



■ Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen

Op zoek naar de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie

Let's nudge?

U kent ze misschien wel: afbeeldingen van voetstappen richting de trap en de frisse appel vooraan in de bedrijfskantine. Deze zorgvuldig bedachte acties stimuleren mensen om meer te bewegen en om gezonder te eten. Het zijn goedbedoelde duwtjes in de goede richting. Hoe onschuldig zijn deze duwtjes? Tot hoever mag een organisatie of de overheid gaan met het actief beïnvloeden van het gedrag van medewerkers en burgers? Met andere woorden: waar ligt de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie? We gingen op onderzoek uit.

Nudging is één van de mogelijkheden om gedrag van mensen te beïnvloeden. In dit artikel leggen we uit wat het is en gaan we in op het onderscheid tussen nudging en meer klassieke vormen van gedragsbeïnvloeding. We onderzoeken randvoorwaarden om nudging effectief en ethisch in te zetten.

Wat is nudging?

Een *nudge* is een geraffineerd zetje de goede kant op. Denk aan een schap met verse worteltjes bij de kassa van een supermarkt, in plaats van een schap vol snoepgoed. Of aan een supertrage lift in een glazen liftkoker middenin een trappenhuis, waardoor de liftganger ziet dat traplopers sneller boven zijn – te bewonderen in conferentiecentrum Woudschoten in Zeist. Deze wijzen van presenteren maken dat mensen minder snel kiezen voor het ongezondere alternatief, in dit geval het snoepgoed en de lift, ten faveure van het gezonde: de wortel en de trap. Zo zijn er nog meer nudges waar we in ons leven, bewust of onbewust, mee te maken krijgen. Wat dacht u bijvoorbeeld van de ‘default’ op uw computer, om standaard in zwart-wit en dubbelzijdig te printen? Of van de aansporing van uw sportschool om uw abonnementsgeld één jaar vooruit te betalen, in ruil voor een korting ten opzichte van maandelijkse betalingen? Sommige nudges geven mensen een onbewust duwtje in een bepaalde richting (het voorbeeld van de wortels), andere zetten mensen juist aan tot denken en zijn volledig transparant (het voorbeeld van het abonnementsgeld van de sportschool). Nudging is dan ook een verzamelnaam voor verschillende instrumenten voor gedragsbeïnvloeding.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) onderscheidt in het rapport ‘De verleiding weerstaan’ (2014), drie verschillende soorten nudges. De meest bekende – en tevens een zeer ingrijpende – is het wijzigen van de standaardoptie. Aangezien maar weinig mensen de moeite nemen om een standaardoptie te

veranderen, is dit nudge-instrument erg effectief. Wie van u past bijvoorbeeld de default-opties in het Google-account aan? En wie van u is gestopt met Facebook, nadat de algemene voorwaarden dusdanig werden gewijzigd dat geüploade foto’s nu eigendom zijn van Facebook, in plaats van de gebruiker? Will Tiemeijer (2011) legt, in zijn boek over hoe mensen keuzes maken, uit hoe het komt dat wij meestal zijwendend akkoord gaan met de default. Een standaardoptie speelt volgens hem in op de neiging van mensen om keuzes uit te stellen en om de status quo te behouden. We hebben simpelweg geen tijd of geen zin om ons in verschillende alternatieven te verdiepen. Bovendien gaat er een normatieve werking uit van een standaardoptie: het lijkt de optie te zijn voor ‘normale’ en ‘gemiddelde’ mensen, waarmee we ook direct veronderstellen dat er aan een standaardoptie weinig risico’s zijn verbonden (RMO, 2014).

Een tweede type nudges zijn stimulansen die inwerken op onze beloningssystemen. Hierbij kunt u denken aan de formule van verschillende all-you-can-eat-restaurants. Gasten mogen alles bestellen voor een vast bedrag, zolang men het bestelde maar opeet. Laat een gast iets staan, dan brengt het restaurant meerkosten in rekening. Trainmore, een fitnesscentrum in Nederland heeft dit (bewust of onbewust) ook beseft. Zij wil haar leden stimuleren om meer te sporten en laat hen meer betalen als ze minder komen. Hoe meer u zich in het zweet werkt, hoe minder het u dus kost. Deze stimulansen gaan uit van de gedachte dat mensen een verlies van een investering willen voorkomen. Cialdini (2007) noemt dit fenomeen *loss aversion*. Er is ons – als mens – veel aan gelegen om het gevoel van verlies te vermijden. Naast een geldelijke aansporing voor bepaald gedrag, bestaat er ook sociale aansporing. Uit onderzoek van Adam Grant en David Hofmann (2011) blijkt bijvoorbeeld dat zorgprofessionals vaker hun handen wassen wanneer zij gewezen worden op het belang hiervan voor de patiënt,

dan wanneer ze gewezen worden op het belang ervan voor henzelf.

Een derde nudge-instrument is het geven van specifieke feedback op basis waarvan u uw keuzes kunt baseren en uw gedrag kunt aanpassen. Een navigatiesysteem met actuele routinformatie is daar een voorbeeld van. Wanneer u weet waar de files staan, kunt u een alternatieve route nemen. Een ander voorbeeld is de stappenteller. Door te zien hoeveel stappen u per dag zet, wordt u aangezet om meer te bewegen. Denk ook aan de energierekening die vertelt of u meer of minder energie gebruikt dan vergelijkbare huishoudens in uw buurt. Bij Zilveren Kruis Achmea maken ze ook gebruik van specifieke feedback als nudge. Ze proberen medewerkers te stimuleren vaker de trap te nemen. Tijdens een ludieke actie zorgen een aantal charmante liftheren en -dames voor informatie over de voordelen van traplopen. Wanneer de medewerker vervolgens kiest voor de trap, ziet hij per verdieping hoeveel calorieën er zijn verbrand. Als dat niet stimuleert om de trap te nemen! Bij specifieke feedback is het belangrijk dat mensen ook in staat zijn om hun gedrag daadwerkelijk te veranderen. Doet u heel hard uw best, maar is de feedback steeds negatief, reken maar dat u gaat afhaken. Dit effect treedt mogelijk ook op bij de nieuwe schijf van vijf van het Voedingscentrum, die benadrukt dat mensen nog beter op hun voeding moeten letten, terwijl veel mensen juist al het gevoel hebben zo hun best te doen.

Meer aandacht voor gedragsbeïnvloeding

Gedragsbeïnvloeding als veranderpraktijk lijkt de laatste jaren aan impact te winnen. Zo is er in 2014 in het Witte Huis een team *Social and Behavioral Sciences* opgericht met als doel: ervoor zorgen dat de laatste inzichten op het gebied van gedragsbeïnvloeding worden toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen. Daar waar Clinton in zijn presidentscampagne de inmiddels in de

Van Dale opgenomen uitdrukking "*It's the economy, stupid*" bezigde, voegt Obama daar dus "*It's the psychology, stupid*" aan toe. Een toevoeging die overeenkomt met het werk van gedragseconomen Thaler en Sunstein (2008). Zij schrijven: "Als u economieboeken leest, dan leert u dat de 'homo economicus' kan denken als Albert Einstein, een geheugen heeft als IBM's supercomputer Big Blue en de wilskracht bezit van Mahatma Gandhi." Met andere woorden; de homo economicus bestaat niet. Het is een cognitief concept dat de toets der praktijk niet doorstaat. Thaler en Sunstein pleiten dan ook voor meer aandacht voor de psychologie van het beslissen. Niet alleen in de Verenigde Staten, ook in Nederland lijkt meer aandacht te komen voor de 'zachte kant' van het zakendoen. Zo nemen De Nederlandse Bank en de Nederlandse Zorgautoriteit inmiddels, naast econometristen en bedrijfskundigen, ook gedragsdeskundigen aan. Deze medewerkers worden geacht om verder te kijken dan de cijfers. Zij proberen toekomstige bankiers en zorgaanbieders met hun *soft skills* te verleiden om zich beter aan wet- en regelgeving te houden.

Verskil tussen nudging en traditionele beleidsinstrumenten

Hoewel er dus meer aandacht lijkt te komen voor de psychologische processen, die ten grondslag liggen aan de wijze waarop mensen keuzes maken, is het beïnvloeden van gedrag van medewerkers, consumenten en/of burgers niet nieuw. Zo kennen we al jaren de bonussystemen die medewerkers stimuleren om specifieke resultaten te behalen. En ook overheidscampagnes zoals 'Wie is de Bob?' bestaan al geruime tijd. De RMO trekt in haar rapport (2014) interessante parallellen tussen de drie eerder genoemde nudge-instrumenten (standaadopties, stimulansen en specifieke feedback) enerzijds en klassieke beleidsinstrumenten anderzijds. Klassiek zijn: geboden en verboden (de 'zweep'),

economische stimulansen (de 'wortel') en voorlichting en educatie (de 'preek'). Wat is dan het verschil tussen gedragsbeïnvloeding via nieuwe en via traditionele beleidsinstrumenten?

Een eerste verschil is gelegen in de keuzevrijheid van mensen. Want hoewel een standaardoptie iemands gedrag een bepaalde kant op dirigeert, kunt u – als individu – ervoor kiezen om uw persoonlijke instellingen te wijzigen. Zo kunt u besluiten om toch maandelijks te betalen bij de sportschool of om toch achteraan te sluiten in de file, ondanks het advies van de TomTom. Met andere woorden: aan nudges kunnen we ontsnappen. Er is een opt-outmogelijkheid. Ten tweede kunnen beleidsmakers door middel van nudging een beïnvloedingsstrategie meer op maat maken voor een specifieke doelgroep. De overheids campagne 'Wie is de Bob?' richt zich met billboards langs de snelweg bijvoorbeeld op alle automobilisten, van de notoire met-drink-op-achter-het-stuur-chauffeur tot de verstokte geheelonhouder. Daarentegen loodsen cookies ons op onze computer via ingewikkelde algoritmes weer naar precies die reclamebanners die onze interesse hebben. Ten derde is er bij nudging sprake van het stimuleren van een norm. Door deze norm aantrekkelijker te maken, bijvoorbeeld door gezond voedsel lager te belasten dan ongezond voedsel, stimuleren beleidsmakers gedrag dat in lijn ligt met die gewenste norm. Samengevat vormen nudges dus een aanvulling op of een ondersteuning van bestaande beleidsinstrumenten (RMO, 2014).

Effectief of moreel verwerpelijk?

Nudging is een nieuwe loot aan de boom van gedragsbeïnvloeding. Maar hoe ethisch is het om het keuzegedrag van mensen subtiel via nudges te beïnvloeden? Daarover lopen de meningen uiteen. De voorstanders van nudging wijzen op de keuzevrijheid van mensen. Zij zien nudging als een manier om de individuele autonomie te vergroten en vinden verleiding een vriendelijkere beïnvloedingsstrategie dan

de aloude oekazes van boven. Tegenstanders van nudging waarschuwen voor het risico van betutteling, paternalisme en het ongeoorloofd gebruikmaken van de psychologische 'tekortkomingen' van de mens. Deze pessimistische visie op nudging is prachtig verbeeld door cartoonist Peter de Wit in zijn Sigmund-cartoon 'Big Brother is nudging you'. Veel mensen gruwelen bij de gedachte van onbewuste gedragsbeïnvloeding. We houden er simpelweg niet van om gemanipuleerd te worden. Een bekend broodje a apverhaal is dat

Hoe ethisch is het om het keuzegedrag van mensen subtiel via nudges te beïnvloeden?

van het beeld van een koel blikje cola, dat tijdens een film steeds een paar nanoseconde getoond wordt. Mensen zouden hierdoor onbewust trek krijgen in de frisdrank en deze in de pauze massaal gaan kopen. Hoewel bewezen is dat dit niet waar is, horen wij dit verhaal nog steeds regelmatig op feestjes en op de werkvloer. Kennelijk voelen mensen de behoefte om elkaar te waarschuwen voor dergelijke nudges.

Nudging onder voorwaarden

Of het inzetten van nudging-instrumenten ethisch verantwoord of manipulatie is, hangt af van een aantal factoren (Blumenthal-Barby & Burroughs, 2012). Wij noemen er een aantal, per type nudge-instrument.

Bij de inzet van standaardopties is het belangrijk dat mensen op de hoogte zijn van de standaard en van de wijze waarop zij de standaard kunnen veranderen. Bovendien is het belangrijk dat de voordelen van de standaardoptie opwegen tegen de nadelen, en relatief 'onschuldig' zijn. Met een default printerinstelling, die ervoor

zorgt dat u altijd dubbelzijdig en zwart-wit print, is dan ook niets mis. Maar het omzetten van het Nederlandse systeem van donorregistratie, van een opt-in (waarbij u moet aangeven dat u donor wilt worden) naar een opt-outdefault (waarbij u automatisch donor bent, tenzij u zich afmeldt bij de donorregistratie), vraagt om aanzienlijk meer consideratie. Wanneer we negatief of ambigu staan ten opzichte van de gewenste gedragsoptie – en zeker als onze mening ten aanzien van het onderwerp sterk is – roept aanpassing van de standaardoptie meer weerstand op en zal nudging eerder als manipulatie worden gezien.

Bij stimulansen is belangrijk welke stimulansen, in welke hoeveelheid en aan wie ze worden aangeboden. Wanneer u bijvoorbeeld een korting kunt aanvragen op uw zorgverzekering bij een gezonde BMI, stimuleert u met die nudges vooral de mensen die het minder nodig hebben, omdat ze al gezond(er) leven. In zo'n geval versterkt de nudges het zogeheten Mattheus-effect (Mattheus, 25-29) waarbij 'rijken steeds rijker worden en de armen steeds armer'. Iets soortgelijks zien we gebeuren op de werkvloer, wanneer medewerkers over wie de baas reeds tevreden is ontwikkelafspraken krijgen. Hierdoor kunnen zij hun waarde voor de werkgever en de arbeidsmarkt verder vergroten. Terwijl medewerkers over wie de leidinggevende minder positief oordeelt, juist minder kansen krijgen om te leren. Hierdoor wordt hen ook de mogelijkheid ontnomen om te laten zien dat ook zij ambitie hebben om door te groeien en uitdagende taken aan te kunnen (Van de Ven, Van Vianen en Nauta, in druk).

Voor specifieke feedback is het van groot belang dat het advies dat wordt gegeven juist en accuraat is. Refererend aan ons eerdere voorbeeld van het handenwassen in een medische omgeving: onderzoek heeft aangetoond dat dit een significante invloed heeft op patiëntsterfte. In zo'n geval is het dan ook

geoorloofd om zorgprofessionals regelmatig feedback te geven over het aantal flacons desinfecterende zeep dat zij gebruiken.

Tabel 1 vat een aantal ethische overweging per nudges-mechanisme samen.

Nudging in de praktijk

Wat betekent dit voor de organisatiepraktijk, vroegen wij ons af. Is het management in uw organisatie überhaupt bezig om vast te stellen welk specifiek gedrag zij graag zien van medewerkers op de werkvloer? En stel dat dit gewenste gedrag helder gedefinieerd is en het huidige gedrag van de doelgroep zorgvuldig geanalyseerd, hoe kunnen medewerkers dan genudged worden tot het gewenste gedrag? Hoe kan een directie er bijvoorbeeld voor zorgen dat vervelende, maar toch essentiële administratieve taken op tijd worden uitgevoerd? Wij zouden het wel zien zitten om een aantrekkelijke beloning te krijgen wanneer we bijvoorbeeld op tijd onze uren verantwoord hebben.

Volgens Dijksterhuis en Van Baaren (2015) helpt een financiële beloning in dit geval niet. Hun onderzoek toont aan dat extrinsiek motiverende beloningen kunnen impliceren dat een taak erg moeilijk of juist erg saai is. Het effect hiervan is dat mensen het gedrag in het vervolg (nog) minder leuk gaan vinden en gaan denken dat zij het alleen voor de extrinsiek motiverende beloning doen.

Kortom, van extra pegels gaan we dus niet sneller tijdschrijven. Maar misschien is het omgekeerde wel waar. Stel dat we ons inkomen pas op onze bankrekening gestort krijgen op het moment dat we onze urenheets op tijd hebben ingevuld? Dan wordt dat tijdschrijven wellicht wel onze prioriteit. Maar nog steeds niet onze liefhebberij. En daarin zit 'm de crux. De grootste uitdaging voor de praktijk ligt in onze ogen dan ook in het ontwikkelen van nudges die mensen sterker maken en die ervoor zorgen

Tabel 1. Ethische overwegingen per nudgemechanisme (vrij naar Blumenthal-Barby & Burroughs, 2012)

Nudge-mechanisme	Ethische overwegingen
Het wijzigen van de standaardoptie	<ul style="list-style-type: none"> • Weten mensen dat er sprake is van een vooraf ingestelde standaardoptie? • Is de mogelijkheid om de standaardoptie te wijzigen eenvoudig? • Wegen de verwachte voordelen van een standaardoptie op tegen mogelijke fysieke, psychologische, sociale en/of financiële nadelen voor mensen? • Benadeelt de standaardoptie kwetsbare groepen?
Stimulansen die inwerken op onze beloningssystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveel stimulansen zijn er? • Kunnen mensen zich eraan onttrekken? • Benadelen de stimulansen kwetsbare groepen?
Specifieke feedback op basis waarvan u uw keuzes kunt baseren en uw gedrag kunt aanpassen	<ul style="list-style-type: none"> • De norm waartegen mensen worden beoordeeld: klopt die? • Is de feedback opbouwend? • Kunnen mensen die de feedback ontvangen de norm halen: ligt het in hun macht of competentie om zich te verbeteren?

dat mensen blijven leren en zich ontwikkelen. Als we dat voor elkaar krijgen, dan wordt een nudge het spreekwoordelijke duwtje in de rug. Het kleine zetje, dat veel mensen nodig hebben om toch die uitdagende taak op te pakken of toch die loopbaanstap te zetten, ondanks dat het spannend is om te doen. Zo gezien, is een simpel compliment of een bemoedigende smiley misschien wel de beste nudge om te hanteren.

Alles in ogenschouw nemend concluderen wij dat nudging een effectief en ethisch verantwoorde organisatiepraktijk kan zijn, mits zorgvuldig toegepast en afgestemd op doelgroep en op het doel van de gedragsbeïnvloeding. Ons advies luidt dan ook: nudge! Maar richt uw nudge vooral op leren en ontwikkelen. En... doe het met mate. ■

Referenties

- Blumenthal-Barby, J.S. & Burroughs, H. (2012). Seeking better healthcare outcomes: the ethics of using the nudge. *The American Journal of Bioethics*, 12-2, 1-10.
- Cialdini, R.B. (2007). *Influence: the power of persuasion*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Dijksterhuis, A. & Baaren, R. van. (2015).

Schoon belonen: Belonen en het verhelpen van afvalproblematiek. Geraadpleegd op 29 december 2015 van <http://www.gemeenteschoon.nl>.

- Executive Office of the President National Science and Technology Council. (2015). Annual report Social and Behavioral Sciences Team, Washington DC.
- Grant, A.M., & Hofmann, D.A. (2011). It's not all about me: motivating hand hygiene among health care professionals by focusing on patients. *Psychology Science*, 22, 1494-1499.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2014). *De verleiding weerstaan: grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag.
- Tiemeijer, W.L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken: de psychologie van het beslissen*. Amsterdam: University Press.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness* (pp. 6). Londen: Penguin Books.

Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen,
redactieleden van TvOO