, 2013). Ook daarin heeft het economisch onderwijs nog een taak.



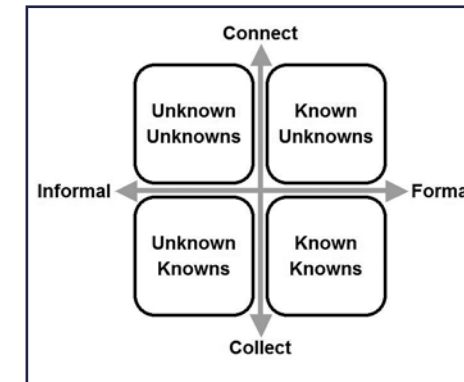
Zelfkennis is onze glazen bol

Het is goed om iets te weten, maar het is beter om te ontdekken wat je niet weet. Dit wordt krachtig verwoord in *The Black Swan* van Nicolas Nassim Taleb (2007):

'You will accumulate more knowledge and more books as you grow older, and the growing number of unread books on the shelves will look at you menacingly. Indeed, the more you know, the larger the rows of unread books. Let us call this collection of unread books an antilibrary.'

Milton (2010) beveelt voor elk van de kwadranten uit figuur 5 een andere kennismanagementtechniek aan; zie figuur 6.

Om kennis over *unknown knowns* te verwerven, adviseert Milton bijvoorbeeld om informatie via informele kanalen te verzamelen. Maar kennis delen is een taak. En denkend vanuit het eigenbelang van de *homo oeconomicus* is het logisch dat mensen beloond willen worden voor het uitvoeren van die taak. Soms is het uitvoeren van de taak echter zelf al de beloning. Dit verklaart waarom mensen vrijwillig, in hun eigen tijd bereid zijn om hun kennis te delen bij het creëren van open source software en content via het internet. Wikipedia, Firefox, Linux en Apache zijn het bewijs dat mensen bereid zijn om op basis van vrijwilligheid en zonder formele relaties hun kennis met anderen te delen (Pink, 2011). Maar het zou best zo kunnen zijn dat degenen die beschikken over informatie over verborgen feiten, niet bereid zijn om die informatie formeel te delen. Het is namelijk de klokkenluider die vaak als enige sneuvelt (Rengers, 2012). Een informele benaderingswijze, een roddel bij de koffieautomaat, kan dan helpen (Molenkamp & Storm-Spuijbroek, 2010). Een voorwaarde is dat gevoelige informatie veilig kan worden gedeeld.



Figuur 6. Kennismanagement en de daarbij horende activiteiten. (Bron: Milton, 2010.)

Je kijkt in je glazen bol, op zoek naar de risico's die de toekomst voor jou in petto heeft. In de glazen bol weerspiegelt alleen je eigen spiegelbeeld. Teleurgesteld leg je de glazen bol opzij. Je ziet niet wat de glazen bol jou wil zeggen. Het grootste risico, dat ben jezelf.

5. Het ultieme doel

‘Diejenige Regierung ist die beste, die sich überflüssig macht.’

- (Friedrich Wilhelm Christian Karl Ferdinand Freiherr von Humboldt)

‘Science is a self-correcting process. To be accepted, new ideas must survive the most rigorous standards of evidence and scrutiny.’

- (Carl Sagan)

‘Science is a way to not fool ourselves.’

- (Carl Sagan)



Onsterfelijk door te sterven

Economie heeft lang vastgehouden aan het eigenbelang van de mens als enige onderzoeksoptiek; zie figuur 2(a). Hierdoor bleef economie onbewust onbekwaam in het beschrijven en verklaren van bepaalde economische fenomenen. Gedragseconomie heeft deze tak van wetenschap bewust van gemaakt van deze onbekwaamheid door aan de optiek van eigenbelang de optiek van beïnvloedbaarheid toe te voegen; zie figuur 3. Wanneer inzichten die gedragseconomie biedt worden toegepast, stelt dit de economische wetenschap in staat om bewust bekwaam te worden. Dit is wat momenteel gebeurt. Op diverse gebieden binnen de economische wetenschap wordt gedragseconomie in aanvulling op bestaande theorieën toegepast. Dit uit zich in nieuwe, specialistische onderwijs- en onderzoeksgebieden zoals behavioral finance, behavioral game theory, behavioral agency theory, behavioral management, behavioral risk management, behavioral advertising, behavioral decision theory, behavioral marketing en behavioral strategy.

Voor wetenschappers die vasthouden aan het paradigma van het eigenbelang als enige onderzoeksoptiek, is het relatief veilig dat gedragseconomisch onderwijs en onderzoek wordt toegepast binnen specialistische deelgebieden. De reikwijdte van gedragseconomie wordt daarmee namelijk beperkt tot gedragseconomische cursussen, conferenties en tijdschriften en breidt zich niet uit tot mainstream economisch onderwijs en onderzoek. Het ultieme doel van gedragseconomie echter is zo te integreren in mainstream economisch onderwijs en onderzoek dat deze van bewust bekwaam, onbewust bekwaam worden.

Het ultieme doel van gedragseconomie is dus zich overbodig te maken. Daar is binnen de economie nog wel een paradigmaverschuiving voor nodig. Kuhn (1962) beschrijft hoe wetenschappelijke aardverschuivingen door de eeuwen heen hebben plaatsgevonden. Daarbij sterven aanhangers van het oude paradigma uit terwijl aanhangers van het nieuwe paradigma hun plaats innemen. De tijd zal leren of het gedragseconomie zal lukken om zoveel aanhangers te krijgen dat het zelf als specialisme uitsterft en door integratie binnen mainstream economisch onderwijs en onderzoek, zichzelf onsterfelijk maakt als één van de belangrijkste paradigmaverschuivingen binnen de economie.



Het lectoraat Gedragseconomie

Het lectoraat Gedragseconomie wil deze paradigmaverschuiving binnen het managementonderwijs aan de Hogeschool Rotterdam tot stand brengen, door studenten in staat te stellen om de managementpraktijk te innoveren met gedragseconomie. Deze doelstelling valt binnen de onderzoekslijn 'Groeien & Leren' van het Kenniscentrum voor Innovatief Ondernemerschap, waar het lectoraat een onderdeel van is, en heeft raakvlakken met de onderzoekslijnen 'Groeien & Valoriseren' en 'Groeien & Internationaliseren'. Binnen de onderzoekslijn 'Groeien en Leren' doet het lectoraat onderzoek naar succes- en faalfactoren bij innovaties. Daarbij werkt het lectoraat samen met ondernemers en organisaties die willen beheersen door los te laten, door te vertrouwen op kernwaarden en ruimte te laten voor experimenten. De onderzoeken van het lectoraat hebben een gemeenschappelijk thema: beslissen bij onzekerheid. Beslissen bij onzekerheid is één van de kerncompetenties van ondernemers en één van de kernbekwaamheden van organisaties (Bauwen, 2013). De vragen die het lectoraat samen met studenten, docenten en praktijkbeoefenaars wil beantwoorden zijn:

1. welke strategische keuzes stellen individuen en teams in staat om de positieve kant van onzekerheid te benutten en zich tegen de negatieve kant te beschermen?
2. welke methoden en middelen helpen om de positieve en negatieve kanten van onzekerheid zichtbaar te maken en te beslissen wanneer positieve en negatieve onzekerheid met elkaar in balans zijn?
3. welke aanpassingen in de omgeving waarin individuen en teams bij onzekerheid beslissingen maken bevorderen succes en voorkomen falen?

Strategisch beslissen

Kenmerkend voor een strategische beslissing is dat de uitkomst ervan mede wordt bepaald door de keuzes van andere beslissers. Uitgaande van de optiek van eigenbelang en beïnvloedbaarheid wordt het keuzegedrag van deze beslissers voorspelbaar; zie figuur 3. Het is daarom verstandig iedere strategische keuzesituatie van tevoren te analyseren, om daarmee te voorspellen welke keuze andere beslissers maken en de onzekerheid rondom een keuze te verminderen (Bueno de Mesquita, 2009). Een hulpmiddel daarbij is speltheorie, een vernieuwing in economie die inmiddels 12 Nobelprijswinnaars heeft opgeleverd. In 2012 heeft het lectoraat Gedragseconomie voor hbo-docenten een Nederlandstalige en Engelstalige cursus *Speltheorie in het hbo* ontwikkeld en hebben tien docenten van de Hogeschool Rotterdam aan deze cursus deelgenomen (Van Namen, 2012). Het doel van het lectoraat is om aan de hand van dit cursusmateriaal seminars voor ondernemers en organisatie teams te organiseren en hen in staat te stellen de positieve kant van strategische onzekerheid te benutten en zich tegen de negatieve kant af te schermen. Enerzijds wordt daarbij een beroep gedaan op hun reflexieve Systeem 2, door hen bewust te laten nadenken over hun eigen casus. Anderzijds wordt hen geleerd hoe zij hun automatische Systeem 1 kunnen inzetten, door momenten van rust in te plannen waarop hun onbewuste verder gaat met het ordenen en verwerken van relevante informatie (Dijksterhuis, 2007). Ten slotte zullen de bevindingen van deze praktijksessies door middel van lesbrieven toegankelijk worden gemaakt voor studenten in het reguliere bacheloronderwijs, zodat ook zij in staat worden gesteld om betere strategische beslissingen te maken.

Hulpmiddelen bij beslissen

Ondanks dat er diverse hulpmiddelen zijn om risico's en kansen te managen, zijn deze niet populair bij midden- en kleinbedrijven. Dit terwijl het innovatievermogen van het mkb achter blijft en het aantal faillissementen onverminderd hoog blijft. Figuur 6 suggereert dat bij het identificeren van onzekerheden verbinden belangrijk is. Aan de hand van dit idee heeft het lectoraat in 2013 een methode ontworpen die teams helpt kansen en risico's te identificeren die aansluit bij het Business Model Canvas van Osterwalder (2010), een methode die wel populair is (da Silva Bodeão, 2013). Bij deze methode worden risico's en kansen geïdentificeerd door de negen componenten van het canvas met elkaar te verbinden. De visuele weergave van het canvas stelt teamleden in staat om hun vakgebied en dat van anderen te herkennen binnen een business model, deze aan elkaar te verbinden en op zoek te gaan naar onzekerheden. De methode betreft een formele vorm van verbinden en zal, conform figuur 6, met name *known unknowns* opleveren. Het lectoraat wil meer ervaring opdoen met deze methode door deze samen met studenten toe te passen bij ondernemers en organisaties. Daarnaast wil het lectoraat methoden ontwikkelen die uitgaan van informele vormen van verbinden en verzamelen zodat organisaties in staat worden gesteld om ook *unknown unknowns* en *unknown knowns* te identificeren. Daarbij wordt gezocht naar het inzetten van sociale netwerken en apps die mensen in hun vrije tijd informeel gebruiken.

Om de positieve en negatieve kant van onzekerheid met elkaar in balans te brengen maakt het lectoraat gebruik van een methode waarmee het plezier van winst en de pijn van verlies wordt gemeten. Deze methode visualiseert de risicohouding van een

beslissers en wordt beschreven in het proefschrift *Unraveling risk appetite* (De Wild, 2013). Deze methode, die corrigeert voor de psychologische valkuil van kansweging, zet de beslissers een bril op waarmee hij scherper kan zijn wat zijn risicohouding is.

De invloed van omgeving op beslissen

Omdat mensen beïnvloedbaar zijn, is het belangrijk een omgeving te creëren die hen helpt goede beslissingen te nemen. Soms zijn beslissers zich niet bewust van aanpassingen in hun omgeving die hen verleiden goede beslissingen te nemen. Een aantal van deze nudges (Thaler & Sunstein, 2008) zijn in 2012 door het lectoraat binnen de Hogeschool Rotterdam geïntroduceerd om het onderwijsrendement te verbeteren (De Wild, Kreeft, Van Donker, & Van der Waal, 2013). Naast deze onbewuste duwtjes in de rug wil het lectoraat samen met ondernemers en organisaties experimenteren met aanpassingen in de omgeving waar beslissers zelf bewust voor kiezen. Gedacht kan worden aan experimenten waar bewust rustmomenten in het beslissingsproces zijn gebouwd om de denkcapaciteit van het onbewuste bij belangrijke beslissingen te benutten (Dijksterhuis, 2007) en experimenten met teams waarbij de intrinsieke motivatie van teamleden wordt gestimuleerd; zie hoofdstuk 3 *Aansturing zonder sturing*. Het lectoraat heeft in het verleden veel experimenten succesvol afgerond doordat nauw is samengewerkt met studenten en begeleiders vanuit de opleidingsinstituten. Doel is om deze samenwerkingsverbanden te verstevigen en te verbreden.

Tot nu toe heeft het lectoraat vier gedragseconomische keuzevakken geïntroduceerd binnen de hogeschool. Het betreft de cursussen *Risicomanagement en psychologie* en *Proeflaboratorium* bij het Instituut voor Financieel Management, de cursus *Hoe nudge je medewerkers* bij het Instituut voor Bedrijfskunde en de cursus *Speltheorie: 'Jouw strategische keuze'* bij het Instituut voor Commercieel Management. Daarnaast heeft het lectoraat bijgedragen aan de ontwikkeling van de minor *Risicomanagement en gedrag*. Om de hiervoor genoemde paradigmaverschuiving tot stand te brengen kiest het lectoraat echter niet voor het ontwikkelen van nog meer specialistische gedragseconomische cursussen in de kern of periferie van het curriculum. In plaats daarvan zoekt het lectoraat aansluiting met docenten die bestaande cursussen in het reguliere curriculum willen verrijken met gedragseconomische inzichten. Docenten die zich willen verdiepen in gedragseconomie door middel van het doen van eigen onderzoek ten behoeve van de verdere ontwikkeling van het curriculum kunnen, wanneer zij hun professionaliseringstijd inzetten bij het lectoraat, rekenen op coaching van het lectoraat bij uitvoeren van hun onderzoek.



De toekomst van de spiegelblinde manager

Je weet dat je spiegelblind bent. Je beseft dat je beïnvloedbaar bent, soms te snel beslist, controlerend gedrag vertoont en je eigen tekortkomingen niet altijd onderkent. Maar dat weet je en daar kun je dus iets aan doen.

Wanneer je jouw eigen spiegelbeeld niet vertrouwt, vraag je een ander om naar jou te kijken en je te vertellen wat hij ziet. Omdat je blind bent voor bepaalde dingen, zet je bewust een bril op die jouw afwijkingen corrigeert, jou een nieuwe kijk op de zaak geeft of jou helpt om een en ander scherper te zien. Soms blijkt dat ook een spiegel blinde vlekken heeft en ga je op zoek naar een nieuwe spiegel. Je ontdekt dat er spiegels zijn op plekken waar je die niet had verwacht. Daar maak je gebruik van. Omdat je weet dat je beïnvloedbaar bent, creëer je een omgeving om je heen die jou helpt goede keuzes te maken. Om te voorkomen dat je te snel beslist, plan je extra tijd in om er nog eens een nachtje over te slapen. Je merkt dat loslaten in vertrouwen je soms dichterbij je doel brengt dan krampachtig vasthouden. En dat wanneer je bekent dat je iets niet weet, het makkelijker wordt om te innoveren en te experimenteren.

Je houdt jezelf niet voor de gek. Je weet dat je spiegelblind blijft. Je weet het. Dus kun je er iets aan doen.

Dankwoord

Velen hebben zich ingespannen om deze openbare les mogelijk te maken. De hele organisatie is vakkundig door Shalini Panchoe-Jagroep gecoördineerd. Voor het advies en de ondersteuning bij de communicatie rondom deze les ben ik dank verschuldigd aan Desiré de Jong. Mijn collegae Guy Bauwen, Arne Maas, Maaïke Lycklama à Nijeholt en Vincent Versluis wil ik bedanken voor hun bereidheid om de oorspronkelijke tekst te beoordelen en van commentaar te voorzien. Mijn (voormalige) collegae van het lectoraat Gedragseconomie, Ellen Boslooper, Vincent Versluis en Dennis van der Waal, en de vele afstudeerders en minorstudenten wil ik bedanken voor de inspirerende samenwerking die mede geleid heeft tot het ideeëngoed in deze publicatie. Dank aan Dorien Rookmaker voor het leggen van contacten binnen haar netwerk ten behoeve van deze openbare les. Voor het fotograferen van afbeeldingen voor deze uitgave ben ik dank verschuldigd aan Helen van Oosten. Ten slotte dank aan Josephine Lappia en Corinne Lamme van Rotterdam University Press en aan redactie bureau Charlotte van der Veen - Redactie & correctie voor hun technische en redactionele ondersteuning.

Referenties

- Abels, R. (2013). Bussemaker "ontregelt" het onderwijs. *Trouw*, 7 februari 2013.
- Adam, D. (2005). In from the cold. *The Guardian*, March 24.
- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational*. Vol. 1st. New York: HarperCollins.
- Bakan, J. (2004). *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press.
- Bauwen, G. (2013). *Innovatiekompas: praktische leidraad voor innovatief ondernemen*. Brussel: ASP.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. SAGE Publications.
- Belgers, J. (2013). Bankiers: grote ego's, weinig zelfreflectie. *Trouw*, 22 maart 2013.
- Beschikking casinospelen 1996. Opgevraagd op 23 juni 2013: wetten.overheid.nl/BWBR0009234/geldigheidsdatum_31-10-2012.
- Blank, H., Musch, J., & Pohl, R.F. (2007). Hindsight bias: on being wise after the event. *Social Cognition*, 25, 1, 1-9.
- Boutens, P.C. (1912). Drie Liederen van Isoude. *Elsevier's Geïllustreerd Maandschrift*, 22, 43, 73-78.
- Bueno de Mesquita, B. (2009). *Predictioneer's game: using the logic of brazen self-interest to see and shape the future*. New York: Random House.
- Covey, S.R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
- CSR Europe. (2013). Eurobarometer Poll Highlights Need For Greater Corporate Communication. *csreurope.org*. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.csreurope.org/news.php?type=&action=show_news&news_id=5494.
- Da Silva Bodeáo, G. (2013). *Beyond the Business Model Canvas of Osterwalder*. afstudeerscriptie, Rotterdam.
- Darley, J.M. (1994). Gaming, Gundecking, Body Counts, and the Loss of Three British Cruisers at the Battle of Jutland: The Complex Moral Consequences of Performance Measurement Systems in Military Settings. Ongepubliceerde toespraak voor de *Air Force Academy*.
- De schuld van de bank. (2012). *Tegenlicht*, 17 september. Opgevraagd op 23 juni 2013: tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2012-2013/banken.html.
- De Wild, A.F. (2013). *Unravelling risk appetite: Applications of decision theory in the evaluation of organizational risk appetite*. PhD dissertation, Rotterdam: Rotterdam University Press.
- De Wild, A.F., Kreeft, A., Van den Donker, I., & Van der Waal, D. (2013). *Nudging the student. Hoger Onderwijs Management*, 5, 2, 8-10.
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Dijkgraaf, R. (2012). *Het nut van nutteloos onderzoek*. 3e druk. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste: denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Dufour, G. (2011). *Managing your manager: how to get ahead with any type of boss*. New York: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Finkelstein, S. (2004) *Why Smart Executives Fail: And What You Can Learn from Their Mistakes*. New York: Portfolio.
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. Chicago [etc.]: University of Chicago Press.
- Gary Hamel: Reinventing the Technology of Human Accomplishment. (2011). *YouTube*. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.youtube.com/watch?v=aodjgkv65MM.
- Gilovich, T., & Medvec, V.H. (1995). The Experience of Regret: What, When, and Why. *Psychological Review*, 102, 2, 379-395.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Heflick, N.A. (2011). Does Time Heal Regret? *Psychology Today*, November 20. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.psychologytoday.com/blog/the-big-questions/201111/does-time-heal-regret.

- Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. *The American Economic Review*, 91, 2, 73-78.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow ... in 30 minutes: a 30 minute expert summary*. Berkeley, CA: Garamond Press.
- Kleinnijenhuis, J. (2011). Bonus wringt nog tussen Kamer en bankiers. *Trouw*, 3 februari 2011.
- Kuhn, T.S. (1962) *The structure of scientific revolutions*. Fourth edition. Chicago; London: The University of Chicago Press.
- Langer, E.J. (1975). The Illusion of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 2, 311-328.
- Makridakis, S., Hogarth, R., & Gaba, A. (2010). *Dans met kans: meer zekerheid door minder controle*. Amsterdam: Maven Publishing.
- McQuillen, J.S. (2003). The influence of technology on the Initiation of interpersonal relationships. *Education*, 123, 616-623.
- Milton, N. (2010). Known Knowns and formal collection. *Knoco stories: from the knowledge management front-line*. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.nickmilton.com/2010/10/known-knowns-and-formal-collection.html.
- Molenkamp, M., & Storm-Spuijbroek, S. (2010). Een spraakmakend project. In: J. Lappia & J. Brandsma. *Inspiratiebundel: Acht gesprekken met lectoren over kenniscreatie en kenniscirculatie*. Rotterdam: Rotterdam University Press
- Möller, G.A. (2012). *Waardenloos: Banking on ethics*. Bilthoven: Barnyard.
- Nalebuff, B.J., & Brandenburger, A.M. (1996). *Spelen met de concurrent (coöpetitie) speltheorie als strategisch wapen*. Amsterdam / Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Nooteboom, B. (2010). De economie kan niet alleen op egoïsme varen. *Trouw*, 1 september 2010.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Kranen-van den Ham, H., & Clark, T. (2010). *Business Model Generatie: een handboek voor visionairs, game changers en uitdagers*. Deventer: Kluwer.
- Pink, D.H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Canongate Books.
- Portret van een bijzondere bank. (2011). *Nieuwsuur.nl*, 15 juni 2011. Opgevraagd op 23 juni 2013: nieuwsuur.nl/onderwerp/248539-portret-van-een-bijzondere-bank.html.
- Rengers, M. (2012). Kamer krijgt zwartboek over het lot van klokkenluiders. *Volkskrant*, 2 juni 2012.
- Rhijn, A.A., & D. v. I. (1927). Boekbespreking van Hellmuth Wolff, Der homo economicus eine nationalekonomische Fiktion. Gebrüder Paetel. Berlin - Leipzig. *De Economist*, 76, 1, 175-179.
- Rumsfeld, D. (2012). *Known and unknown: a memoir*. New York, N.Y.: Sentinel.
- Rumsfeld, D.H. (2002). Defense.gov News Transcript: Secretary Rumsfeld Press Conference at NATO Headquarters, Brussels, Belgium. *U.S. Department of Defense*, June 6. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.defense.gov/transcripts/transcript.aspx?transcriptid=3490.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Schöndorff, R. (2006). De homo economicus is ruim 60 jaar geleden begraven. *Economie voor jou*, 21 augustus 2006. Opgevraagd op 21 juni 2013: weblogs.nrc.nl/evj/2006/08/21/de-homo-economicus-is-ruim-60-jaar-geleden-begraven/.
- Searle, J.R. (1969). *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Semler, R. (2010). *SEMCO-stijl*. Amsterdam: Boekerij.

- Simons, R.L. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. London: A. Millar.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Indianapolis: Liberty Classics.
- Spijkerman, C. (2012). Falende CEO's in 2012 en hun slechte gewoonten. NRC, 27 december 2012. Opgevraagd op 23 juni 2013: www.nrc.nl/carriere/2012/12/27/falende-ceos-in-2012-en-hun-slechte-gewoonten/.
- Stanovich, K.E., & West, R.F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 5, 645-726.
- Strathern, P. (2004). *A brief history of economic genius*. New York: Thomson/Texere.
- Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- The Corporation Film (2013). Opgevraagd op 23 juni 2013: www.thecorporation.com/.
- The debt to pleasure: A Nobel prizewinner argues for an overhaul of the theory of consumer choice. (2013). *The Economist*, April 27.
- Van Namen, D. (2012). Laten we spelen. *Profielen*, 96, 29.
- Velthuis, O., & Noordegraaf-Eelens, L. (2009). *Op naar de volgende crisis!: over het verleidend vermogen van de financiële markt*. Kampen: Klement.
- Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, J.A.C.M. (2007). *Het Ontwerpen van een Onderzoek*. 4e druk. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Versluis, V., & Van der Waal, D. (2013). Rationeel versus irrationeel. Discussion paper. Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap. Hogeschool Rotterdam.
- Wet op de kansspelen. Opgevraagd op 23 juni 2013: wetten.overheid.nl/BWBR0002469/geldigheidsdatum_31-10-2012.

Eerdere uitgaven van Rotterdam University Press



De redenloze consument

Auteur Arne Maas
ISBN 9789051798265
Verschijningsdatum maart 2013
Aantal pagina's 44
Prijs € 14,95



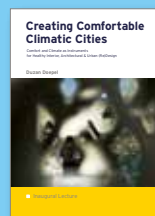
Perspectiefgerichte en talentgedreven welzijnszorg

Auteur Toby Witte
ISBN 9789051798135
Verschijningsdatum november 2012
Aantal pagina's 52
Prijs € 14,95



Adaptive urban development

Auteur Rutger de Graaf
ISBN 9789051797992
Verschijningsdatum november 2012
Aantal pagina's 63
Prijs € 14,95



Creating Comfortable Climatic Cities

Auteur Duzan Doepel
ISBN 9789051798005
Verschijningsdatum oktober 2012
Aantal pagina's 67
Prijs € 14,95



Logistiek Darwinisme?

Auteur Marcel Ludema
ISBN 9789051797954
Verschijningsdatum juli 2012
Aantal pagina's 37
Prijs € 14,95



Werk maken van wijkzorg

Auteur Henk Rosendal
ISBN 9789051799019
Verschijningsdatum april 2012
Aantal pagina's 45
Prijs € 14,95



Pedagogiek als tweede natuur

Auteur Piet Boekhoud
ISBN 9789051797633
Verschijningsdatum september 2011
Aantal pagina's 57
Prijs € 14,95



Maatschappij en vastgoed bevrijd uit de Gordiaanse knoop

Auteur Arnoud Vlak
ISBN 9789051797602
Verschijningsdatum september 2011
Aantal pagina's 47
Prijs € 14,95



Inspiratiebundel 2 - Gesprekken met docent-onderzoekers

Onder redactie van Sandra Storm-Spuijbroek en Daphne Hijzen
ISBN 9789051797527
Verschijningsdatum maart 2011
Aantal pagina's 88
Prijs € 12,50



Inspiratiebundel - Acht gesprekken met lectoren over kenniscreatie en kenniscirculatie

Onder redactie van Josephine Lappia en Jittie Brandsma
ISBN 9789051797152
Verschijningsdatum april 2010
Aantal pagina's 44
Prijs € 12,50

Exemplaren zijn bestelbaar via www.hr.nl/onderzoek/publicaties
Hier zijn ook eerder verschenen uitgaven van Rotterdam University Press beschikbaar.

