



GEDRAG

Rechtvaardig en onrechtvaardig gedrag in verschillende contexten

Overwegingen rond rechtvaardigheid lijken van invloed te zijn op de menselijke besluitvorming, maar de sociale structuur zwakt deze invloed op het gedrag af. Onze theoretische en experimentele analyses laten zien dat onrechtvaardige structuren, zoals hiërarchieën, zelfzuchtig gedrag oproepen, terwijl meer egalitaire structuren leiden tot billijker resultaten. Aldus suggereren deze bevindingen dat er een sterke behoefte leeft om het ontwerp van organisaties te veranderen, en dat er tevens een potentieel is om dit doel te bereiken.

**TAHEREH
REZAEI KHAVAS**

Promovenda aan de Universiteit Utrecht (UU)

**STEPHANIE
ROSENKRANZ**

Hoogleraar aan de UU

**BASTIAN
WESTBROCK**

Universitair docent aan de UU

Een klassieke aanname in de economische theorie is dat mensen louter hun eigenbelang nastreven en financiële voordelen uitruilen tegen kosten. Vandaar dat de *homo economicus* zijn eigen materiële *payoff*, het nut van zijn consumptiegedrag of zijn winst als producent tracht te maximaliseren. Vanuit de gedragseconomie is er echter steeds meer bewijsvoering die laat zien dat menselijke besluitvorming wordt aangestuurd door een verscheidenheid aan psychologische factoren. Dit bewijsmateriaal suggereert, dat mensen niet uitsluitend door eigenbelang worden gedreven, maar zich ook bekommeren

om het welzijn en gedrag van anderen (Fehr en Schmidt, 2006). Hoewel motieven zoals altruïsme en naastenliefde vanzelfsprekend lijken als we liefdadigheid bezien, spelen niet-egoïstische motieven ook een rol bij het coöpereren en gezamenlijk produceren in markten en binnen bedrijven.

Het empirisch bewijs uit de gedragseconomie vindt zijn neerslag in de ontwikkeling van nieuwe theorieën over de menselijke beslisser. De meest prominente theorieën op het gebied van *other-regarding* preferenties (voorkeuren die rekening houden met anderen) breken echter niet volledig met de economische traditie. Ze gaan ervan uit dat, bij het nemen van een beslissing, mensen hun eigen materiële *payoffs* afwegen tegen de *payoffs* en/of de gedragsuitingen van anderen (Fehr en Schmidt, 1999; Bolton en Ockenfels, 2000; Rabin, 1993). Ondanks hun geringe verschil met de klassieke literatuur, zijn deze theorieën verrassenderwijs veel succesvoller in het verklaren van menselijk gedrag – zowel binnen het kader van de dagelijkse realiteit als bij laboratoriumexperimenten. Echter, een groot deel van dit onderzoek richt zich op simpele sociale structuren, zoals onderhandelingen tussen twee partijen en werkgever-werknemerrelaties. Onderzoek binnen meer realistische en complexe contexten, zoals markten met professionele handelaren, vindt weinig steun voor deze *other-regarding* preferenties (List, 2006).

Een voor de hand liggende verklaring is dat we nog niet in staat zijn om een *one-size-fits-all*-theorie te formuleren. Andere gedragswetenschappers hebben inderdaad aangetoond dat settings die schijnbaar identieke keuzes bieden, kunnen leiden tot ander gedrag als ze worden gepresenteerd binnen verschillende frames of contexten (Kahneman en Tversky, 1979; Roth, 1995). Vandaar dat ons onderzoek de reikwijdte van de contexten uitbreidt om zo het other-regarding gedrag van mensen te bestuderen. Hoe belangrijk zijn voorkeuren die met anderen rekening houden in de individuele besluitvorming? Hoe belangrijk is context bij het verklaren van hoe rechtvaardig mensen zich gedragen? Moeten we het model van de homo economicus maar helemaal vaarwel zeggen, of zouden er ook omstandigheden kunnen zijn waarin zulke other-regarding voorkeuren geen rol van betekenis spelen? En zo ja, langs welke dimensies kunnen we dergelijke omstandigheden dan typeren?

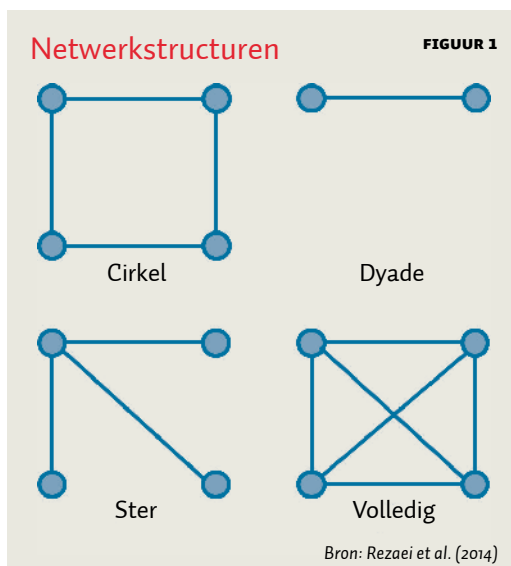
Marginale rechtvaardigheids-overwegingen lijken voldoende te zijn om aan te zetten tot eerlijk gedrag in gedecentraliseerde structuren

Uitgaande van een eenvoudig geval met slechts twee personen, wordt de utiliteitsfunctie van een individu i met sociale voorkeuren uitgedrukt door $u_i(x_i, x_j)$ in plaats van door de standaard zelfzuchtige utiliteitsfunctie $u_i(x_i)$. Twee simpele en duidelijke voorbeelden van sociale voorkeuren zijn puur altruïsme en nijd. De utiliteit van een altruïstisch persoon neemt toe met het welzijn van andere mensen, zoals we in het algemeen mogen verwachten dat het welzijn van de liefhebbende ouder positief geassocieerd is met het welzijn van het kind. Het tegenovergestelde geldt voor iemand die nijd voelt (Fehr en Schmidt, 2006). Als mensen zich bezighouden met rechtvaardigheid (of afkerig zijn van ongelijkheid) – een derde type qua sociale voorkeur – lijden ze utiliteitsverlies wanneer ze een meer of minder dan billijk deel van het resultaat ontvangen. Dit utiliteitsverlies zou bijvoorbeeld het gevolg kunnen zijn van gevoelens van respectievelijk schuld en afgunst.

RECHTVAARDIGHEIDSKWESTIES IN VERSCHILLENDE SOCIALE CONTEXTEN

Om ook meer realistische contexten in aanmerking te nemen, hebben we gekeken naar de impact van de sociale structuur op rechtvaardig gedrag (Rezaei *et al.*, 2014). Met het oog hierop hebben we een laboratoriumexperiment ontworpen, waarbij deelnemers binnen diverse gestileerde sociale structuren interacteerden. Een aantal van deze structuren waren ook zelf te beschouwen als ‘onrechtvaardig’. Vooral de specifieke positie van een deelnemer binnen zo’n sociale structuur bepaalde hoezeer zijn of haar welzijn te beïnvloeden was door de handelingen van anderen.

Het experiment is uitgevoerd in het Experimentele Laboratorium voor Sociologie en Economie (ELSE) van de Universiteit Utrecht. De verschillende sociale structuren werden vertegenwoordigd door netwerken (zie figuur 1 voor vier van deze netwerken). Alle deelnemers binnen een netwerk speelden een collectieve-goederspel. In onze versie van dit spel beslisten deelnemers in het geheim hoeveel ze wilden bijdragen aan een algemene pot. Alle bijdragen in deze pot werden vermenigvuldigd met een bepaalde factor (groter dan één en kleiner dan het aantal personen). Deze ‘collectieve-goed’-payoff werd vervolgens evenredig verdeeld over alle deelnemers, terwijl elke deelnemer ook persoonlijke kosten moest betalen voor de aan het collectieve goed geleverde bijdrage.

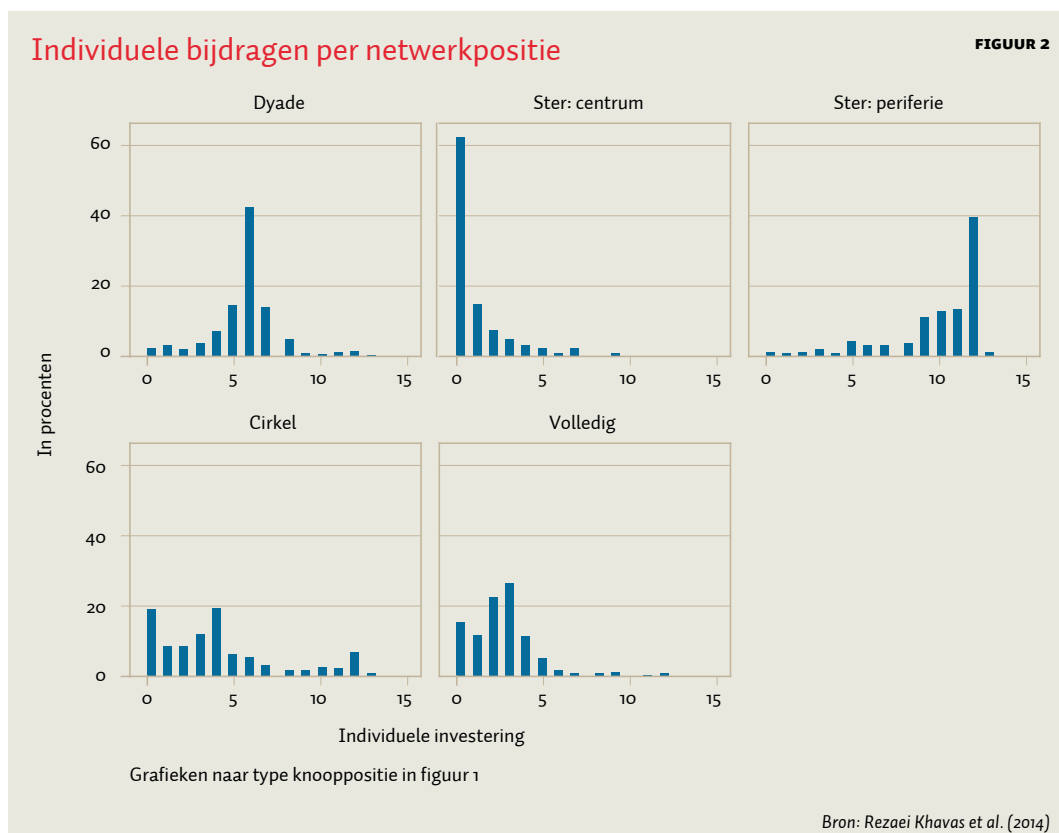


In ons experiment speelden de deelnemers in groepen van vier. Het specifieke kenmerk van het collectieve-goederenspel in ons experiment is dat de bijdrage van een deelnemer alleen bijdroeg aan de payoffs van de partners met wie hij of zij een link deelde.

Zoals figuur 1 duidelijk maakt, waren sommige netwerken in ons experiment 'onvolledig', in zo verre dat de bijdrage van een deelnemer niet iedereen in dezelfde mate ten goede komt. In de ster, bijvoorbeeld, is de positie van de persoon in het centrum (in de rechterbovenhoek van de ster in figuur 1) gunstiger dan van die in de periferie: het centrum profiteert van de bijdragen van iedereen in de periferie, terwijl elke persoon in de periferie alleen maar voordeel heeft van de bijdragen van de persoon in het centrum. Hoewel 'volledige structuren', zoals de dyade en het volledige netwerk, voornamelijk werden bestudeerd in laboratoriumexperimenten, zijn ze in de werkelijke wereld als uitzonderingen te beschouwen. In veel teamwerk-contexten profiteren werknemers alleen

van de door een beperkt aantal collega's verschaftte inspanningen of informatie. Bovendien zullen de inspanningen van hun collega's ook weer afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van de collega's van deze laatste. Voorbeelden van dergelijke onvolledige en dus vaak 'asymmetrische structuren' zijn de netwerken van professionele kenniswerkers, maar zelfs ook de sociale netwerken zoals buurt- of vriendennetwerken.

Door deze situaties te modelleren als *games* of spelen waarin individuen kunnen verschillen wat betreft het gewicht dat zij geven aan payoffs van anderen (dat wil zeggen, de kracht van hun rechtvaardigheidsoverwegingen), kunnen we voorspellingen doen over hoeveel ze zullen gaan bijdragen aan het collectieve goed binnen de verschillende sociale contexten. Wanneer alle individuen in een netwerk puur in hun eigenbelang zijn geïnteresseerd, dan kan er een veelvoud aan bijdrageprofielen ontstaan in alle ingezette netwerken, waarvan sommige zelfs tamelijk rechtvaardig lijken qua resulterende payoffs. Van een persoon die sterk rechtvaardig-



heidsgericht is, wordt daarentegen verwacht dat hij of zij met een bedrag komt dat de payoffs gelijkstelt aan de payoffs van partners die aan hem of haar gelinkt zijn.

Deze beide voorspellingen werken niet echt goed in ten minste een van onze netwerken. Hoewel rechtvaardigheidsoverwegingen een rol lijken te spelen in de bijdragen van de deelnemers aan het collectieve goed, wordt het effect alleen naar rechtvaardig gedrag vertaald in de rechtvaardige structuren: de dyade en het volledige netwerk. In figuur 2 zien we dit aan de pieken bij respectievelijk de helft van de optimale bijdrage voor de dyade (6 eenheden) en bij een vierde van de optimale bijdrage (3 eenheden) voor het volledige netwerk. In de onvolledige en asymmetrische netwerken daarentegen lijken rechtvaardigheidsoverwegingen 'uitgeschakeld' te zijn. Vooral deelnemers in de middenpositie van de ster 'rijden zwart mee' op de bijdragen vanuit de periferie. Maar zelfs in de schijnbaar symmetrische maar onvolledige cirkelstructuur, pieken de bijdragen respectievelijk bij nul en bij de volle contributie. Dit wijst erop dat er deelnemersgroepen zijn waarin elke tweede deelnemer zwartrijdt op de bijdragen van de andere twee. Onze bevindingen geven dus aan dat de eenvoudige en symmetrische spellen die in het merendeel van de eerdere experimentele studies onderzocht zijn, neigen tot het produceren van schijnbaar rechtvaardig gedrag. Dit gedrag vervaagt echter zodra we overgaan op meer on-

volledige en asymmetrische interactiestructuren.

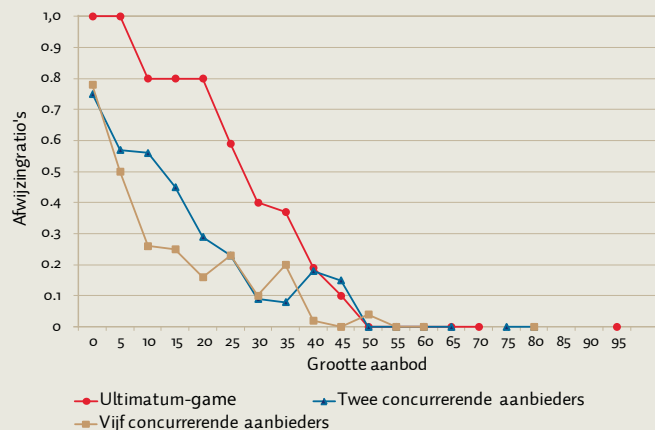
Betekent dit nu dat onze bevindingen niet te rijmen zijn binnen het kader van other-regarding voorkeuren? We constateren dat de resultaten van ons experiment te verklaren zijn door positieve maar beperkte rechtvaardigheidsoverwegingen. Het meest verrassend is dat zelfs zulke marginale rechtvaardigheidsoverwegingen voldoende zijn om te leiden tot de geobserveerde gelijke verdeling van bijdragen als het unieke resultaat bij zowel de dyade als het volledige netwerk. Voor alle andere netwerken zijn de voorspellingen hetzelfde als die voor het gedrag uit puur eigenbelang. Het gaat misschien tegen het gevoel in, maar geringe rechtvaardigheidsoverwegingen kunnen zelfs het geobserveerde zeer 'onrechtvaardige' bijdrageprofiel in het ster-netwerk produceren. Vandaar dat een goede verklaring voor onze experimentele bevindingen is dat alle deelnemers inderdaad rechtvaardigheidsgericht waren, hoewel slechts marginaal.

RECHTVAARDIGHEIDSOVERWEGINGEN IN VERSCHILLENDE STRATEGISCHE CONTEXTEN

Onze theorie van de marginale rechtvaardigheidsoverwegingen is ook in staat om het gedrag te voorspellen in andere experimentele spellen, zoals onderhandelingsgames (Rezaei en Rosenkranz, 2016). Camerer en Fehr (2006) bijvoorbeeld bestudeerden een-op-een- en meer-op-een- onderhandelingen in de ultimatum-game (UG) alsmede bij onderhandelingen tussen twee (PC2 = 'proposer competition with two proposers'), respectievelijk vijf (PC5) met elkaar concurrerende voorstellers. De voornaamste bevindingen van hun experiment zijn weergegeven in figuur 3. In lijn met de voorspellingen van een theorie aangaande overwegingen die beperkt met anderen rekening houden, verwierp de reagerende partij het aanbod van de voorsteller(s) minder vaak in de twee PC-games dan in de UG. Deze daling in het aantal afwijzingen is echter in tegenspraak met een werkelijk rechtvaardigheidsgerichte reagerende partij die ofwel alle positieve aanbiedingen in de PC-games zou moeten afwijzen, als hij of zij echt zou streven naar een rechtvaardig groepsresultaat; ofwel elk positief aanbod hoe dan ook zou moeten accepteren in zowel de UG als PC-games wanneer hij of zij werkelijk om het groeps-welzijn zou geven.

We concluderen dat rechtvaardigheidsoverwegingen een rol lijken te spelen bij menselijke besluitvorming en dat het eerder ontwikkelde theoretische kader

Afwijzingsratio's van reagerende partijen in een-op-een- en meer-op-een onderhandelings spellen FIGUUR 3



Bron: Camerer en Fehr (2006)

van other-regarding voorkeuren de mogelijkheid biedt om dit weer te geven. Het effect van rechtvaardigheids-overwegingen op het gedrag lijkt echter gering te zijn. Mensen proberen inderdaad om het verschil tussen hun eigen payoffs en die van anderen te minimaliseren, of ze geven echt om welzijn, maar alleen als het voor hen niet tot grote financiële kosten leidt. Een andere implicatie die uit onze studies voortvloeit, is dat het effect van rechtvaardigheidsoverwegingen op het gedrag sterk wordt afgezwakt door de context ervan. Echter, wat lijkt uit te maken, is niet zozeer dat individuen onderhandelen over de prijs van een goed of dat ze investeren in de productie van een gedeeld goed. Het is veeleer de asymmetrie en onvolledigheid van de sociale structuur waarbinnen de individuen interacteren, die bepaalt of hun rechtvaardigheidsoverwegingen tot uitdrukking komen. Oneerlijke structuren resulteren in egoïstisch gedrag, terwijl rechtvaardige structuren leiden tot meer billijke resultaten.

HET BEREIKEN VAN RECHTVAARDIGE RESULTATEN IN MARKTEN EN BIJ TEAMWERK

Hoe moeten we onze bevindingen interpreteren in het licht van het huidige debat over de toenemende ongelijkheid in westerse samenlevingen? Er zitten twee kanten aan onze bevinding dat rechtvaardig gedrag wordt afgezwakt door de sociale structuur op micro-niveau. Er is ten eerste een behoefte om onrechtvaardige sociale structuren te veranderen en zo tot meer billijke verdelingen van overschotten te komen, en er bestaat ten tweede ook een duidelijk potentieel om dit doel te bereiken. Eerdere studies hebben zich al gebogen over het nut van evenwichtige markten, met aan weerszijden een gelijk aantal kopers en verkopers. Er is aangetoond dat dit niet alleen de efficiëntie van de markt ten goede komt, maar ook stimuleert tot rechtvaardige onderhandelingsresultaten (Fehr en Gächter, 2000; Cook en

Emerson, 1978). Onze studies breiden de reikwijdte van deze conclusie uit tot een (intra-)organisatiecontext, waarin veel van het werk bestaat uit de gezamenlijke productie van een gedeeld goed. Studies door Joung *et al.* (2012) en Ramzan *et al.* (2012) suggereren dat 'zwartrijden' vaker voorkomt in P2P- ofwel *peer-to-peer*-netwerken (dat wil zeggen in sociale netwerken voor de uitwisseling van informatiemiddelen zoals video's, bestanden enzovoort) die als vaste en gecentraliseerde netwerken zijn georganiseerd, dan in gedecentraliseerde of puur ongestructureerde P2P-netwerken. Deze laatste resulteren doorgaans – in tegenstelling tot de meer gecentraliseerde structuren – in gelijkere bijdragen van collega's en een gelijkere uitruil onderling. Onze experimentele resultaten geven een verklaring voor deze bevinding: rechtvaardigheidsoverwegingen, zelfs als die slechts marginaal zijn, lijken voldoende te zijn om aan te zetten tot eerlijk gedrag en minder 'zwartrijden' in gedecentraliseerde structuren. Op een meer algemeen niveau wijzen onze resultaten op het voordeel van de niet-hiërarchische organisaties als het gaat om de vraag welke institutionele vorm het meest bevorderlijk is voor een coöperatief, onzelfzuchtig en eerlijk samenwerkingsgedrag.

In het kort

- ▶ Onrechtvaardige structuren leiden tot zelfzuchtig gedrag; meer egalitaire structuren tot rechtvaardig gedrag.
- ▶ Mensen zijn wel rechtvaardigheidsgericht, maar slechts in beperkte mate.
- ▶ Door markten en organisaties evenwichtiger te maken, kan onzelfzuchtig en rechtvaardig gedrag bevorderd worden.