

## **INHOUD**

Dankwoord 7

Inleiding 9

### **DEEL I HUMANS EN ECONS**

- 1** Vooroordelen en missers 27
- 2** De verleiding weerstaan 51
- 3** Achter de kudde aan 65
- 4** Wanneer hebben we een duwtje in de rug nodig? 87
- 5** Keuzearchitectuur 97

### **DEEL II GELD**

- 6** Save More Tomorrow 119
- 7** Naïeve investeringen 135
- 8** Kredietmarkten 147
- 9** Sociale zekerheid: privatiseren op z'n Zweeds 159

### **DEEL III SAMENLEVING**

- 10** Medicijnverzekeringen 175

- 11 Het aantal orgaandonaties verhogen 193
- 12 Hoe redden we de planeet? 203
- 13 Privatisering van het huwelijk 221

#### **DEEL IV AANVULLINGEN EN BEZWAREN**

- 14 Een dozijn duwtjes in de goede richting 237
- 15 Bezwaren 245
- 16 De echte derde weg 263

Nawoord 265

Noten 271

Bibliografie 279

Register 297

## DANKWOORD

Onderzoek voor dit boek zou niet mogelijk geweest zijn zonder de financiële steun van de Graduate School of Business en de Law School van de Universiteit van Chicago. We hebben ook ruimhartige steun ontvangen van de John Templeton Foundation in de vorm van een schenking aan het Center for Decision Research.

Veel mensen hebben ons met dit boek geholpen. Sydelle Kramer, onze literair agent, heeft ons gedurende het hele proces uitstekende adviezen gegeven. Onze redacteur, Michael O'Malley, heeft waardevolle suggesties voor het manuscript gedaan. Speciale dank aan het sterrenteam van onderzoeksassistenten dat twee zomers voor ons heeft gewerkt. In de eerste plaats Jonathan Balz (die we twee keer zoveel dank verschuldigd zijn omdat hij het twee zomers met ons heeft uitgehouden), Rachael Dizard, Casey Fronk, Heidi Liu, Matthew Johnson, Brett Reynolds, Matthew Tokson en Adam Wells. Kim Bartko heeft een fantastische bijdrage geleverd met zijn hulp bij de illustraties voor het boek. In de laatste fase heeft Dan Heaton een voortreffelijke en uiterst nauwkeurige redactieslag uitgevoerd.

Veel collega's hebben ervoor gezorgd dat het boek beter geworden is. Vanwege hun inzichten, hints en zelfs een paar duwtjes in de rug die het niveau van vriendschap en plichtbesef ruimschoots overstegen, noemen we Shlomo Benartzi, Elizabeth Emens, Nick Epley, Dan Gilbert, Tom Gilovich, Jonathan Guryan, Justine Hastings, Eric Johnson, Christine Jolls, Daniel Kahneman, Dean Karlan, Emir Kamenica, David Leonhardt, Michael Lewis, Brigitte Madrian, Phil Maymin, Cade Massey, Sendhil Mullainathan, Don Norman, Eric Posner, Richard Posner, Dennis Regan, Raghu Rajan, Tom Russell, Jesse Shapiro, Eldar Shafir, Edna Ullmann-Margalit, Adrian Vermeule, Eric Wanner, Elke Weber Roman Weil, Susan Woodward en Marion Wrobel. Het lastigste en beste advies was afkomstig van France Leclerc en Martha Nussbaum; speciale dank aan zowel France

als Martha voor hun hulp bij het aanbrengen van talloze verbeteringen. Vicki Drozd hielp ons, zoals gewoonlijk, met alles en nog wat en zorgde ervoor dat de onderzoeksassistenten werden betaald, iets wat ze wel konden waarderen. We willen ook Ellyn Ruddick-Sunstein bedanken voor haar zinvolle discussies, geduld en gezond verstand, haar geamuseerde kijk op gedragseconomie en haar goede humeur.

We zijn bovendien speciale dank verschuldigd aan alle medewerkers van het Noodles restaurant aan 57th Street. Ze geven ons al een aantal jaar te eten en hebben keer op keer de planning en bespreking van dit boek aangehoord. Volgende week zijn we er weer.

Ook voor de internationale editie willen we de architect van dit boek, de onmisbare John Balz, bedanken. Onze dank gaat verder uit naar Chris Hsee, Dan Muldoon, Chiara Monticone en Adair Turner.

## INLEIDING

### De schoolkantine

Carolyn is directeur voedselvoorziening voor het schooldistrict van een grote stad. Ze is verantwoordelijk voor honderden scholen en elk dag eten honderdduizenden kinderen in haar schoolkantines. Carolyn heeft een opleiding op het gebied van voedingsleer (een master aan de staatsuniversiteit) en is een creatief type dat graag op een onconventionele manier over de dingen nadenkt.

Op een avond smeedden zij en haar vriend Adam, een statistisch georiënteerde managementconsultant die voor supermarkketens heeft gewerkt, een interessant plan. Zonder ook maar iets aan het menu te veranderen zouden ze op de scholen waarvoor ze werkt een aantal experimenten uitvoeren om te kijken of de manier waarop het eten wordt uitgestald van invloed is op de keuzes die kinderen maken. Carolyn gaf de tientallen schoolkantines specifieke instructies hoe ze het eten moesten presenteren. In sommige scholen werden de toetjes vooraan gezet, in andere achteraan en in weer andere in een aparte rij. De locatie van verschillende soorten voedsel verschilde van school tot school. In sommige scholen stond de patat op ooghoogte, in andere scholen de worteltjes.

Op grond van zijn ervaring bij het ontwerpen van de indeling van supermarkten verwachtte Adam dat de resultaten ingrijpend zouden zijn. En hij had gelijk. Door de kantine simpelweg anders in te richten kon Carolyn de consumptie van veel soorten voedsel met wel 25 procent doen toenemen of afnemen. Carolyn leerde een belangrijke les: schoolkinderen kunnen, net als volwassenen, enorm worden beïnvloed door kleine veranderingen in de context. Die invloed kan in positieve of in negatieve zin worden aangewend. Carolyn weet nu bijvoorbeeld dat ze de consumptie van gezonde voeding kan bevorderen en die van ongezonde voeding kan verminderen.

Omdat Carolyn honderden scholen heeft om mee te werken en samenwerkt met een team doctoraalstudenten die de gegevens verzamelen en analyseren, is ze ervan overtuigd dat ze nu aanzienlijke invloed kan uitoefenen op wat kinderen eten. Ze vraagt zich af wat ze met haar nieuw ontdekte macht aan moet. Hier volgen enkele suggesties die ze heeft gekregen van meestal oprechte maar niet altijd even goed bedoelende vrienden en collega's:

1. Zet het eten zo neer dat de leerlingen globaal genomen het beste af zijn.
2. Kies voor een willekeurige volgorde.
3. Probeer het eten zo neer te zetten dat de kinderen hetzelfde eten kiezen dat ze anders zelf ook zouden kiezen.
4. Maximaliseer de verkoop van de producten van leveranciers die hier het meeste voor over hebben.
5. Maximaliseer de winst. Punt uit.

Optie 1 is uiteraard aantrekkelijk, maar lijkt nogal opdringerig en zelfs paternalistisch. Maar de alternatieven zijn erger! Optie 2, het eten willekeurig neerzetten, lijkt misschien eerlijk en principieel en is in zekere zin neutraal. Maar als de volgorde van het eten willekeurig is in alle scholen, krijgen de kinderen op sommige scholen minder gezond te eten dan kinderen op andere scholen. Is dat wenselijk? Moet Carolyn voor dit soort neutraliteit kiezen, terwijl ze er gemakkelijk voor kan zorgen dat de meeste leerlingen beter af zijn door hun gezondheid te verbeteren?

Optie 3 lijkt misschien een eerbare poging om inmenging te vermijden: proberen te imiteren wat kinderen zelf zouden kiezen. Misschien is dat de echte neutrale keuze en misschien zou Carolyn onbevooroordeeld de wensen van haar klanten moeten nakomen (tenminste waar het om de oudere leerlingen gaat). Maar als je hier even over nadenkt, kom je er al gauw achter dat deze optie moeilijk uitvoerbaar is. Het experiment van Adam bewijst dat de keuzes van kinderen afhankelijk zijn van de volgorde waarin het eten wordt aangeboden. Wat zijn dan de echte voorkeuren van de kinderen? Wat betekent het als je zegt dat Carolyn zou moeten achterhalen wat de leerlingen 'anders zelf ook' zouden kiezen? In een kantine kun je onmogelijk vermijden dat je het eten op een bepaalde manier neerzet.

Optie 4 zou misschien aantrekkelijk zijn als de functie van Carolyn werd vervuld door een corrupte functionaris; het manipuleren van de volgorde van het eten zou dan een van de wapens zijn uit het arsenaal van beschikbare methoden om macht uit te oefenen. Maar Carolyn is deugdzaam en eerlijk, dus denkt ze helemaal niet over deze optie na. Net als de opties 2 en 3 heeft optie 5 wel iets aantrekkelijks, vooral als Carolyn denkt dat de beste kantine die kantine is die het meeste geld oplevert. Maar zou Carolyn echt moeten proberen om de winst te maximaliseren als dat betekent dat de kinderen daar minder gezond van worden, zeker als je in aanmerking neemt dat ze voor het schooldistrict werkt?

Carolyn is wat wij een *keuzearchitect* noemen, iemand die verantwoordelijk is voor het organiseren van de context waarbinnen mensen beslissingen nemen. Hoewel Carolyn een product van onze verbeelding is, blijken veel mensen keuzearchitect te zijn, vaak zonder dat ze dat beseffen. Als u een systeem ontwerpt om kandidaten te selecteren door middel van een geheime stemming, bent u een keuzearchitect. Als u arts bent en u beschrijft de behandelingen die een patiënt ter beschikking staan, dan bent u een keuzearchitect. Als u het formulier ontwerpt dat nieuwe werknemers invullen als ze aan de bedrijfsziektekostenverzekering willen deelnemen, bent u een keuzearchitect. Als u een ouder bent die de diverse onderwijsmogelijkheden aan zijn zoon of dochter uitlegt, bent u een keuzearchitect. En als u verkoper bent, bent u een keuzearchitect (maar dat wist u al).

Er zijn veel parallellen tussen keuzearchitectuur en meer traditionele vormen van architectuur. Een cruciale parallel is dat er niet zoiets als een ‘neutraal’ ontwerp bestaat. Denkt u maar aan het ontwerp van een nieuw universiteitsgebouw. De architect krijgt een eisenpakket mee. Er moet ruimte zijn voor 120 kantoren, 8 collegezalen, 12 ontmoetingsruimten voor studenten enzovoort. Het gebouw moet zich op een specifieke locatie bevinden. Er worden nog honderden andere beperkingen opgelegd – sommige zijn juridisch, sommige esthetisch en sommige praktisch van aard. Maar uiteindelijk moet de architect toch met een echt gebouw met deuren, trappen, ramen en gangen komen. Zoals goede architecten wel weten, hebben schijnbaar arbitraire beslissingen zoals waar je de wc’s onderbrengt, een subtiele invloed op de manier waarop de mensen die het gebouw gebruiken met elkaar omgaan. Iedere gang naar de wc biedt de gelegenheid collega’s tegen te komen (of je dat nu leuk vindt of niet). Een goed gebouw is niet alleen aantrekkelijk om te zien, het ‘werkt’ ook.

Zoals we later nog zullen zien kunnen kleine en schijnbaar onbeduidende details grote gevolgen hebben voor de manier waarop mensen zich gedragen. Een goede vuistregel is ervan uit te gaan dat ‘alles ertoe doet’. De macht van deze kleine details wordt vaak bepaald door de richting waarin de aandacht van gebruikers wordt getrokken. Een prachtig voorbeeld van dit principe zijn de heren-wc’s op Schiphol. In ieder urinoir is een afbeelding van een zwarte vlieg aangebracht. Mannen besteden normaal gesproken blijkbaar niet veel aandacht aan het richten van hun plas, waardoor het nogal eens een kliederboel wordt, maar als ze een doel zien, neemt hun aandacht en daarmee hun doelgerichtheid aanzienlijk toe. Volgens de man die met het idee kwam, werkt het fantastisch. ‘Het richten wordt beter’, zegt Aad Kieboom. ‘Als een man een vlieg ziet, richt hij daarop.’ Kieboom, die econoom is, geeft leiding aan de uitbreiding van Schiphol. Zijn medewerkers deden proeven met vliegen in urinoirs en ontdekten dat deze plaatjes het ‘morsen’ met 80 procent terugbrachten.<sup>1</sup>

Het inzicht dat ‘alles ertoe doet’ kan zowel verlamdend als stimulerend werken. Goede architecten beseffen dat ze weliswaar geen perfect gebouw kunnen neerzetten, maar dat ze wel ontwerpkeuzes kunnen maken die heilzame gevolgen hebben. Open trappen kunnen bijvoorbeeld leiden tot meer interactie en rondlopen op de werkplek, dingen die meestal wel wenselijk zijn. En zoals architecten in de bouw uiteindelijk een specifiek gebouw moeten neerzetten, moet een keuzearchitect zoals Carolyn kiezen voor een specifieke opstelling van het eten voor de lunch en kan ze zo invloed uitoefenen op wat mensen eten. Ze kan hen een duwtje in de juiste richting geven.\*

\* In het Engels gebruiken we hiervoor de term *nudge*, wat zachtjes duwen of iemand voorzichtig (met je elleboog) in zijn zij porren betekent, niet te verwarren met *noodge*, een Jiddisch zelfstandig naamwoord dat lastpost, vervelende zeur of onverbeterlijke klager betekent. Iemand die iemand anders *nudget* – ergens op wijst, ergens aan herinnert of voorzichtig waarschuwt – is dan ook met iets heel anders bezig dan een *noodge* met zijn onophoudelijke klaaglijke gejammer. Bovendien worden beide woorden verschillend uitgesproken. En nu we hier toch helemaal onder aan de pagina zijn, nog even een opmerking over de noten en verwijzingen. Voetnoten zoals deze staan onder aan de pagina, zodat ze gemakkelijk terug te vinden zijn. We hebben geprobeerd ze tot een minimum te beperken. Genummerde eindnoten bevatten informatie over bronmateriaal. Deze zijn alleen interessant voor de meer geleerde lezers onder u. Als de auteurs van het genoemde materiaal in de tekst worden genoemd, voegen we soms tussen haakjes een datum toe – zoals Smith (1982) – zodat de lezer direct in de bibliografie kan kijken zonder dat hij eerst de eindnoot hoeft op te zoeken.



## Libertair paternalisme

Als u, alles in aanmerking genomen, vindt dat Carolyn gebruik moet maken van deze gelegenheid om de kinderen zachtjes in de richting van optie 1 te sturen – voeding die beter voor hen is – dan heten wij u welkom bij onze nieuwe beweging, die van het *libertair paternalisme*. We beseffen terdege dat deze term lezers niet onmiddellijk voor zich in zal nemen. Beide woorden zijn nogal ontmoedigend, beladen met culturele stereotypen en politieke associaties die veel mensen onaantrekkelijk vinden. Erger nog, de concepten lijken tegenstrijdig met elkaar. Waarom zou je twee impopulaire, tegenstrijdige concepten gebruiken? Omdat wij denken dat beide concepten, als ze goed worden begrepen, blijk geven van gezond verstand – en dat ze samen veel aantrekkelijker zijn dan ieder afzonderlijk. Het probleem is alleen dat deze termen zijn opgeëist door dogmatici.

Het libertaire aspect van onze strategieën zit hem in het feit dat mensen over het algemeen vrij moeten zijn om te doen wat ze willen – en om zich, als ze dat willen, terug te trekken uit ongewenste situaties. Om met wijlen Milton Friedman te spreken: libertair paternalisten vinden dat mensen ‘vrij moeten zijn om te kiezen’.<sup>2</sup> We streven ernaar beleid te ontwerpen dat de keuzevrijheid respecteert of vergroot. Als we de term *libertair* gebruiken om iets toe te voegen aan het woord *paternalisme*, bedoelen we niets anders dan het behoud van vrijheid. En als we behoud van vrijheid zeggen, bedoelen we dat ook echt. Libertair paternalisten willen het mensen die hun eigen gang willen gaan gemakkelijk maken; ze willen mensen die hun vrijheid willen uitoefenen niet in de weg zitten.

Het paternalistische aspect zit hem in de claim dat het legitiem is te proberen het gedrag van mensen zodanig te beïnvloeden dat ze langer, gezonder en beter leven. Met andere woorden, we pleiten voor bewuste inspanningen van instellingen in de particuliere sector, maar ook van overheden, om de keuzes van mensen zodanig te sturen dat hun leven daar beter van wordt. Naar ons oordeel is een beleid ‘paternalistisch’ als het probeert keuzes zodanig te beïnvloeden dat keuzemakers, *naar hun eigen oordeel*, beter af zijn.<sup>3</sup> Op basis van bevindingen in de sociale wetenschappen laten we zien dat mensen vaak behoorlijk slechte beslissingen nemen – beslissingen die ze niet hadden genomen als ze goed hadden opgelet en over alle informatie, onbeperkte cognitieve vaardigheden en volledige zelfbeheersing hadden beschikt.

Libertair paternalisme is een relatief zwakke, softe en niet-ingrijpende vorm van paternalisme omdat keuzes niet worden geblokkeerd, uitgesloten of aanzienlijk worden belast. Als mensen willen roken, veel willen snoepen, een ongeschikte ziektekostenverzekering willen kiezen of geen pensioen willen opbouwen, zullen libertair paternalisten hen niet dwingen om hun gedrag te veranderen – ze zullen hen geen strobreed in de weg leggen. Toch is de benadering die we voorstaan wel paternalistisch, omdat keuzearchitecten uit de particuliere sector en de overheid niet alleen proberen de verwachte keuzes van mensen te volgen of te implementeren. Ze proberen mensen ook bewust in een richting te sturen die hun leven beter maakt. Ze geven een duwtje in de rug.

In de betekenis waarin wij deze omschrijving gebruiken, heeft zo'n duwtje in de goede richting betrekking op alle mogelijke aspecten van de keuzearchitectuur die het gedrag van mensen op voorspelbare wijze veranderen zonder opties te verbieden of de financiële stimulansen aanzienlijk te wijzigen. Wil iets gelden als een duwtje in de goede richting, dan moet de interventie gemakkelijk en goedkoop te vermijden zijn. Het is geen verplichting. Fruit op ooghoogte neerzetten geldt als een duwtje in de goede richting, junkfood verbieden niet.

Veel beleid dat we aanbevelen kan in de particuliere sector worden ingevoerd en is daar ook al ingevoerd (al dan niet met een duwtje van de overheid). Werknemers zijn bijvoorbeeld in veel van de voorbeelden die we in dit boek bespreken belangrijke keuzearchitecten. We denken dat werkgevers werknemers een aantal zinvolle duwtjes kunnen geven op het gebied van gezondheidszorg en pensioenregelingen. Particuliere bedrijven die geld willen verdienen en goed werk willen doen, kunnen zelfs profiteren van milieustimulansen en helpen de luchtvervuiling terug te dringen (en de uitstoot van broeikasgassen). Maar zoals we later zullen aantonen, zijn de argumenten die libertair paternalisme van de kant van privé-instellingen rechtvaardigen, ook van toepassing op overheidsinstellingen.

## **Humans en econs: waarom een duwtje in de rug kan helpen**

Diegenen die paternalisme afwijzen, stellen vaak dat mensen prima zelf keuzes kunnen maken en zo niet prima, dan toch in ieder