

Met wortel en stok je doelen behalen

'Beloningen en sancties werken. Zo veel is duidelijk. Leaders en ondernemers weten vaak alleen niet hoe', stelt een van 's werelds invloedrijkste economen Uri Gneezy tijdens een lezing in Amsterdam. Het blijft een kwestie van uitproberen.

Irene Schoemakers

Mensen zijn als Homer Simpson: ze letten vaak niet op en maken fouten.' Gedragseconoom Uri Gneezy is in het land en doet een boekje open over de zin en onzin van 'incentives'. De Israëlër, verbonden aan de universiteiten van San Diego en Amsterdam, werd onder andere bekend door het onderzoek 'A fine is a price' dat hij in 2000 met collega-wetenschapper Aldo Rustichini hield. De twee keken welke gevolgen financiële prikkels hebben op activiteiten in het sociale domein, in dit geval een crèche. Op uitnodiging van GoDataDriven en The Control Group houdt hij een lezing voor een publiek van gedragspsychologen en datawetenschappers.

'Mijn vrouw en ik woonden in Haifa en ik was vaak te laat op de crèche om mijn kind op te halen', vertelt hij. 'Te druk, te veel verkeer. Ik was bovendien niet de enige ouder die vaak te laat kwam. Dus besloot de leiding van de crèche om een geldboete te koppelen aan te laat komen. Drie dollar per uur. Toen gebeurde er iets opvallends. Ik merkte dat ik het opeens minder erg vond om te laat te komen. Ik betaalde er tenslotte voor. En ik was ook niet van plan halsbrekende toeren uit te halen in het verkeer om daarmee drie dollar te winnen. De sanctie had daarmee precies het tegenovergestelde effect van wat de crècheleiding ermee beoogde.'

Toch kunnen prikkels wel degelijk effectief zijn. Als het maar de juiste zijn', benadrukt Gneezy, die bedrijven helpt met gedragseconomische vraagstukken. 'In Parijs pakken ze dat beter aan. Daar zetten sommige crèches peuters van wie de ouders te laat zijn, gewoon af bij het politiebureau. Dat zou voor mij wel een prikkel zijn om hoe dan ook op tijd te willen komen.'

Als het gaat om sancties en beloningen, voert de discussie over bonussen, bankiers en andere werknemers vaak de boventoon. Maar inzicht in wat wel en wat niet werkt, is ook handig voor ondernemers die hun businessmodel willen aanscherpen, stelt Gneezy. Alleen resultaten zijn volgens hem moeilijk te generaliseren en voorspellen. Het blijft een kwestie van uitproberen.

'Als ik één ding heb geleerd, dan is het wel dat een beloning in de ene omgeving

“
\$ 200 aan gratis benzine geven blijkt een effectievere beloning dan \$ 500 korting op de aankoop

“
Bedrijven vertrouwen liever op hun gevoel dan dat ze het gedrag van klanten testen



Gedragseconoom Uri Gneezy



een heel andere uitwerking kan hebben dan in een andere. Het is daarom altijd zinvol empirisch te testen of een stimulanus werkt of niet. Een simpel experiment laat snel zien waardoor mensen wel of niet geprikkeld worden. Zo testten we bij een wijnmaker in Californië wat de beste prijs zou zijn voor een van zijn wijnen. Dezelfde fles Cabernet kostte respectievelijk \$ 10, \$ 20 en \$ 30. De prijs van \$ 20 bleek verreweg het populairst. Maar zoiets is van tevoren moeilijk te bepalen. De praktijk is altijd weerbarstiger dan een theorie.' Gewoon testen dus, meent Gneezy. Wie goed test, komt er bovendien achter of een incentive die ogenschijnlijk goed werkt, wel echt doet wat 'ie moet doen. 'Dan kan bijvoorbeeld ineens blijken dat mensen jouw product zonder korting ook kopen', aldus Gneezy.

Als we de gedragseconoom geloven, gebeurt het nogal eens dat bedrijven en overheden prikkels op een verkeerde manier inzetten. Gneezy: 'Ze denken vaak dat kortingacties per definitie effectief zijn. Zo schakelde de Amerikaanse autosite Edmunds.com mijn team in om uit te zoeken welke incentives ze bezoekers konden geven, zodat die via de site bij aangesloten dealers terecht kwamen. Elke vervijzing via de site levert Edmunds.com geld op, dus hoe vaker dit zou gebeuren, hoe beter. Hun beleid was klanten die via hun site een auto kopen 2,5% korting op die aankoop te geven — dus zo'n \$ 500 korting bij een auto van \$ 20.000. Veel geld, maar niet als je dat bedrag afzet tegen de prijs van de auto. Ons voorstel was om de korting los te koppelen van het aankoopbedrag en de \$ 500 uit te keren in de vorm van gratis brandstof. Dat werkte: het aantal klikken verdubbelde. Zelfs klanten \$ 200 aan gratis benzine geven bleek een effectievere beloning dan \$ 500 korting op de aankoop.'

Volgens Gneezy komt dit doordat mensen voor al hun uitgaven verschillende budgetten in hun hoofd hebben, die niet aan elkaar gerelateerd zijn. Gneezy: 'Op het vliegveld vertik ik het om voor

\$ 4 een trolley te huren om mijn koffer van de taxi naar de balie te vervoeren. Ik sjouw liever en bespaar daarmee geld. Maar als ik dan door de gate ben, koop ik zonder nadenken een koffie en een muffin voor \$ 15. Dat geld komt uit een ander mentaal budget. En met precies dit gegeven kunnen bedrijven spelen als ze incentives willen invoeren.'

Bedrijven zouden wat Gneezy betreft met veldonderzoek vaker met een thermometer de temperatuur moeten opnemen bij hun doelgroep om te achterhalen wat wel en niet werkt. 'Bedrijven vertrouwen eerder op hun gevoel dan dat ze het gedrag van klanten testen', is zijn kritiek. 'Ze nemen bovendien te snel genoegen met een werkend incentive-beleid. Levert een beloning resultaat op? Dan laten bedrijven het daarbij. Wij weten dat het loont beloningen voortdurend bij te stellen. Immers, niets is zo veranderlijk en irrationeel als de mens.'

Irene Schoemakers is freelancejournalist.

Andere bronnen

Motieven en motiveren

Gedrag als experiment

Voor hun onderzoek naar menselijke motieven reisden de economen Uri Gneezy en John List de wereld rond. Ze deden baanbrekende experimenten in onder meer India, de Verenigde Staten, Israël en Afrika.

Alles is economie, de verborgen motieven van ons gedrag, Uri Gneezy en John List, Meulenhoff Boekrij, 2014, € 19,99



Wat mensen beweegt

In zijn Tedtalk 'The puzzle of motivation' doet Dan Pink een boekje open over wat mensen beweegt. Het is een van de meest bekeken video's op Ted.com. De voormalige speechschrijver van Al Gore schreef over hetzelfde onderwerp het boek *Drive*.



Verandermanagement

Wie doet wat en waarom? In zijn boek *Het Dodo Effect* beschrijft econoom Gyuri Vergouw allerlei menselijk gedrag in organisaties en adviseert hij leidinggevendenden hoe zij daar mee kunnen omgaan.

Het Dodo Effect, over gedragsverandering in organisaties, Gyuri Vergouw, Boom/Nelissen, 2015, € 20,00



Shortlist Ethiek op het werk



Hoe staat het met de normen en waarden op het werk? Deze drie boeken geven inzicht in de psychologische processen die een rol spelen bij ethisch gedrag op het werk.

Naomi Ellemers



Blind Spots, Max Bazerman en Ann Tenbrunsel, Princeton University Press, 2012, € 16,48.

Onbedoeld verkeerd

⇒ In *Blind Spots* ontzenuwt het beeld dat onethisch gedrag op het werk alleen maar voortkomt uit berekening of winstbejag. Met praktijkonderzoek in het Amerikaanse bedrijfsleven maken auteurs Max Bazerman

(Harvard Business School) en Ann Tenbrunsel (University of Notre Dame) duidelijk hoe het ethisch klimaat in een organisatie kan gaan schuiven, en waardoor mensen dit vaak te laat in de gaten hebben. Het onderzoek dat in hun boek wordt besproken laat overtuigend zien

waarom mensen soms met de beste wil van de wereld toch het verkeerde doen. Niet omdat ze geen onderscheid kunnen maken tussen goed en kwaad, maar vooral omdat het lang niet altijd in hen opkomt op een ethische manier naar hun beslissingen te kijken.

Karakter bouwen

⇒ In *The Human Brand* leggen Chris Malone en Susan Fiske (foto) uit dat we op dezelfde manier een indruk krijgen van het 'karakter' van een bedrijf als van een persoon of een groep mensen. Hoewel dit boek geschreven is vanuit

de vraag welke marketingstrategie het beste werkt om de loyaliteit van klanten te garanderen, zijn de onderzoeken, zijn de conclusies die erin besproken worden veel breder toepasbaar. Het model dat Malone en Fiske introduceren, is verraderlijk simpel: we vormen ons een beeld van wat organisaties kunnen, maar ook



van wat ze willen. Toch is dit simpele model een eye-opener waarmee duidelijk wordt hoe organisaties het beste kunnen omgaan met de fouten die ze maken.

The Human Brand, How We Relate to People, Products, and Companies, Chris Malone en Susan Fiske, John Wiley, 2013, € 19,73.



Integriteitstest faalt

⇒ Meer controles, strengere straffen en integriteitstests worden allemaal ingezet om te zorgen dat mensen zich eerlijker gedragen. In *Heerlijk Onerlijk* bespreekt Dan Ariely zeer beeldend de psychologische experimenten die

hij heeft gedaan, en hij koppelt die aan allerlei observaties uit het dagelijks leven. Hiermee toont de hoogleraar psychologie en gedragseconomie overtuigend aan dat mensen helemaal niet in staat zijn te voorspellen hoe ze zich zullen gaan gedragen. Het lukt hun ook lang niet altijd om te doen

wat ze zich hebben voorgenomen. Jammer dus voor de integriteitstest. Allerlei toevalligheden, de mensen om ons heen, en andere prikkels in de omgeving kunnen ervoor zorgen dat we oneerlijk zijn. En eerlijk toegeven dat dit zo is, vinden we heel erg moeilijk — vooral tegenover onszelf.



Heerlijk oneerlijk, Hoe we allemaal liegen, met name tegen onszelf, Dan Ariely, Maven Publishers, 2012, € 18,50.

Psycholoog Naomi Ellemers is hoogleraar aan Universiteit Utrecht en commissaris bij PwC. Ze is lid van de Koninklijke Academie van Wetenschappen. Ze ontving voor haar werk de Spinozapremie.