



Voor verdieping:

KluwerMANAGEMENT.NL

Artikelcode: 0131

Framingeffecten en management-innovatiebeslissingen

Gary J. Gaeth en Irwin P. Levin

In 'Blue Ocean Strategy' leggen Kim en Mauborgne (2005) de nadruk op het doorbreken van conventionele besluitvormingspatronen om nieuwe businesskansen te creëren. In dit artikel beschouwen we deze vorm van innovatie als 'riskante keuze'-omgeving, waarin het risico positief of negatief 'geframed' of gelabeld kan worden. We koppelen daarbij eerder eigen onderzoek, evenals onderzoek van anderen, aan innovatieve ondernemingsbesluitvorming.

Tallose onderzoeken hebben aangetoond dat op dezelfde objectieve informatie verschillend kan worden gereageerd, al naar gelang de informatie positief of negatief wordt *geframed* of gelabeld. In 1988 lieten we bijvoorbeeld zien dat gehakt met het label '75% mager' hoger scoorde op kwaliteit en gezondheid dan gehakt met het label '25% vet', alhoewel de respondenten exact hetzelfde product hadden geconsumeerd (Levin en Gaeth, 1988). Hoe duidelijk deze resultaten en de managementimplicaties ook mogen lijken – het resultaat is nog vele malen gerepliceerd – over de vraag of managers het 'positieve' of het 'negatieve' moeten benadrukken bleven de meningen verschillen.

In daarop volgende artikelen hebben wij en onze collega's dit meningsverschil teruggevoerd op het gemeenschappelijke gebruik van de term 'framing' voor allerlei verschillende fenomenen. In 1998 hebben we literatuuronderzoek gedaan, waaruit verschillende vormen van framingeffecten naar voren kwamen, met elk hun eigen reeks operationele definities, specifieke resultaten en theoretische interpretaties (Levin, Schneider en Gaeth, 1998). Dit classificatieschema hebben we later gebruikt voor het opzetten van een meerdelig

onderzoek, om het bestaan van deze verschillende soorten framingeffecten empirisch te onderzoeken en om te kijken naar individuele verschillen die de onderliggende processen kunnen verklaren (Levin, Gaeth, Schreiber en Lauriola, 2002).

Samengevat vonden we, op zowel individueel als groepsniveau, zeer betrouwbare bewijzen voor *attribuut-framingeffecten*, blijkend uit hogere scores (en hogere bereidheid te betalen) voor '80% mager' gehakt vergeleken met '20% vet', en *riskante keuze-framingeffecten* of een grotere neiging om een riskante keuze te maken voor negatief gelabelde opties (bijvoorbeeld, riskante versus risicoloze opties om cholesterol te verlagen vergeleken in termen van faalscores) dan voor positief gelabelde opties (riskante versus risicoloze opties, vergeleken in termen van successcores om het cholesterolniveau te verlagen). Dit laatste is een afgeleide van het riskante keuze-paradigma van Tversky en Kahneman (1981), onderdeel van het werk waarvoor Kahneman in 2002, mede uit naam van de inmiddels overleden Tversky, de Nobelprijs voor de economie ontving. Zoals hierna wordt beschreven, menen wij dat het bevorderen van managementinnovaties betrekking kan hebben op zowel attribuut-framing als riskante keuze-framing.

Prof. G.J. Gaeth is hoogleraar en dean aan de Henry B. Tippie School of Management, Department of Marketing, The University of Iowa.
gary-gaeth@uiowa.edu

Prof. I.P. Levin is hoogleraar Marketing and Psychology, Department of Marketing, The University of Iowa.
irwin-levin@uiowa.edu

Eind jaren tachtig, vervingen supermarkten de '% vet'-labels op vlees door '% mager'. Meer recent heeft gezondheidsbewust etiketteren geleid tot '% vetvrij' of '% cholesterolvrij'-labels op verschillende voedingsmiddelen. In organisatieonderhandelingen hebben onderzoekers aanbevolen alle partijen dringend te verzoeken allereerst te kijken naar de potentiële winst in vergelijking tot het worst-case scenario, en niet naar het potentiële verlies in vergelijking tot het best-case scenario (Bazerman en Neale, 1993). Ten aanzien van het risico van nieuwe ondernemingsactiviteiten suggereert de framingliteratuur dat het benadrukken van het potentiële verlies door geen risico te nemen tot meer innovatie zal leiden. De 'spijttheorie' is vooral ontwikkeld om de versterkte negatieve gevoelens te beschrijven die ontstaan als *geen* actie is ondernomen (Loomes en Sugden, 1982). Een hiermee verwant fenomeen, het *endowment effect* (bezitsneiging) suggereert dat gevoelens van eigendom de waarde van het object dat men bezit vergroten (Kahneman, Knetsch en Thaler, 1990). Deze beide besluitvormingstendensen kunnen resulteren in redenen waarom managers misschien blijven vasthouden aan oude werkwijzen: ze voelen een grotere angst voor verandering (of om iets wat succesvol *is geweest* in een Rode Oceaan op te geven en iets nieuws te proberen in een Blauwe Oceaan). Echter, zoals we hierna zullen laten zien, managers kunnen de beslissing om een innovatie te implementeren zodanig framen dat op deze effecten wordt gekapitaliseerd.

Huidige literatuur over framing

Framingeffecten van het type zoals hiervoor beschreven, worden vaak als niet-normatief of irrationeel gezien, omdat men *hetzelfde zou moeten reageren* wanneer exact dezelfde informatie verschillend wordt gelabeld. McKenzie en Nelson (2003) kwamen recentelijk echter met een interessante verklaring voor framingeffecten. Zij denken dat ontvangers van gelabelde informatie de intentie van de aanbieder kunnen afleiden. In het bekende geval van het half volle/half lege glas impliceert het predikaat 'half vol' dat het glas oorspronkelijk leeg was en dat de nieuwe staat een verbetering weergeeft. Omgekeerd impliceert 'half leeg' dat het glas ooit vol was, en de nieuwe staat een afname inhoudt. Vanuit deze visie kan

het als rationeel worden beschouwd om de eerste situatie een hogere score te geven dan de tweede. Met andere woorden, een manager kan zijn/haar intentie subtiel overbrengen door framing, en de werknemer of klant zal dienovereenkomstig worden beïnvloed.

Op een meer algemeen niveau zijn in recent onderzoek multidisciplinaire methoden ingezet om meer inzicht te krijgen in de basis voor de verschillende reacties op potentiële winst- en verliespunten. In het opkomende vakgebied van 'neuro-economie' of 'beslissingsneurowetenschap' hebben neurologen, psychologen en economen hun krachten gebundeld om de neurologische basis van besluitvorming te onderzoeken. Zo zijn

Een manager kan zijn intentie subtiel overbrengen door framing

winst-verliesverschillen in riskante besluitvorming onderzocht, om alledaagse beslissingen die de kwaliteit van leven beïnvloeden beter te begrijpen. Neuro-imagingonderzoeken hebben laten zien dat verschillende gedeelten van de hersenen, met een verschillende evolutionaire historie, worden geactiveerd in reactie op potentiële winsten en verliezen in het economisch domein (Kuhnen en Knutson, 2005).

Onderzoek naar patiënten met lokaal hersenletsel heeft nieuw inzicht opgeleverd in de functie van verschillende delen van de hersenen, vooral wanneer opdrachten met betrekking tot riskante besluitvorming worden gebruikt om reacties op winsten en verliezen te scheiden. Schade aan het achterste gedeelte van de ventromediale prefrontale cortex leidde bijvoorbeeld vooral tot zwakkere prestaties bij een opdracht waar het ging om potentieel grote verliezen; een uitkomst die relevant is voor het onvermogen van deze patiënten om riskante gedragingen met een negatieve invloed op hun financiële en sociale welzijn tegen te houden (Bechara e.a., 2006). Dit onderzoek duidt op fundamentele verschillen in het verwerken van beslissingen, afhankelijk van of ze als potentiële winsten of verliezen zijn gelabeld.

Nieuwe richtingen en strategische businessstoepassingen

Een van de meest cruciale issues waarmee ondernemingsleiders tegenwoordig worden geconfronteerd is het management van innovatie. In een invloedrijke reeks artikelen en boeken (bijv. *Innovators Dilemma*, *Blue Ocean Strategy*) hebben Kim en Mauborgne een raamwerk ontwikkeld voor het denken over innovatie als mogelijkheid voor het bedrijf om te functioneren in een 'Blauwe Oceaan', een marktgebied zonder intense concurrentie en slopende prijsconcurrentie. Het framingon-

deze actie zou ontstaan innovatie stimuleren. In het geval van 'yellow-tail' zou je het positieve benadrukken dat ontstaat door een wijn te creëren die 'makkelijk drinkbaar' is (tegenover de zorg dat de wijn moet rijpen) en die makkelijk te selecteren is (een rode Shiraz en een witte Chardonnay). Door op deze wijze te denken wist Casella Wines een wijnmerk te creëren waarvan, zoals Kim en Mauborgne stellen, 'het strategische profiel brak met de concurrentie en een blauwe oceaan creëerde'. In augustus 2003 was het de best verkochte rode wijn in een 750-ml fles in Amerika. De les is duidelijk. Allereerst, kijk als ondernemingsleider altijd naar beslissingen vanuit beide frames, om een evenwichtige kijk te garanderen. Dit helpt waarborgen dat je actief de lastige 'eliminate'- en 'reduce'-opties in overweging neemt.

Ten tweede, als je eenmaal een nieuwe richting inslaat, gebruik framing dan als overtuigend instrument om binnen het bedrijf steun te verwerven. Een innovatief idee is slechts het vertrekpunt naar strategisch succes – het moeilijkere gedeelte is uitvoering. Voor de uitvoering heb je de steun van je bedrijfsteam nodig; interne communicatie is dus uiterst belangrijk.

Managers kunnen zowel attribuut-framing als riskante keuze-framing inzetten om een innovatief idee te promoten. *Attribuut-framing* kan worden gebruikt om de innovatie in een gunstig daglicht te plaatsen en *riskante keuze-framing* kan worden gebruikt om een nieuwe koers, weg van de status-quo, te promoten. Benadruk allereerst de beoordeling van de innovatie in termen van haar unieke positieve attributen, zoals toegevoegde waarde, verbeterd merkimago en de kansen voor een vrije, dwangloze markt. Ten tweede moet een ondernemingsleider onderkennen dat er risico's kleven aan de innovatieve beslissing, maar tegelijk werken aan de bereidheid van de onderneming risico's te nemen, door het potentiële verlies dat gepaard gaat met het niet-uitvoeren van de nieuwe strategie, en de spijt die zal ontstaan wanneer geen actie wordt ondernomen, te benadrukken. Het ligt in de menselijke aard om te focussen op risico's van het betreden van nieuwe markten of het veranderen van de spelregels. Echter, de ondernemingsgeschiedenis laat zien dat niet-verandering zeker tot mislukking leidt, terwijl verandering de mogelijkheid van enorme nieuwe kansen

Beslissingen nemen met onzekere informatie is de hoeksteen van goede managementbesluitvorming

derzoek kan helpen dit raamwerk te promoten.

Wij willen stellen dat het nemen van beslissingen met onzekere informatie de hoeksteen is van goede managementbesluitvorming, en hoe managers die informatie labelen kan het succes van de resultaten beïnvloeden. Kim en Mauborgne presenteren hun raamwerk 'Eliminate-Reduce-Raise-Create' als basis voor de Blauwe-Oceaanstrategie. Hun inzichten zijn waardevol maar, zoals ze zelf stellen, het is lastig om te beslissen welke acties in welke categorieën thuishoren. In brede zin houden managers die de Blauwe-Oceaanstrategie overwegen zich al bezig met impliciete framing door te focussen op nieuwe kansen in plaats van bestaande barrières. Het expliciet opnieuw framen van bestaande informatie zou managers wel eens kunnen helpen oude informatie en data op nieuwe manieren te zien.

Bijvoorbeeld, de moeilijkste beslissing is wellicht welke van de dingen die je nu doet, je moet elimineren. De gangbare benadering voor managers is hun denken te focussen op het 'verlies' dat zal ontstaan door een productattribuut te elimineren. Bijvoorbeeld, toen 'yellow-tail'-wijn besloot alle variëteiten op twee na te elimineren, en te stoppen met het marketen van de 'rijpingskwaliteiten' van hun wijnen, namen ze een groot risico. Managers zouden kunnen zeggen dat je wijn zo niet kunt verkopen, omdat het nog nooit gedaan is. Door zo te denken is verandering minder waarschijnlijk. Omgekeerd kan een focus op de 'winst' die uit

biedt. Ten slotte is het cruciaal om een team samen te stellen van leiders die bereid zijn risico's te nemen. Mensen verschillen in hun aanpak en risicobereidheid. Vooral managers die uitblinken in uitvoering op operationeel niveau zijn meestal geen risicozoekers. Slimme ondernemingsleiders krijgen de juiste risiconemers op de juiste plek, op het juiste moment en vergroten zo de kans dat hun bedrijf de Blauwe-Oceaanstrategie zal adopteren.

Literatuur

- Bazerman, M.H. en M.A. Neale, *Negotiating Rationality*, Free Press, New York, 1993.
- Bechara, A., I.P. Levin, J.A. Weller en B. Shiv, *Different Neural Regions Subserve Different Forms of Decision Under Uncertainty*, Unpublished manuscript, University of Iowa, 2006.
- Kahneman, D., J.L. Knetsch en R.H. Thaler, 'Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem', *Journal of Political Economy* 98, 1990, p. 1325-1348.
- Kim, W.C. en R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Kuhnen, C.M. en B. Knutson, 'The Neural Basis of Financial Risk Taking', *Neuron* 47, 2005, p. 763-770.
- Levin, I.P. en G.J. Gaeth, 'How Consumers Are Affected by the Framing of Attribute Information Before and After Consuming the Product', *Journal of Consumer Research* 15, 1988, p. 374-378.
- Levin, I.P., G.J. Gaeth, J. Schreiber en M. Lauriola, 'A New Look at Framing Effects: Distribution of Effect Sizes, Individual Differences and Independence of Types of Effects', *Organizational Behaviors and Human Decision Processes* 88, 2002, p. 411-429.
- Levin, I.P., S.L. Schneider en G.J. Gaeth, 'All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76, 1998, p.149-188.
- Loomes, G. en R. Sugden, 'Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty', *The Economic Journal* 92, 1982, p. 505-524.
- McKenzie, C.R.M. en J.D. Nelson, 'What a Speaker's Choice of Frame Reveals: Reference Points, Frame Selection, and Framing Effects', *Psychonomic Bulletin and Review* 10, 2003, p. 596-602.
- Tversky, A. en D. Kahneman, 'The Framing of Decisions and the Psychology of Choice', *Science* 211, 1981, p. 453-458.

De online bijdrage bevat belangrijke verwijzingen naar onderzoeksresultaten die duidelijk maken hoe innovatief denken belemmerd kan worden: niet door oorzaken van buitenaf, maar door managers zelf. Voor het toepassen van de 'Blue Ocean-strategie' moet je niet alleen op de hoogte zijn van de bestaande conventies, maar ook inzicht hebben in de manier waarop die conventies tot stand komen.