

Pas op voor intuïties en 'gezond verstand'

DOOR CASPER SCHOUTEN

In *Volmaakt onvoorspelbaar* beschrijft Dan Ariely een aantal irrationele aspecten van menselijk gedrag. Dan Ariely is hoogleraar gedragseconomie verbonden aan Duke University in North Carolina. De gedragseconomie gaat er, anders dan de 'gewone' economische wetenschap, niet van uit dat mensen volmaakt verstandige, calculerende machines zijn. Vaak leiden de observaties van gedragseconomen juist tot de conclusie dat mensen irrationele wezens zijn. Mensen worden bij het nemen van beslissingen en het maken van keuzes in veel gevallen geleid door emoties en vooroordelen. Hun beslissingen zijn vaak minder weloverwogen en rationeel dan zij zelf denken en graag zouden willen. Het doel van de gedragseconomie is het achterhalen van de verborgen irrationele krachten die de beslissingen van mensen op allerlei gebieden bepalen, en oplossingen te vinden voor de problemen die daaruit voortvloeien en die invloed hebben op ons persoonlijke, zakelijke en openbare leven. Deze gedragseconomie is de leidende theorie in het boek.

Ariely beschrijft in tien hoofdstukken verschillende experimenten over (irrationeel) gedrag dat ons hindert bij het nemen van beslissingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het onjuiste idee dat hoge bonussen leiden tot betere resultaten, om de manier waarop we de kwaliteit van dingen die we zelf gemaakt of bedacht hebben overschatten, om de werking en het effect van wraak, of waarom we soms wel en soms niet wennen aan ontwikkelingen en veranderingen, waarom we reageren op één persoon die hulp nodig heeft maar dat niet doen als het gaat om een grote groep, of wat het belang kan zijn van 'irrelevante' emoties en de duistere kanten van impulsen en grillen. Het boek eindigt met een hoofdstuk waarin de vraag wordt beantwoord wat dit alles ons kan leren, en hoe wij hiermee ons voordeel kunnen doen.

Graag sta ik hier wat uitgebreider stil bij twee hoofdstukken: 'Het Ikea-effect: waarom we onze eigen maaksels overschatten' (hoofdstuk 3) en 'De lange termijneffecten van korte termijnemoties' (hoofdstuk 10). In het hoofdstuk Het



Volmaakt onvoorspelbaar. De onverwachte voordelen van onlogisch handelen – thuis en op het werk

Auteur: Dan Ariely

Uitgever: Contact

Jaar van uitgave: 2010

Prijs: € 25,99 (paperback)

IKEA-effect gaat het over de trotsheid die we voelen bij iets wat we zelf gemaakt hebben en dat van ons is, en dat dergelijke trotsheid diep in het menselijk wezen verankerd ligt. De vraag die Ariely hierbij stelt is: waarom eigenen we ons dingen soms toe en soms niet? Wanneer kunnen we bijvoorbeeld trots zijn op een zelfgemaakte maaltijd? Dat zal waarschijnlijk niet het geval zijn als we aan een mix uit een pak alleen heet water toe moeten voegen. Het antwoord op de vraag van de gast aan tafel, 'zelf gemaakt?', laat zich raden. Maar wat nu als de toevoeging bestaat uit verse kruiden en geraspte Parmezaanse kaas? Bekend is dat in de jaren vijftig van de vorige eeuw de verkoop van cakemix in Amerika enorm toenam toen de fabrikant besloot dat de gebruiker verse eieren, wat melk en een beetje olie toe moest voegen. Blijkbaar was het predicaat 'zelfgemaakt' daarmee behaald. Sandra Lee, een Amerikaanse tv-kok heeft dit idee verder uitgewerkt. Zij predikt de gedachte dat de verhouding 70-30 zou moeten zijn: 70% uit een pakje en 30% zelfgemaakt.

Blijkbaar leidt inspanning tot waardering. Maar hoe werkt dit proces? Om die vraag te beantwoorden voerden Ariely en zijn collega's verschillende experimenten uit. In het eerste experiment krijgt de deelnemer de opdracht om op basis van een gebruiksaanwijzing een origamikkikker te maken en krijgt hij de kans om, na voltooiing, op een veiling op de gevouwen kikker te bieden. Andere deelnemers aan het experiment mogen ook een bod uitbrengen. De biedingen van de makers zijn beduidend hoger dan de biedingen



Casper Schouten

is zakelijk mediator bij ReulingSchutte.

van de anderen. Een eerste aanwijzing dat de makers hun creatie hoger inschatten dan misschien gerechtvaardigd is. In een volgend experiment kan ook geboden worden op een origamikikker die door een professional is gemaakt en die, objectief gezien, van een betere kwaliteit is dan de kikker van de deelnemer. De deelnemer die zelf een kikker heeft gemaakt biedt een zelfde bedrag voor beide kikkers en de andere deelnemers bieden voor de professionele kikker een veel hoger bedrag. De liefde voor het zelfgemaakte maakt dus blind. Nog een stapje verder gaat het experiment waarbij de deelnemer die de kikker heeft gemaakt twee biedingen moet doen: een bieding waarbij hij alleen kijkt naar wat hij zelf zou bieden en een bieding waarbij hij ook moet betrekken wat een ander ervoor zou willen betalen. Het resultaat: beide biedingen liggen dicht bij elkaar. Blijkbaar denken we ten onrechte dat anderen net zo dol zijn op ons werk als wijzelf. Ariely onderzocht ook de vraag of het voor de waardering van het gemaakte relevant is of de gedane moeite resultaat oplevert. Is het van belang dat de kikker voltooid kan worden? Hij beantwoordt deze vraag bevestigend: meer inspanning vergroot onze gehechtheid aan het gemaakte, maar alleen wanneer de moeite leidt tot voltooiing. Uit de verschillende experimenten volgen aldus vier principes: 1) de moeite die we ergens in stoppen verandert niet alleen het object maar ook onszelf en de mate waarin we dat object waarderen; 2) harder werken leidt tot meer waardering; 3) onze overschatting van de zaken die we maken zit zo diep dat we aannemen dat anderen dit op dezelfde manier ervaren; en 4) als we iets waar we veel moeite aan hebben besteed niet kunnen afmaken zijn we er minder aan gehecht.

Hoofdstuk 10 gaat over langetermijneffecten en kortetermijneffecten en hierin staat het ultimatumspel centraal. In dit spel zijn er twee spelers. De spelers zitten apart en kennen elkaar niet. De ene speler krijgt tien euro en bedenkt een voorstel voor de verdeling van dit bedrag over de beide spelers. Elke verdeling is toegestaan. Accepteert de andere speler het aanbod dan mogen beide spelers het geld houden. Accepteert de andere speler het aanbod niet dan krijgen zij geen van beiden iets. Veel onderzoeken hebben inmiddels aangetoond dat eerlijkheid en rechtvaardigheid hier een grote rol spelen: als degene die het aanbod krijgt het gedane aanbod niet eerlijk of niet rechtvaardig vindt, dan zal hij dat aanbod weigeren ook al leidt dat tot het niet ontvangen van een zeker bedrag. In de meeste gevallen leidt een aanbod van 8-2 of lager tot een weigering. Dat is opmerkelijk want de *homo economicus* zou ieder aanbod accepteren: beter één euro in de hand, dan tien in de lucht. De echte mens doet dat dus niet.

Om het effect van emoties op het nemen van de beslissing te onderzoeken voerde Ariely het volgende experiment uit. Alle deelnemers krijgen als ontvanger hetzelfde aanbod en worden in twee groepen verdeeld. De ene groep wordt door het tonen van een filmfragment vooraf in een bozige geïrriteerde stemming gebracht en de andere groep op dezelfde manier juist in een vrolijke positieve stemming. Deze emoties hebben niets te maken met de beslissing die moet worden genomen en lijken in die zin niet relevant. Vervolgens blijkt dat de deelnemers uit de groep die boos en geïrriteerd is het voorstel vaker weigeren terwijl de deelnemers uit de vrolijke groep

hetzelfde voorstel vaker accepteren. Het feit dat de emoties geen verband houden met de te nemen beslissing, speelt geen enkele rol.

In een volgende stap laat Ariely tijd verstrijken nadat een eerste besluit is genomen en de emotie is gezakt. De deelnemers moeten dan nog een keer een beslissing nemen. Wat blijkt: ondanks het feit dat de emotie veel minder aanwezig is nemen de deelnemers toch vaak dezelfde beslissing. Dat heeft, zo legt Ariely uit, te maken met het principe van *selfherding*. Mensen zijn geneigd om beslissingen die zij eerder hebben genomen te herhalen vanuit de aanname dat die eerste beslissing een goede was en dus navolging verdient. We sluiten als het ware bij onszelf aan.

In het laatste, concluderende hoofdstuk vat Ariely het brede scala aan irrationeel gedrag samen in twee algemene lessen en een conclusie. We hebben veel irrationele neigingen en we zijn ons er vaak niet van bewust hoe deze neigingen ons gedrag beïnvloeden. Dat betekent dat we welbeschouwd niet helemaal begrijpen wat ons gedrag stuurt. En daarom, zo concludeert hij, moeten we aan onze intuïties twijfelen. Als we onze intuïties en 'gezonde verstand' blijven volgen, of als we blijven doen wat het gemakkelijkst is of wat we gewend zijn, dan zullen we vergissingen blijven maken met alle negatieve gevolgen van dien.

Ariely roept ons op onze cognitieve beperkingen te overwinnen en te leren onszelf vragen te stellen en onze overtuigingen te testen, zodat we kunnen ontdekken waar en hoe we de fout ingaan. Dat kunnen we doen door niet a priori te vertrouwen op ons vermogen tot nadenken en redeneren. In plaats daarvan zouden we meer onderzoek moeten doen om beter te begrijpen hoe onze intrinsieke irrationaliteit in elkaar zit en welke invloed deze heeft. Daar zouden we dan op een goede en verstandige manier mee om kunnen gaan.

Ten slotte, wat leert ons dit, en hoe kunnen we ons voordeel ermee doen? Het verhaal van Ariely is voor de getrainde mediator zowel een feest van herkenning als een serieuze eyeopener. Veel van wat hij beschrijft is bekend terrein en speelt zich dagelijks voor onze ogen af. Dat neemt niet weg dat het nuttig is de verschillende gedragspatronen nog eens op een rijtje gezet te krijgen. Het drukt de mediator nog weer eens met de neus op het feit dat de deelnemers aan de mediation allerlei vormen van irrationeel gedrag meenemen, en dat dit gedrag ook van invloed is op de beslissingen die zij nemen en hoe dat werkt. Dat inzicht kan ook helpen bij het doorbreken van dit mechanisme en dat kan het verloop van de mediation weer positief beïnvloeden. Naast het feest der herkenning biedt dit boek ook genoeg nieuws. Dat geldt wat mij betreft bijvoorbeeld voor de doorwerking van emoties op het nemen van beslissingen op langere termijn en het verschijnsel van *selfherding*. Het is belangrijk je te realiseren dat beslissingen die de deelnemers aan de mediation eerder hebben genomen beïnvloed zijn door emoties die eerder speelden en nu veel minder evident aanwezig zijn. Diezelfde 'oude' emoties blijven een rol spelen omdat we geneigd zijn te volharden in de beslissingen die we toen ook al namen. ■