

# Managers zijn ook *humans* of: hoe academisch werk te presenteren voor een lekenpubliek

*Sander Onderstal*

*Dit artikel is een Nederlandse vertaling van de rede die Sander Onderstal heeft uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategy & Markets aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde der Universiteit van Amsterdam op 12 september 2019. Onderstal vat hierin zijn onderzoek samen en illustreert bovendien hoe dat gedaan kan worden op een wijze die voor leken ook interessant is.*

## 1 Inleiding

Op 12 september 2019 sprak ik mijn oratie uit bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar *Strategy & Markets* aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde der Universiteit van Amsterdam. Toen ik de oratie schreef, had ik in mijn achterhoofd dat er naast mijn collega's ook familieleden en vrienden van de partij zouden zijn die geen expertise hebben op mijn vakgebied. Daarom heb ik voor een vorm gekozen die hopelijk een breed publiek zou aanspreken. Hieronder geef ik de vertaling van de oratie, die ik in het Engels heb voorgedragen. Tussen de regels door presenteer ik een aantal punten waar ik aandacht aan heb besteed om mijn lezing toegankelijk te maken voor een breed publiek. Ik markeer deze punten als lessen en nummer ze met Romeinse cijfers. Op deze wijze onderscheid ik ze van de lessen van de oratie, die ik met Arabische cijfers heb genummerd.

## 2 Inleiding van de oratie

Mijn zoon, Tim, is dol op uitdagingen. De decaan, de baas van de faculteit, heeft me een uitdaging meegegeven voor deze oratie, namelijk om humor toe te voegen. Ik heb besloten deze uitdaging niet aan te gaan. Het spijt me, Han. In plaats daarvan ga ik de volgende twee uitdagingen aan. De eerste is dat deze oratie goed te volgen is voor iedereen in het publiek... inclusief de decaan. Dat betekent dat ik weinig wiskunde zal presenteren. Sorry, oom Dingeman. De tweede uitdaging is om de oratie interactief te maken. Zou u daarvoor uw telefoon willen aanzetten? Ik zal u gaandeweg een aantal vragen stellen. Zorgt u er wel voor dat uw telefoon op 'stil' staat.

<p><b>Les I: Maak de lezing persoonlijk.</b> Dat kan op verschillende manieren. Ik heb ervoor gekozen om een aantal mensen in de zaal mee te nemen in mijn verhaal, zoals hier Tim, de decaan, en oom Dingeman. Humor is een ander middel. Daar kom ik op terug in Les VI.</p>
--

### 3 Doen managers ertoe?

Deze oratie gaat over managers. Ik ben een econoom die recent verhuisd is naar de businessschool van de universiteit. Dat betekent dat ik me nu druk moet maken over de manier waarop bedrijven gerund worden. Een volstrekt nieuw gebied voor mij. Met andere woorden: een mooie gelegenheid om iets te leren. Eén van de dingen die ik tot nu toe heb geleerd is dat de meeste bedrijven door managers worden gerund. Dit brengt me tot de eerste vraag die ik u wil stellen. Pakt u alstublieft uw telefoon en log in op de website [shakespeak.me](http://shakespeak.me).

**Les II: Maak de lezing interactief.** Dat kan op verschillende manieren. Via de shakespeak-app in MS Powerpoint liet ik het publiek keuzes maken in een aantal economische spellen.

Mijn eerste vraag is: Beschouwt u zichzelf als een manager? Laten we zeggen dat u een manager bent als u ten minste 40% van uw werktijd aan managementtaken besteedt.

Interessant: 29% van u beschouwt zichzelf als een manager.

Sommigen van u zijn mogelijk cynisch over managers. U vindt het leuk om tijdens etentjes ervoor te pleiten dat managers nul toegevoegde waarde hebben voor een bedrijf. U gelooft dat managers niets anders doen dan de grootste kantoren in de organisatie bezetten, golf spelen met collega-managers, en investeringen maken die hun vrienden bevoordelen maar die te riskant zijn voor de organisatie om te dragen, terwijl ze wachten op een gouden handdruk die ze krijgen als ze worden ontslagen wanneer het blijkt dat de investeringen de organisatie op de rand van faillissement hebben gebracht.

Ik ben minder cynisch. Ik ben ervan overtuigd dat managers waarde toevoegen aan hun organisaties. Laat ik u enig bewijs geven. Michela Giorcelli van de University of California at Los Angeles heeft de langetermijneffecten bestudeerd van management op bedrijfsprestaties (Giorcelli, 2019). Ze heeft daartoe data gebruikt van een unieke historische gebeurtenis, het Marshallplan. Het Marshallplan werd geïnitieerd voor de Verenigde Staten voor de wederopbouw van Westerse economieën na de Tweede Wereldoorlog. Als onderdeel van het Marshallplan organiseerde de VS trainingen voor Europese managers om moderne managementpraktijken te leren bij Amerikaanse bedrijven. Giorcelli concludeert dat de Italiaanse bedrijven die hun managers naar de VS stuurden significant beter presteerden dan de bedrijven die dat niet deden. Niet voor één of twee jaar. Nee: Het effect was 15 jaar na het programma nog steeds waarneembaar.

Waarom presteerden de bedrijven die meededen met de trainingen zoveel beter? Giorcelli observeert dat deze bedrijven, die vaak familiebedrijven waren, professionele managementpraktijken overnamen. Ze begonnen hun machines regelmatig te onderhouden. Ze administreerden hun verkopen en bestellingen. Ze organiseerden ook trainingen voor managers en andere medewerkers, verbeterden arbeidsomstandigheden

en de veiligheid, en ze investeerden in marktonderzoek en marketing. Met andere woorden: de bedrijven adopteerden de managementpraktijken die we heden ten dage aan onze studenten doceren. Het spreekt voor zich dat mijn collega's van de businessschool een zucht van verlichting slaakten toen ze kennis namen van deze resultaten. Eindelijk stond vast dat ze al die tijd geen onzin hebben gedoceed.

Dit brengt me tot de eerste conclusie:

### **Les 1: Managers doen ertoe.**

**Les III: Vat de belangrijkste conclusies samen in zo'n zeven lessen.** Dat kan op verschillende manieren. Ik gaf verbaal aan dat er een belangrijke les zat aan te komen, en zette de les in een vet lettertype op de slide.

## **4 Zijn managers Humans?**

Laat ik verder inzoomen op wat managers doen. Naast de grootste kantoren bezetten en golven maken ze strategische beslissingen voor hun organisaties. Er zijn grofweg twee soorten strategische beslissingen: beslissingen over de interne organisatie en beslissingen over de manier waarop bedrijven in markten opereren. Mijn collega Jan Willem Stoelhorst is recent benoemd tot hoogleraar *Strategy & Organization*. Dit houdt in dat Jan Willem veel kennis heeft over de interne organisatie van het bedrijf. Mijn leerstoel heet *Strategy & Markets*. Ik word dus geacht kennis te hebben over de wijze waarop bedrijven opereren in markten.

Laat ik u een voorbeeld geven van een strategische beslissing in een markt, genaamd het overnamespel, ontwikkeld door William Samuelson en Max Bazerman (1985). Stel, u bent manager van Bedrijf A (*the acquirer*). Bedrijf A overweegt om bedrijf T (*the target*) over te nemen door er een bod op te doen. U twijfelt over de prijs die u wil bieden. Alle waardes tussen € 0 en € 100 per aandeel acht u even waarschijnlijk. Bedrijf T is aanzienlijk meer waard in handen van bedrijf A dan in handen van het huidige management. Ongeacht de waarde onder het huidige management is het bedrijf 50% meer waard in handen van bedrijf A. Dus als het € 50/aandeel waard is onder het huidige management dan is het € 75/aandeel waard onder Bedrijf A. De raad van bestuur van Bedrijf A heeft u gevraagd de prijs te bepalen die ze moeten bieden voor de aandelen van Bedrijf T. U kent echter de waarde van Bedrijf T niet, terwijl het management van Bedrijf T dat wel doet. Bedrijf T accepteert elk bod van Bedrijf A dat ten minste gelijk is aan de waarde (per aandeel) van het bedrijf onder het huidige management. Met andere woorden, als u meer dan de waarde van Bedrijf T biedt dan accepteert Bedrijf T uw bod. Bedrijf T zal uw bod echter afwijzen als u minder dan zijn waarde biedt. Als manager van Bedrijf A overweegt u prijzen van € 0/aandeel tot € 100/aandeel. Welke prijs zou u de raad van bestuur van uw bedrijf adviseren?

Ik vraag eerst de managers om een keuze te maken. De rest komt zo aan de buurt. Managers: gaat uw gang.

En nu de anderen, de niet-managers.

Dank voor uw stem, managers en niet-managers. Ik kom later terug op de uitkomsten. Zoals gezegd, ben ik econoom. Dat betekent dat ik geïnteresseerd ben in de keuzes die mensen maken. Tot vrij recent baseerden economen hun analyse op een menselijk soort genaamd *homo economicus*. Ik heb verschillende biologen in mijn familie, onder wie mijn vader en oom Lex. Ik vermoed dat zij nog nooit gehoord hebben van het ras *homo economicus*. Laat ik het uitleggen. *Homo economicus* is een mens die zowel rationeel als zelfzuchtig is. Wij, economen, bestuderen menselijke interactie met hulp van speltheorie. Hier volgt een model van menselijk keuzegedrag. Het heet het ultimatumspel, uitgevonden door Werner Güth en zijn coauteurs (1982).

**Les IV: Gebruik af en toe Latijnse termen, Griekse letters en Engelse woorden.** Dat kan op verschillende manieren. Hou het wel in de perken, anders haken mensen af. Ik beperkte me tot één Latijnse term en één Griekse letter. Mijn oratie was in het Engels, dus ik gebruikte aan het eind van de oratie de Nederlandse woorden “ik heb gezegd”. Gebruik van Latijn, Grieks en Engels suggereert verstand van zaken, met als gevolg dat uw publiek uw boodschap serieus neemt.

De regels van het ultimatumspel zijn als volgt. Er zijn twee spelers. Speler 1 doet een voorstel hoe € 10 te verdelen tussen haarzelf en Speler 2. Laten we zeggen € 3 voor Speler 1 en € 7 voor Speler 2. Speler 2 beslist vervolgens of ze het voorstel al dan niet accepteert. Als Speler 2 het voorstel accepteert, dan worden de spelers navenant uitbetaald. In het voorbeeld krijgt Speler 1 dus € 3 en Speler 2 € 7. Als Speler 2 het voorstel echter afwijst dan krijgen beide spelers € 0.

Ik nodig u uit om het ultimatumspel te spelen. Ik vraag u om een beslissing te maken voor beide rollen. Als Speler 1: Hoeveel van de € 10 stelt u voor om voor uzelf te houden? Als Speler 2: Wat is het laagste bedrag voor u dat u nog zou accepteren?

Tabellen 1 en 2 presenteren de uitkomsten (zonder onderscheid te maken tussen managers en niet-managers).

**Tabel 1** Keuzen Speler 1 in het ultimatumspel

Bedrag voor Speler 1	Bedrag voor Speler 2	Aantal stemmen	Percentage
€ 10	€ 0	3	3%
€ 9	€ 1	12	12%
€ 8	€ 2	4	4%
€ 7	€ 3	12	12%
€ 6	€ 4	14	14%
€ 5	€ 5	45	45%
€ 4	€ 6	5	5%
€ 3	€ 7	2	2%
€ 2	€ 8	0	0%
€ 1	€ 9	0	0%
€ 0	€ 10	3	3%

**Tabel 2** Keuzen Speler 2 in het ultimatumspel

Laagst accepteerbare bedrag voor Speler 2	Aantal stemmen	Percentage	Cumulatief	Gemiddelde opbrengst Speler 1
€ 0	2	2%	2%	€ 0.20
€ 1	17	17%	19%	€ 1.68
€ 2	8	8%	26%	€ 2.12
€ 3	15	15%	41%	€ 2.88
€ 4	17	17%	58%	€ 3.47
€ 5	34	33%	91%	€ 4.56
€ 6	5	5%	96%	€ 3.84
€ 7	2	2%	98%	€ 2.94
€ 8	1	1%	99%	€ 1.98
€ 9	0	0%	99%	€ 0.99
€ 10	1	1%	100%	€ 0.00

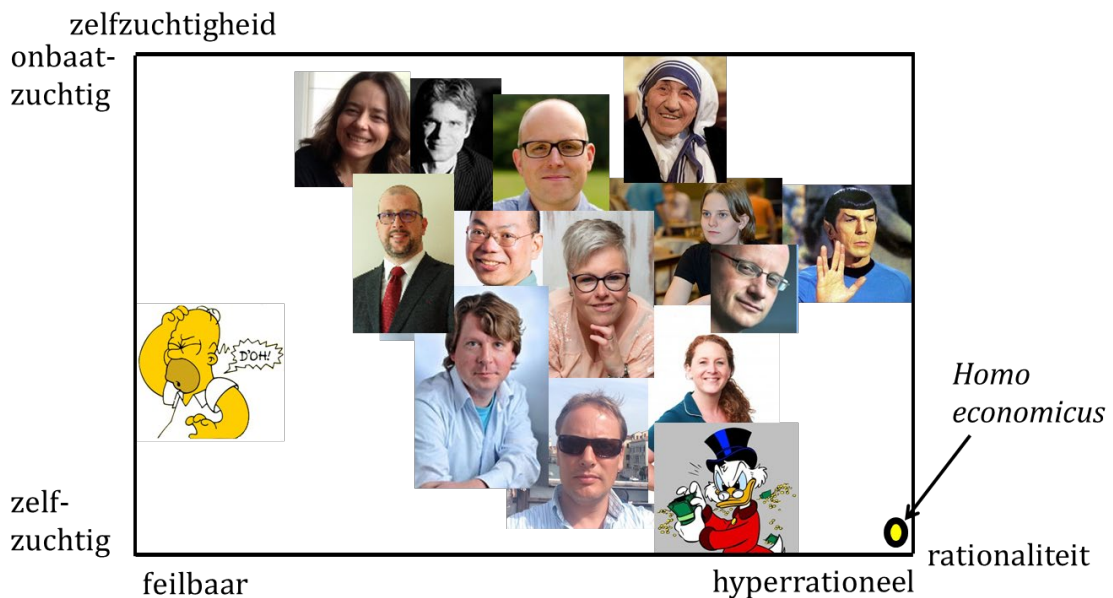
Laten we de uitkomsten bekijken. Ik begin bij Speler 2. Een ruime meerderheid van 74% blijkt zich niet te gedragen als een *homo economicus*. Een *homo economicus* zou namelijk alle bedragen van ten minste € 1 accepteren. Waarom? Heel eenvoudig: Een *homo economicus* geeft alleen om zijn eigen opbrengst en € 1 is meer dan niets. Dan Speler 1. Wat zou een *homo economicus* voorstellen? Dat is iets ingewikkelder. Als de *homo economicus* er zeker van was dat Speler 2 ook een *homo economicus* was, dan zou het € 1 voorstellen. Als het echter interacteerde met mensen als zoals u dan kan het beter een hoger bedrag bieden, zeg € 5, omdat de meesten van u een bedrag van € 1 afwijst. Tabel 2 laat zien dat € 5 de hoogste verwachte opbrengst oplevert voor Speler 1. Veel onderzoek, keurig samengevat door mijn voormalige collega's Hessel Oosterbeek, Randolph Sloof, en Gijs van de Kuilen, laat zien dat uw gedrag in het ultimatumspel heel gebruikelijk is (Oosterbeek et al., 2004). Dit suggereert

dat *homo economicus* een zeldzame diersoort is en dat economen sommige modellen van menselijke interactie moeten aanpassen (Van Damme et al., 2014).

In hun bestseller *Nudge* introduceerden Nobelprijswinnaar Richard Thaler en zijn coauteur Cass Sunstein de term '*Econs*' voor *homines economici* (om maar te laten zien dat ik Latijn heb gehad op de middelbare school). Ze onderscheiden *Econs* van '*Humans*', mensen die minder rationeel en minder zelfzuchtig zijn dan de *homo economicus*. Laten we verder inzoomen op rationaliteit en zelfzuchtigheid, de karakteristieken waarin *Econs* per definitie voldoen. Wat is rationeel keuzegedrag? Rationaliteit betekent dat wanneer u een keuze maakt, u datgene kiest wat het beste voor u is. Spock van Star Trek is een stereotype rationele beslisser. Economen hebben echter overweldigend bewijs gevonden dat de meeste mensen niet altijd rationeel handelen. Velen van ons roken meer en sporten minder dan goed voor ons is. (Tussen haakjes: Mijn PhD-student Andrej Woerner heeft een briljant mechanisme ontworpen om mensen rationelere keuzes te maken wat sporten betreft.) Om marketingprofessor Dan Ariely te citeren: "*I hope it's clear that if we place human beings on a spectrum between the hyperrational Mr. Spock and the fallible Homer Simpson, we are closer to Homer than we realize.*"

Laten we naar zelfzuchtigheid gaan. *Homo economicus* is zelfzuchtig in een heel strikte betekenis, namelijk dat het alleen om zijn eigen materiële consumptie geeft. Een stereotype zelfzuchtige beslisser is Dagobert Duck. In het Engels heeft Dagobert Duck Scrooge McDuck. Hij is immers gemodelleerd naar Ebenezer Scrooge, een rijk en zelfzuchtig karakter in de novelle *A Christmas Carol* van Charles Dickens. Ebenezer Scrooge, op zijn beurt, is gemodelleerd naar Thomas Malthus, een Engelse econoom die leefde in de 18<sup>de</sup> en 19<sup>de</sup> eeuw en die cynisch was over wetten die als doel hadden arme mensen te beschermen.

**Figuur 1** Mensen gepositioneerd in een rationaliteit/zelfzuchtigheid-stelsel



Hoe dan ook, economen hebben overweldigend bewijs gevonden dat de meeste mensen niet altijd zelfzuchtig zijn. Om marketingprofessor Dan Ariely te parafraseren: *“I hope it’s clear that if we place human beings on a spectrum between the hyperselfish Scrooge McDuck and the selfless Mother Teresa, we are closer to Mother Teresa than we realize.”*

Laten we de twee citaten samenvoegen in een twee-dimensionale figuur (figuur 1). Rationaliteit staat op de x-as en zelfzuchtigheid op de y-as. Zoals u ziet, staan de meeste mensen ver van de *homo economicus* af. We kunnen veilig concluderen dat:

## Les 2: De meeste mensen zijn *Humans*.

We hebben gezien dat de weinig mensen *Econs* zijn en de meeste *Humans*. Hoe zit het met managers? Zijn managers ook *Humans*? Strategisch management is zeker niet eenvoudig, in tegenstelling tot wat veel managementboeken mogen beweren. Een zekere scepsis is op zijn plaats als een managementgoeroe beweert de gouden regel voor strategisch management te hebben gevonden. Ik betwijfel of zulke regels bestaan... tenzij het doel is om de managementgoeroe rijk en beroemd te maken. Overigens zeg ik hiermee niet dat u al uw managementboeken moet weggooien. Ik weet zeker dat u er nog een mooie prijs voor krijgt in de tweedehandsmarkt.

Laten we kijken naar de uitkomsten van het overnamespel (zie Tabel 3). Ik begin bij de niet-managers. Het is goed dat de meeste van u niet een strategische managementpositie hebben. Het optimale bod is namelijk nul! Waarom? Stel dat u € 60/aandeel bood. Als uw bod wordt geaccepteerd dan is bedrijf T tussen € 0/aandeel en € 60/aandeel waard. De gemiddelde waarde van het overnamebedrijf is dus € 30/aandeel voor het management van bedrijf T en € 45/aandeel voor uw bedrijf. U hebt echter € 60 geboden. Als uw bod wordt geaccepteerd dan is uw verwachte winst per aandeel dus € 45 – € 60 = – € 15. De conclusie is dat de verwachte waarde van de investering –25% is. U kunt zelf nagaan dat de redenering waar is voor elke positieve prijs, zodat het optimale bod € 0 is.

**Les V: Neem uw publiek mee in de analyses die u maakt.** Dat kan op verschillende manieren. Ik laat ze hier stap voor stap het bewijs van een stelling zien.

**Tabel 3** Keuzen niet-managers en managers in het overnamespel

Bod	Niet-managers		Managers	
	Aantal stemmen	Percentage	Aantal stemmen	Percentage
€ 0/aandeel	14	19%	6	24%
€ 20/aandeel	4	6%	2	8%
€ 40/aandeel	9	13%	1	4%
€ 60/aandeel	23	32%	10	40%
€ 80/aandeel	10	14%	2	8%
€ 100/aandeel	12	17%	4	16%

Hoe zit het met de managers onder u? Maakte u betere keuzen? Ik ben bang van niet. Tabel 3 laat ook veel positieve biedingen zien. Wat de managers zich niet realiseerden is dat biedingen alleen worden geaccepteerd als de waarde van het bedrijf laag is. Als u daar geen rekening mee houdt dan valt u ten prooi aan wat 'de vloek van de winnaar' wordt genoemd. Er is suggestief bewijs dat de vloek van de winnaar ook in de praktijk voorkomt. Mijn oud-collega Jeroen van de Ven en zijn coauteurs bespreken bewijs dat bedrijven gemiddeld verlies maken wanneer ze een ander bedrijf overnemen (Diecidue et al., 2012). Dit is mogelijk bewijs van irrationeel gedrag van managers.

Hier is een andere strategische fout. In het midden van de jaren 1980 was Coca-Cola marktaandeel aan het verliezen. Het bedrijf organiseerde blinde-smaakttesten waarin consumenten aangaven dat ze Pepsi-Cola prefereerden boven Coca-Cola. Omdat Pepsi-Cola zoeter is dan Coca-Cola besloot Coca-Cola Company om 'New Coke' op de markt te brengen. Deze was zoeter dan de oorspronkelijke formule. Mensen reageerden echter negatief op de verandering en New Coke werd beschouwd als een grote mislukking. Hoe had Coca-Cola Company dit kunnen voorkomen? Ik denk dat het bedrijf een kleinschalig veldexperiment had moeten draaien, laten we zeggen in een kleine staat als North Dakota. Zo hadden ze voor een lage prijs kunnen leren dat de resultaten in het lab niet konden worden doorgetrokken naar het veld. De bredere les is:

### **Les 3: Bedrijven kunnen grote mislukkingen voorkomen door kleinschalige veldexperimenten te draaien.**

We hebben gezien dat managers niet altijd rationele beslissingen nemen voor hun bedrijf. Hoe zit het met zelfzuchtigheid? Is er bewijs dat managers niet altijd zelfzuchtig zijn? U denkt misschien aan *corporate social responsibility* (CSR). Uiteraard doen managers mogelijk aan CSR om de winsten van hun bedrijven te verhogen, zoals mijn college Pushpika Vishwanathan benadrukt in recent onderzoek. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn als CSR de reputatie van bedrijven verbetert. Daarnaast kunnen topmanagers een oprechte voorkeur hebben voor CSR. In de jaren 1980 bestudeerden Donald Hambrick en Phyllis Mason (1984) het topmanagementperspectief (*upper echelons perspective*) wat inhoudt dat de strategische keuzes van een bedrijf afhangen van de voorkeuren van het management, dat niet alleen gericht is op winstmaximalisatie. Hambrick en zijn co-auteurs vinden inderdaad dat Amerikaanse bedrijven met een *CEO* die op de Democratische Partij stemt meer investeren in CSR dan bedrijven met een *CEO* die op de Republikeinse Partij stemt (zie Chin et al. 2013). Al met al, er is bewijs dat managers ook *Humans* zijn.

### **Les 4: Managers zijn ook *Humans***



## 5 Geld werven voor het goede doel

Hoe past mijn onderzoek in dit plaatje? Laat ik beginnen met mijn favoriete wetenschappelijke methode: op theorie gebaseerde experimenten. Om een voorbeeld te geven van dergelijke experimenten bespreek ik nu mijn onderzoek naar veilingen voor het goede doel. Goede doelen gebruiken verschillende methodes om geld te werven. Denk aan Amnesty International dat een gitaar van Eric Clapton heeft geveild. Een ander voorbeeld is de Postcodeloterij, waar mensen loten kopen om prijzen te winnen. De Postcodeloterij doneert een aanzienlijk deel van de opbrengsten aan goede doelen. Daarnaast vragen goede doelen om vrijwillige donaties. We richten ons op de vraag: Welke van deze methodes is de beste?

Samen met Jacob Goeree, Emiel Maasland en John Turner ontwikkelde ik de theorie (Goeree et al., 2005). We veronderstelden dat een goed doel een goed in bezit heeft, zeg een gitaar van Eric Clapton, dat het wil voorkopen. In ons model kijken we af van de *homo-economicus*-aannname. Om oom Dingeman een plezier te doen, presenteer ik een formule. Het nut van eenieder wordt gegeven door:  $U(x, R) = x + \alpha R$ . We nemen aan dat mensen niet alleen geven om hun materiële verdiensten  $x$  maar ook om het bedrag  $R$  dat het goede doel werft. De  $\alpha$  is een Griekse letter die we hebben geïntroduceerd om indruk te maken op andere economen. Het is ook een maat voor de mate waarin mensen geven om het goede doel.

**Les VI: Gebruik humor.** Dat kan op verschillende manieren. Met humor brengt u wat luchtigheid in uw verhaal waardoor mensen bij de les blijven. Humor heeft volgens mij drie essentiële ingrediënten: Het is onverwacht, er zit emotie in, en er is een slachtoffer. Dat slachtoffer kunt u ook zelf zijn – zelfspot is een krachtige vorm van humor. Als ik een grapje in mijn verhaal verwerk, ga ik er altijd vanuit dat niemand lacht. Ik spreek het grapje uit alsof ik iets serieus zeg. Als niemand lacht dan sta ik niet voor schut en kan ik zonder al te veel gezichtsverlies door met mijn verhaal. Mocht er toch worden gelachen dan lach ik gezellig mee, alsof ik de grap zelf ook voor het eerst hoor.

In het model leiden we aan de hand van technieken uit de *mechanism-design*-theorie de methode af die het meeste geld oplevert.<sup>1</sup> We ontdekten dat een zogenaamde iedereen-betaalt-veiling de beste methode is. In deze veiling wint de hoogsteieder, zoals in de meeste veilingen. Echter, in tegenstelling tot de meeste veilingen, betalen alle bidders aan het goede doel, ongeacht of ze winnen of verliezen. De iedereen-betaalt-veiling is dus een mengvorm van een standaardveiling, waarin de hoogsteieder wint, en een loterij, waarin iedereen zijn inzet aan het goede doel geeft. We hadden het gevoel dat iedereen-betaalt-veilingen een revolutie zou ontketenen in de wijze waarop goede doelen geld werven.

Voordat we deze revolutionaire methode introduceerden in de praktijk, toetsten Arthur Schram en ik onze theorie in het laboratorium (Schram en Onderstal, 2009). Een laboratorium? Zoals gezegd hebben verschillende familieleden een achtergrond in de biologie, en

<sup>1</sup> Zie Onderstal (2019) voor een bespreking van het werk van Nobelprijswinnaars die hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van *mechanism-design*-theorie.

verschillende anderen hebben een medische achtergrond. Voor deze gebieden is het duidelijk wat een experiment in een laboratorium inhoudt. Maar wat doen economen als ze een experiment draaien in een laboratorium? Nou, ons laboratorium is een lokaal met een computernetwerk. We nodigen mensen uit om naar het lab te komen om economische spellen te spelen. Om er zeker van te zijn dat de deelnemers zorgvuldig nadenken over hun beslissingen betalen we ze geld. Hoe beter ze presteren in het economische spel hoe meer ze verdienen. Arthur en ik lieten de deelnemers bieden in veilingen voor het goede doel. We modelleerden het goede doel als volgt: Elke deelnemer verdiende 50 cent voor elke euro die de veiling opbracht. Kortom,  $\alpha = 1/2$ . Consistent met onze theorie vonden we dat de iedereen-betaalt-veiling meer geld opleverde dan zowel een standaardveiling als een loterij. Met de Coca-Colacatastrofe in gedachten vonden we het nog steeds te vroeg om iedereen-betaalt-veilingen te introduceren in de praktijk. We wilden het eerst uittesten in het veld. Adriaan Soetevent voegde zich bij Arthur en mij om een veldexperiment te draaien (Onderstal et al., 2013). Het is echter niet eenvoudig om een veldexperiment op te zetten. De eerste uitdaging is om een goed doel te vinden dat bereid is samen te werken. Gelukkig zat mijn tante Riekie in het bestuur van de Hersenstichting. Zij overtuigde de rest van het bestuur ervan dat wij een veldexperiment mochten draaien tijdens een collecte in Amstelveen. We verdeelden 4500 huishoudens over drie groepen. Elk huishouden werd gevraagd geld in een envelop te stoppen en deze aan de collectant te geven. Eén groep participeerde in de iedereen-betaalt-veiling. Het huishouden dat het grootste bedrag doneerde zou een Nintendo DS met een braintrainer winnen. De tweede groep deed mee met de loterij. Elke euro die werd gegeven, leverde een virtueel lot op. Elk lot had een gelijke kans de Nintendo te winnen. Dus hoe meer je doneert, hoe groter de kans om de Nintendo te winnen. De derde groep werd eenvoudigweg gevraagd geld te geven aan de Hersenstichting zonder een Nintendo te kunnen winnen.

En, bleek de iedereen-betaalt-veiling de kampioenmethode die een revolutie zou ontketenen in de wijze waarop goede doelen geld wierven? Helaas niet. Sterker nog, de iedereen-betaalt-veiling leverde met *laagste* bedrag op. We denken nu dat de concurrentie tussen donateurs voor een prijs ten koste gaat van de intrinsieke motivatie om te geven. Met andere woorden,  $\alpha$  lijkt af te hangen van de wervingsmethode. We hebben anekdotisch bewijs verzameld om deze conclusie te ondersteunen. Verschillende huishoudens die deelnamen aan de iedereen-betaalt-veiling namen de moeite om een boos briefje te schrijven om dat in de envelop te stoppen in plaats van geld. Mijn favoriete boze briefje: "Helaas. Volgens mij hadden de fondsenwerfers last van hersenbeschadiging toen ze deze campagne op touw zetten."

**Les 5: De iedereen-betaalt-veiling levert niet meer geld op voor goede doelen dan een loterij of vrijwillige bijdragen**

## 6 Toekomstig onderzoek

Ik hoop dat u dankzij dit verhaal begrepen heeft hoe op theorie gebaseerde experimenten werken. Ik schets nu enkele onderzoeksideeën voor de toekomst. De eerste gaat over managers in de voedselmarkt. Onlangs heeft de Europese Commissie Joep Sonnemans en mij gevraagd om conservatisme van managers in de voedselmarkt te onderzoeken in het kader van een Horizon2020-project. Samen met een aantal partneruniversiteiten in Europa bestuderen we een nieuwe technologie om voedsel te verwerken. De technologie heet *moderate electric field* (MEF). Het idee is om voedsel, zoals fruit en vlees, te verwerken door het bloot te stellen aan elektrische schokken. Deze manier van voedselverwerking bespaart energie in vergelijking met gebruikelijke methodes. Een ander voordeel is dat de oorspronkelijke smaak beter behouden blijft. Al met al lijken er alleen maar winnaars te zijn: De voedselindustrie omdat het verwerkingsproces goedkoper wordt, de consument omdat het product beter smaakt en het milieu omdat de productie duurzamer is. Desondanks gebruikt de industrie nauwelijks MEF. Het is onze opdracht om de vraag te beantwoorden waarom dat zo is. Joep en ik hebben Ayse Mermer in dienst genomen om deze vraag te beantwoorden op basis van experimenten in het lab en in het veld.

Een deel van het antwoord ligt mogelijk in oerconservatieve managers. Managers willen mogelijk niet de eerste zijn die met de nieuwe technologie in het diepe springt. Ze wachten liever op de concurrentie om de sprong te wagen zodat ze kunnen leren over de risico's van het nieuwe productieproces en ook over de reacties van klanten op de nieuwe productietechnologie. Om consumentenreacties te onderzoeken, zijn we van plan om met MEF geproduceerde producten te verkopen op het Veylinxplatform dat is gelanceerd door mijn voormalige collega en co-auteur Anouar El Haji.

We gaan ook onderzoeken welke rol mededingingsautoriteiten kunnen spelen om het gebruik van MEF te versnellen. Waarom zouden mededingingsautoriteiten bedrijven niet toelaten om samen te werken in de ontwikkeling van MEF? Dan zouden bedrijven kunnen leren van elkaars experimenten en de risico's met elkaar delen. De ACM, de Nederlandse mededingingsautoriteit, lijkt echter terughoudend bedrijven te laten samenwerken op het gebied van groene productie. Zo blokkeerde de ACM in 2015 De Kip van Morgen, een afspraak tussen supermarkten, producenten en de voedselindustrie over de verkoop van diervriendelijk kippenvlees.

Samen met collega Maarten Pieter Schinkel en voormalig PhD-student Francisco Gomez Martinez hebben we de vraag beantwoord of mededingingsautoriteiten bedrijven moeten toelaten samen te werken op het gebied van CSR. We deden dat aan de hand van laboratoriumexperimenten (Gomez Martinez et al., 2019). De participanten speelden het volgende marktspel. Twee bedrijven kiezen ieder tussen een fair en een unfair product. Een klant kan vervolgens kiezen tussen de twee producten die worden aangeboden. Als de klant het unfair product koopt dan verliest een derde partij, ook een deelnemer aan het experiment, een aanzienlijk geldbedrag. Economen noemen dat een externaliteit. Het faire product veroorzaakt geen negatieve externaliteit maar is duurder om te produceren voor de bedrijven.

Wat hebben we gevonden? De mogelijkheid voor bedrijven om een afspraak te maken over het soort producten dat ze de klant bieden, heeft geen effect op het aantal faire producten op de markt. We vinden ook dat bedrijven die een afspraak mogen maken vaker hetzelfde product aanbieden: Beide fair of beide unfair. De markt polariseert dus: Meer groene afspraken maar ook meer grijze afspraken. Een goed praktisch voorbeeld van het laatste is de afspraak tussen Philips, General Electric en Osram in de jaren 1920 om de levensduur van gloeilampen te beperken. Al met al lijkt er geen aanleiding voor een ruimer mededingingsbeleid als het gaat om samenwerking op het gebied van CSR.

### **Les 6: Er is vooralsnog weinig ondersteuning voor een toegeeflijk beleid wat betreft afspraken tussen bedrijven op het gebied van CSR**

Het laatste project dat ik onder de aandacht wil brengen is een gezamenlijk project met Jan Willem Stoelhorst, onze kersverse professor *Strategy & Organization*. Ik zie ons project graag als volgt. Nadat ik naar de businessschool was verhuisd, heb ik een aantal studieboeken over bedrijfsstrategie gelezen. Eén van de lessen die ik heb geleerd is dat organisaties er verstandig aan doen een missie en een visie te formuleren (Volberda et al., 2011). Hier is de missie van de businessschool: “*To offer an inspiring international learning community to study business and management, where both staff and students can develop their capacities to optimum effect.*” Toen Han, de decaan, deze onthulde, was ik behoorlijk cynisch. Was de decaan gek geworden? Geloofde Han serieus dat we harder gingen werken vanwege een paar slim gekozen woorden? Zo makkelijk kan het toch niet zijn om ons te manipuleren?

Om mijn cynisme te toetsen, ontwikkelden Jan Willem en onze PhD-student Rafael Teixeira het volgende teamproductiespel. U kan het meespelen. De regels zijn als volgt. Stel, u wordt gekoppeld aan een willekeurig persoon hier in de aula. U werkt gezamenlijk aan een project. U kunt beide de hoeveelheid inspanning kiezen die u in het project wil stoppen. De baten van het project deelt u eerlijk met uw partner. U betaalt echter alleen uw eigen inspanningskosten. Om precies te zijn, kiezen u en uw partner een inspanningsniveau tussen 0 en 10. Zowel u als uw partner verdienen € 5 voor elke eenheid inspanning. De inspanningskosten zijn als volgt. De eerste eenheid kost u € 1, de tweede € 2, etc. Uw verdiensten zijn dus:

$$\text{Verdiensten} = 5 \times (\text{Uw inspanning} + \text{Uw partner's inspanning}) - \text{Kosten}$$

U kunt nu uw inspanning kiezen. Kiest u daarbij alstublieft een inspanning zodat u en uw partner zo veel mogelijk geld verdienen.

Voordat ik de uitkomsten in detail bespreek, laten we bekijken wat een *homo economicus* zou doen. Zoals gezegd, geeft het alleen om zijn eigen materiële verdiensten. Het zou dus botweg mijn suggestie negeren om de gezamenlijke verdiensten te maximaliseren en eenheden inspanningen kiezen. Waarom? Nou, de eerste eenheid kost € 1, wat minder is dan de € 5 die het verdient voor elke eenheid inspanning. *Homo economicus* levert dus met plezier de eerste eenheid inspanning. Hetzelfde geldt voor de tweede en derde eenheid, tot en

met de vijfde. Zes of meer eenheden inspanning zijn niet de moeite waard, omdat elke eenheid meer kost van de baten van € 5. Tabel 4 laat zien dan een behoorlijk aantal van u zich als *homo economicus* gedraagt.

**Tabel 4** Keuzen teamproductiespel

Inspanning	Aantal stemmen	Percentage
0	4	4%
1	3	3%
2	7	7%
3	5	5%
4	7	7%
5	20	20%
6	11	11%
7	7	7%
8	2	2%
9	4	4%
10	29	29%

Als u mijn suggestie om de gezamenlijke winst te maximaliseren serieus heeft genomen dan had u een inspanning van 10 moeten kiezen, wat een groot aantal van u ook heeft gedaan. Uw gedrag komt overeen met wat Jan Willem, Rafael en ik observeerden in een pilotexperiment. Mensen lijken gevoelig te zijn voor de woorden waarmee een spel wordt beschreven. Onze proefpersonen leverden meer inspanning wanneer we ze vroegen de gezamenlijke opbrengsten te maximaliseren dan wanneer we ze vroegen hun eigen opbrengsten te maximaliseren. Achteraf had de decaan het zomaar bij het rechte eind kunnen hebben.

### **Les 7: Proefpersonen zijn gevoelig voor de wijze waarop de onderzoeker de regels van een spel beschrijft**

#### **7 Tot slot**

Ik zit nu een jaar op de businessschool en ik moet zeggen dat ik veel heb geleerd. Laat ik afsluiten met mijn, ehm, visie op het gebied van onderwijs voor managers, per slot van rekening de *core business* van onze businessschool. Hier is mijn visie: In onze bachelor- en masterprogramma's moeten we onze studenten masseren in de richting van Spock en moeder Teresa. Zo kunnen we studenten grote strategische fouten, zoals de vloek van de winnaar, helpen voorkomen. We kunnen ze laten zien dat veldexperimenten daaraan kunnen bijbrengen zoals de Coca-Colamislukking laat zien. Daarnaast hebben we volgens mij de belangrijkste taak om hun preferenties te bewegen van winstmaximalisatie naar CSR.

Laat ik afsluiten. Wat wil ik dat u, en de rest van de wereld, onthoudt van deze oratie? Met andere woorden, wat is de boodschap van deze oratie die op een bumpersticker moet worden afgedrukt en op ieders auto moet worden geplakt? Een aantal ideeën schieten me te binnen:

“Het doel van het leven is elkaar te troosten dat het leven geen doel heeft.”

Ja, waarom niet! Maar goed, misschien heb ik niet genoeg gesproken over het doel van het leven in deze oratie. Bovendien ziet u als u goed kijkt een ongemakkelijke inconsistentie.

“De meeste mensen zijn Humans.”

Ja, die is leuk. Maar ik ben zeker niet de eerste die die conclusie trekt.

“*Nephew Paul rules!*”

Waar is Paul? Paul, *you rule, man!*<sup>2</sup>

“Bedrijven kunnen grote mislukkingen voorkomen door kleinschalige veldexperimenten te draaien.”

Leuk!

“Managers doen meer dan de grootste kantoren in de organisatie bezetten, golf spelen met collega-managers, en investeringen maken die hun vrienden bevoordelen maar die te risikant zijn voor de organisatie om te dragen, terwijl ze wachten op een gouden handdruk die ze krijgen als ze worden ontslagen wanneer het blijkt dat de investeringen de organisatie op de rand van faillissement hebben gebracht.”

Mmm, misschien een beetje lang voor een bumpersticker.

“Managers doen ertoe.”

Ja!

“Labexperimenten en veldexperiment zijn complementen.”

Dit vind ik een mooie, al is het waarschijnlijk lastig te doorgronden voor de gemiddelde bumperklever.

“Negeer simpel managementadvies.”

Schitterend! Maar ook deze is enigszins inconsistent.

---

<sup>2</sup> In een aantal blogs die ik voor *Rostra Economica* schreef voerde ik geregeld “nephew Paul” op, een neefje van mijn schoonouders die ik ken van de familieweekenden. Zie <http://rostraeconomica.nl/author/sander-onderstal>.

“Te koop: Mijn managementboeken.”  
Ha!

“Managers zijn ook mensen.”

Nee, dat zou te veel eer zijn.

“Managers zijn ook Humans”

Dat is hem.

**Les VII: Sluit af met een heldere boodschap.** Dat kan op verschillende manieren.

### Auteur

Sander Onderstal (e-mail: [Onderstal@uva.nl](mailto:Onderstal@uva.nl)) is hoogleraar *Strategy & Markets* aan de Universiteit van Amsterdam.

### Literatuur

- Ariely, D., 2008, *Predictably irrational*. Harper Audio.
- Chin, M.K., D.C. Hambrick en L.K. Treviño, 2013, Political ideologies of CEOs: The influence of executives' values on corporate social responsibility, *Administrative Science Quarterly*, vol. 58(2): 197-232.
- Dalen, H. van, 2016, Waarom 'A Christmas Carol' verplichte kost voor economen is, *Me Judice*, 12 december 2016.
- Damme, E. van, K.G. Binmore, A.E. Roth, L. Samuelson, E. Winter et al., 2014, How Werner Güth's ultimatum game shaped our understanding of social behavior, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 108: 292-318.
- Diecidue, E., J. van de Ven en U. Weitzel (2012), Shareholder optimism: Shareholders' Expectations, Aspiration Levels and Mergers, in: McCarthy, K.J. en W. Dolfsma, (eds), *Understanding Mergers and Acquisitions in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, 148-164.
- Giorelli, M., 2019, The long-term effects of management and technology transfers. *American Economic Review*, vol. 109(1): 121-52.
- Gomez Martinez, F., S. Onderstal en M.P. Schinkel, 2019, Can Collusion Promote Corporate Social Responsibility? Evidence from the Lab. Tinbergen Institute Discussion Paper 19-034/VII.
- Güth, W., R. Schmittberger en B. Schwarze, 1982, An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 3(4): 367-388.
- Hambrick, D.C. en P.A. Mason, 1984, Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, vol. 9: 193-206.
- Onderstal, S., 2019, Mechanism design: De econoom als ingenieur. *TPEdigitaal*, vol. 13(1): 73-81.
- Onderstal, S., A.J.H.C. Schram en A.R. Soetevent, 2013, Bidding to give in the field. *Journal of Public Economics*, vol. 105: 72-85.
- Oosterbeek, H., R. Sloof en G. van de Kuilen, 2004, Cultural differences in ultimatum game experiments: Evidence from a meta-analysis. *Experimental Economics*, vol. 7(2): 171-188.

- Samuelson, W.F. en M.H. Bazerman, 1985, The Winner's Curse in Bilateral Negotiations, *Research in Experimental Economics*, vol. 3: 105-137.
- Schram, A.J.H.C. en S. Onderstal, 2009, Bidding to give: An experimental comparison of auctions for charity. *International Economic Review*, vol. 50(2): 431-457.
- Volberda, H. W., R.E. Morgan, P. Reinmoeller, M.A. Hitt, R.D. Ireland en R.E. Hoskisson, 2011, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)*. Cengage Learning.
- Woerner, A., 2019, Overcoming Time Inconsistency with a Matched Bet: Theory and Evidence from Exercising. Mimeo, Universiteit van Amsterdam.