

# Theorie Nudging for ethics



## BESLISGOED, nudging for ethics

*Oordelen, we doen het allemaal. De hele dag. Zo zijn mensen ingesteld. Ons 'snelle brein', dat we gemeen hebben met de meeste diersoorten, moet anderen vlug kunnen inschatten om te kunnen overleven. Onbewust hebben we – vaak op basis van eerdere ervaringen – iemand al heel snel in een hokje gestopt. En kom er dan nog maar eens uit. Dit snelle brein ('systeem 1' volgens Kahneman, ook wel ons reptielenbrein of 'onbewuste' genoemd) kost weinig of geen inspanning en we hebben er geen controle over. Het bestaat uit alle psychologische processen, zoals angsten, overtuigingen en aangeleerd gedrag waar we ons niet bewust van zijn, maar die 95 % van ons gedrag, oordeel of keuze beïnvloedt.*

Maar wat moeten we met deze kennis?

## Niet alles is moraal

Het snelle brein werkt vaak goed. Ook al het niet goed gaat, is dat niet altijd erg. Als we een vreemde op een feestje zien, zijn we er niet van afhankelijk en die vreemde ook niet van ons. Het wordt anders als we in een positie komen waarin wij beslissingen nemen of over ons beslissingen worden genomen – een positie van macht, ook al ervaren mensen dat zelf niet altijd zo. In de ideale wereld schakelen we dan ons 'langzame brein' in: ons 'verstand', waar ons analytisch vermogen en ons geweten huist. Dit brein (systeem 2 volgens Kahneman) werkt alleen bij bewuste aandacht voor mentale inspanningen ('nadenken'). Er is concentratie voor nodig, zodat weloverwogen keuzes kunnen worden gemaakt.

Het snelle brein heeft echter bijzonder weinig informatie nodig om een conclusie te trekken, en trekt zich niet veel aan van de kwaliteit en kwantiteit ervan. We zijn erg slecht in het inschatten of een mening klopt of een gepresenteerd feit waarschijnlijk is. Ook relevantie van informatie wordt direct aangenomen. Systeem 1 is gericht op 'cognitief gemak' en leidt tot minder oplettendheid.

## Professionals en hun reptielenbrein

Vrijwel iedereen ervaart zichzelf dat hij zuiver met zijn 'langzame brein', zakelijk en objectief opereert, op basis van relevante informatie, als hij een beslissing neemt waar een ander bij betrokken is. Er zijn feiten, bijvoorbeeld over iemands aanvraag voor een omgevingsvergunning. Er zijn omstandigheden, bijvoorbeeld klachten van de burens. Op basis daarvan neemt een ambtenaar een beslissing over de vergunningaanvraag.

Maar is dat wel zo? Volgens juristen en veel andere professionals gebeurt dat wel, en dat is een hardnekkige fictie. De werkelijkheid is echter complexer: op een subtiele manier worden irrationele motieven een beslisproces 'ingefietst'. De burens zijn bijvoorbeeld van dezelfde sociale klasse van de ambtenaar als de vergunningaanvrager. Ze 'spreken dezelfde taal' en ze mogen elkaar op het eerste gezicht. Niets mis mee, tot dit oneigenlijke invloed krijgt.

Ook professionals hebben geen automatisch ingeschakeld 'langzaam brein'. Bij iedereen werkt (volgens Kahneman) het snelle brein altijd, en bevindt ons 'echte verstand' zich van nature in een sluimerstand. Dit moet getriggered worden, wil het aan de slag gaan. Ook dan blijft het snelle brein echter actief, en het bemoeit zich met wat het langzame brein tracht te doen: weloverwogen, doordachte en moreel verantwoorde besluiten nemen.

Dat lukt maar matig. Vooral als het gaat om andere mensen, heeft het snelle brein al een inschatting gemaakt op basis van o.m. geslacht, huidskleur, kleding. Daar dichten we automatisch allerlei mentale eigenschappen aan toe: stereotypen. Die leiden tot onbewuste vooroordelen en gemakkelijke aannames (biases). Terwijl de professional denkt zuiver op de bal te spelen, richt zijn snelle brein zich vaak primair op de man.

## Bias en beslissen

Beslissen heeft te maken met kiezen, met nadenken. Daarvoor is het langzame brein nodig, maar het snelle brein heeft daar – onbewust – veel invloed op. Bijvoorbeeld bij het bepalen of een feit relevant is of niet. Een belangrijk feit kan voor het langzame brein verborgen blijven omdat het snelle brein al heeft ‘bepaald’ dat het niet relevant is. Dit brein onderdrukt bepaalde feiten en tegenstrijdigheden. Het bepalen of een feit wel of niet belangrijk is, wordt ook in eerste instantie gestuurd door het snelle brein. Het selecteert op basis van biases. Niet alleen over feiten, maar (vooral) over mensen.

Biases over mensen sturen weer het oordeel over de feiten door aandacht te schenken aan bepaalde informatie of juist niet. Juist daardoor kan objectief gesproken relevante informatie volledig worden gemist door de beslissende professional – ook als die op papier staat! Het komt, op basis van het vooroordeel, niet door het filter. Of het wordt als minder belangrijk of betrouwbaar beschouwd, of zelfs als ‘slechts een mening’. Zo selecteert het snelle brein graag informatie op basis van ‘expertise’ of ‘gezag’: iemand met een witte jas of een rapport op indrukwekkend briefpapier wordt als gezaghebbend gezien, ook al wordt er onzin verkocht. Dit effect kan worden versterkt als iemand met een bepaalde professie op zijn eigen expertise en intuïtie vertrouwt.

Biases gelden ook voor omstandigheden: ook deze worden door het snelle brein direct gelinkt aan een mens, waardoor de waarneming ervan wordt gekleurd. Overkomt een als ‘sympathiek’ beoordeeld persoon iets naars, dan reageren we daarop automatisch anders dan wanneer hetzelfde een onaardig iemand gebeurt: die ‘zal er wel zelf schuld aan hebben’. Doet een persoon die we gezaghebbend beschouwen een vergunningaanvraag, dan gaan we daar anders mee om dan wanneer we iemand als ‘vreemd’, ‘onbetrouwbaar’ of ‘dom’ inschatten. Een professional kan een bepaalde intuïtie of vooropgezette mening hebben en – vanwege zijn ‘ervaring’ – volautomatisch vertrouwen op de juistheid ervan, terwijl hij de plank volledig mislaat.

## Vuistregels van het snelle brein

Het snelle brein is niet alleen actief als we mensen daadwerkelijk ontmoeten, maar ook als we bijvoorbeeld een rapport over iemand of een situatie lezen. We beoordelen het belang ervan slechts gedeeltelijk op basis van de inhoud, maar ook op hoe we de gezaghebbendheid inschatten. Is de bron een arts of een overheidsinstantie, dan registreert het snelle brein van een professional de inhoud ‘waar’ en relevant is.

Een rapport van een instantie is echter zelden neutraal, noch over de persoon, noch over de daarin gepresenteerde feiten en omstandigheden. Er kan een belang achter zitten, of de instantie heeft zelf een vooroordeel. Er kunnen belangrijke aspecten aan ontbreken. Komt het rapport van een bekende bron, dan is het onbewust ‘bemind’: we hebben een voorkeur voor wat we herkennen.

Verder kent het snelle brein het ankereffect: informatie die als eerste binnenkomt, wordt het uitgangspunt bij onze beslissingen. Wat als eerste wordt gepresenteerd als feit, wordt ook eerder geloofd. Daardoor kan een document, nog voordat we de betrokkene hebben gezien of alle feiten kennen, al tot een vooroordeel leiden, dat zich alleen als de professional zich er bewust van is – en dan nog met moeite! – laat ‘wegdenken’. Falsificeren is namelijk een typische functie van ons langzame brein.

Het feit dat een bepaald rapport bovenaan in een dossier ligt, en dus als eerste wordt gelezen, alleen al maakt dat de indruk eruit zich nestelt in ons brein. Alles wat we daarna lezen, wordt in het licht gezet van de ‘eerste indruk’. Hebben we op basis daarvan al een bepaalde mening, dan gaan we op zoek naar gegevens die deze bevestigen, niet die deze kunnen ontkrachten.

Omgekeerd zal een brief van een persoon ook direct een bepaalde indruk achterlaten. Door stijl zullen we iemand in een sociale klasse indelen, met alle daaraan gekoppelde stereotiepe kenmerken. De inhoud kan ons herinneren aan een eerdere situatie, waardoor we automatisch denken dat die zich hier ook voordoet. De toon kan ons tegenstaan, of juist voor ons innemen. We kennen de persoon niet, en zijn automatisch voorzichtiger.

Het komt ook voor dat we al over iemand(s eigenschappen) en zijn situatie hebben gehoord van een ander. Afhankelijk van hoe we die ander inschatten, stuurt die informatie onze blik. Mensen zijn van nature conformistisch. Zeker als er meer mensen over een bepaalde kwestie hetzelfde denken, zijn we geneigd dat ook zo te doen. Het kost moeite om een afwijkende positie in te nemen in een groep. Als in een groep positief of negatief over een persoon wordt gesproken, bijvoorbeeld over een klant of burger, dan heeft dat grote invloed



op onze houding ten opzichte van die persoon. Professionals hebben aldus zelf ook een belang bij hun beslissingen: horen bij de groep, het in stand houden van een zelfbeeld.

## Mensen met macht

Kenmerkend voor al deze aspecten is dat een vooroordeel over een mens en hoe hij in elkaar zit en zijn leven leidt, invloed heeft op een beslissing waar dit oordeel helemaal niet nodig is, of zelfs tegen wettelijke regels. Niet voor niets zijn bureaucratieën en rechtsstatelijke beginselen gebaseerd op belangrijke waarden als objectiviteit, neutraliteit en gelijke behandeling van gelijke gevallen. Zij proberen willekeurige machtsuitoefening te voorkomen. Dat doet professionele ethiek ook, op een andere manier. Beide houden echter van nature weinig rekening met de aard van het beest.

Er zijn vele soorten van biases, die veroorzaakt worden door het snelle brein: een patroon van afwijking in het oordeel, waarbij conclusies worden getrokken over mensen en situaties gebaseerd op onlogische gedachtes – of zelfs op het ontbreken van gedachtes. Hier wil ik het alleen hebben over hoe onbewuste (voor)oordelen, en sociale invloeden doorwerken in professionele beslissingen, die geacht worden om van elke subjectiviteit gespeend te zijn. Dat zijn zij niet – nooit! Het is in wezen zinloos om een moreel etiket te plakken op hoe iemand een beslissing neemt als hij zich er niet van bewust is dat zijn onbewuste oordelen, emoties, eerdere ervaringen en sociale invloeden een grote rol hebben gespeeld. Pas als hij zich er bewust van wordt (gemaakt), en er niet op reflecteert, komt ethiek om de hoek kijken.

## Beter beslissen?

### Moraliseren

Moreel bewustzijn kan worden bevorderd; er is vanouds veel filosofische, pedagogische en psychologische literatuur hierover. In professionele contexten worden allerlei trainingen aangeboden en veel organisaties ondergaan schier eindeloze cultuurtrajecten om dit te bewerkstelligen. De literatuur biedt echter weinig inzicht in aantoonbaar effectieve methodes om moreel besef en vooral gedrag te vergroten. Hoewel dilemmatrainingen en dergelijke bewustwording kunnen vergroten, geven zij geen garantie op moreel gedrag. Leiderschap kan een soortgelijke rol spelen en morele beslismodellen kunnen bewustwording ondersteunen. Veranderen door oefening en gewoonte is mogelijk, maar is vooral zinvol om gedragsroutines te doorbreken. Bij het nemen van beslissingen die iedere keer een ander afweging vergen, en iedere keer uitgedaagd worden door het snelle brein, werkt dat dus juist niet.

### Juridiseren

Het ‘dichtregelen’ van professionele organisaties met gedragscodes, gedetailleerde voorschriften en het beperken van beslisvrijheid is nog steeds de meest gebruikte ‘methode’ om moreel (en juridisch) wenselijke beslissingen te bevorderen. Uiteraard kan dat helpen om volgens de organisatie ongewenste uitkomsten te voorkomen. Maar van weinig autonomie en veel regels worden mensen veeleer ‘juridischer’ en calculerender van in plaats van moreler. Ze nemen beslissingen op basis van sociale plichten en het voorkomen van problemen voor zichzelf. Dat sluit aan bij de ‘eerste fases’ van morele ontwikkeling bij kinderen (Kohlberg), en dat is niet zoals volwassen professionals en organisaties worden geacht te werken. Bovendien bestaat, zo beschrijf ik in mijn boek ‘Mensen met macht’ (2007), het risico dat mensen gedachteloos regels gaan volgen groot, ook als de regels misschien wel niet zo goed zijn of leiden tot ongewenste uitkomsten. Automatische beslissystemen en documentsystemen zijn gebaseerd op het protocoleren van juridische regels.

### Informaliseren

Juist om bureaucrativering en juridisering van besluitvorming en procedures daarover tegen te gaan, zijn er allerlei initiatieven ontplooid. Het idee erachter is dat problemen op een informele manier beter kunnen worden opgelost. Dat klikt sympathiek, en het werkt volgens onderzoek ook. De aantallen bezwaar- en beroep en klachtprocedures dalen en de betrokkenen zijn tevredener. Medewerkers van overheden worden met dit doel getraind in mediationachtige vaardigheden.

In het bestuursrecht is in de afgelopen jaren een stroming ontstaan waar responsiviteit centraal staat. Dit begrip stond ook centraal in mijn proefschrift. Responsiviteit staat hierin tegenover het klassieke, bureaucratische denken in gelijke regels die voor iedereen gelden. Een uitwerking ervan is ‘maatwerk’. Dat een overheid die reageert op vragen uit de samenleving, prettig communiceert met burgers en die oplossingsgericht is in concrete gevallen, is toe te juichen. Maar het vergt wel erg veel van de professional die ermee wordt opgezadeld. Terwijl *streetlevel bureaucrats* lang niet altijd voldoende vakkennis, training in beslisvaardigheden, laat staan tijd hebben.

De rechtspraak is niet achtergebleven in deze ontwikkeling: zaken worden snel op zitting behandeld, soms zelfs zonder dat het dossier compleet is. Op basis van wat partijen inbrengen, hun bias (ook rechter zijn mensen!), wat de voorbereidende griffier heeft verteld, en eerdere ervaringen, zal de rechter proberen een oplossing te bieden of een snelle uitspraak te doen. Mensen ervaren dergelijke zittingen vaak als prettig, maar verbazen zich niet voor niets achteraf over de uitkomst: de ‘feiten kloppen niet’, en waarheidsvinding en op basis daarvan het recht toepassen, is toch de core business van de rechter!

### Werkt het?

Deze ontwikkelingen gaan echter uit van een beeld van de beslisser of afhandelaar als autonoom, objectief en professioneel handelend persoon. Dat is, zo blijkt voortdurend uit onderzoek, geen vanzelfsprekendheid. Aan de theorie rond de informele aanpak, responsiviteit en maatwerk in de overheidspraktijk valt vanuit neuropsychologisch perspectief veel aan te merken. Het is, wetend dat biases altijd een rol spelen – ook, of juist, als mensen zeggen dat dit bij hen niet zo is – vanuit dit perspectief een illusie te denken dat professionals altijd volledig objectieve beslissingen zullen nemen of op een neutrale manier partijen tegemoet treden. Het kan ertoe leiden dat sommige mensen meer gedaan krijgen dan anderen, terwijl dat geen objectieve rechtvaardiging voor is. Zeker als er meer partijen bij betrokken zijn, kan sprake zijn van ‘voortrekken’ van de een ten koste van de ander. Dat is niet alleen als onrechtvaardig wordt ervaren, maar dat ook is, hoeft weinig uitleg.

Om goede beslissingen te nemen – in de dagelijkse praktijk, vele besluiten achter elkaar – heeft een professional autonomie nodig. Hij moet zelf – en zelfstandig – kunnen nadenken, en zijn beslissingen moeten niet zijn dichtgeprotocoleerd. Door dit laatste gaan mensen immers routinematig handelen, en dat vindt het snelle brein geweldig. Ook tijdsdruk, normconformiteit, (baan)onzekerheid, de veelgenoemde ‘angstcultuur’ en dergelijke verschijnselen zijn niet bevorderlijk voor goede beslissingen.

In mijn decennialange ervaring als onderzoeker op dit gebied en praktijkjurist – die ook beslissingen nam – is mij een ding opgevallen: de neiging van professionals om, ook als dat niet nodig of zelfs niet gewenst is, over mensen te oordelen valt haast niet te onderdrukken. Zo zitten we nu een keer in elkaar. Diegenen die over zichzelf zeggen dat zij ‘daarboven staan’, staan dat juist niet. Zij overschatten zichzelf en hun onafhankelijkheid, objectiviteit en wijsheid. De kans dat hun snelle brein met hen aan de haal gaat, is juist groter dan bij mensen die hierover – terecht – onzekerder zijn. Uit onderzoek blijkt dat bewustwording van de invloed van automatische processen en zelfdeceptie de eerste stap is om het langzame brein te activeren.

### Van bias naar machtsmisbruik

Beslissingen worden door het snelle brein in wezen in een split second genomen. Het langzame brein kan dit soms nog herstellen door een meer afgewogen oordeel. Vaker kan het niet meer doen dan rationaliseren en rechtvaardigen van een genomen beslissing. Dat is pas schadelijk als de rationalisering écht niet klopt, maar toch hardnekkig wordt volgehouden. Dan is er immers een verkeerde beslissing genomen.

Als ‘fouten’ niet uit eigen beweging worden hersteld – ook niet hogerop in de organisatie, dan veroorzaken bias een integriteitsprobleem. Dat kan akelige vormen aannemen: zwartmaken van degene die klaagt over de genomen beslissing (‘framing’, roddel, ontmenselijking), intimidatie, pesten en bedreiging kunnen het gevolg zijn. Komt er publiciteit of een rechtszaak van, dan zal de beslisser er alles aan doen om zijn ‘gelijk’ te behouden, tot desinformatie en achterhouden van bewijzen aan toe. In recente voorbeelden heeft dit geleid tot grote misstanden en veel ophef.

Wat zijn veel voorkomende biases op basis waarvan ‘suboptimale’ en soms zelfs ronduit onrechtmatige beslissingen worden genomen? Of iemand het leven moeilijk wordt gemaakt (uitsluiting)? En anderen – net zo ‘erg’ – té gemakkelijk? Krijgen mensen dingen gedaan waar ze objectief gesproken geen recht op hebben? Terwijl dat helemaal niet nodig of zelfs verboden is, op grond van de regels voor de beslissing die genomen moet worden? Regels die niet met moraal, maar met feiten en omstandigheden te maken zouden moeten hebben? Zodat in de kern sprake is van machtsmisbruik? Ik noem er enkele uit mijn praktijk:

- racisme: need I say more?
- seksisme: zo’n vrouw zal het wel aan zichzelf te danken hebben.
- klasse-denken: denkt zo’n stomme boer nu echt dat wij hem gaan helpen? of: zo’n keurige meneer, die komt niet zeuren, maar heeft een echt probleem.
- mondigheid: die redt zichzelf wel! of: zo’n arm oud vrouwtje zal het wel niet meer redden.
- uiterlijk (aantrekkelijkheid): van buiten mooi, van binnen betrouwbaar.
- religie: grefo’s hebben het achter de ellebogen! of: religieuze mensen zijn betrouwbaarder.
- sympathie: zo’n aardige man, die kan het toch niet bij het verkeerde eind hebben? of: wat een vervelend mens, die gaat onderop de stapel.
- (toegedachte) moraliteit: weer zo’n bijstandsfraudeur! of: die man is arts, dus die heeft gelijk!

## Nudging

Hievoor beschreef ik dat ‘te veel regels’, maar ook ‘te veel menselijkheid’ tot ongewenste beslissingen kunnen leiden. In mijn boek beschrijf ik het werk van professionals als ‘evenwichtskunst’: beide – bureaus waarden en responsiviteit – zijn nodig. In de alledaagse praktijk is het echter onmogelijk om deze kunst te beoefenen.

Daarom is het nuttig om methodes te verkennen die ervoor te zorgen dat het langzame brein wordt aangezet. Een belangrijke functie van dit langzame brein is namelijk zelfreflectie of zelfkritiek: ‘wie wil ik zijn?’ ‘kan ik mezelf nog in de spiegel aankijken?’

Nudging verandert de ‘keuzearchitectuur’ van mensen – met behulp van een bepaalde prikkel (de nudge) –, zonder pogingen tot overreding en zonder de betrokkene iets voor te schrijven of te verbieden. Nu is dat juist bij het nemen van autonome beslissingen een ingewikkelde kwestie: in sommige gevallen neemt een nudge de vrije wil juist weg, of probeert het inhoudelijk te sturen, bijvoorbeeld door iemand zonder dat hij dit door heeft te leiden naar het schap met gezonde keuzes in een supermarkt.

Veel keuzearchitecturen – of dat nu looproutes in winkels, wetboeken, checklists of (geautomatiseerde) beslisprotocollen zijn – beperken de autonomie en sturen in een bepaalde richting. Ook kunnen deze systemen neutraal van opzet zijn, maar het snelle brein juist erg aanspreken. Als iemand twintig keer per dag dezelfde standaardbrief – door het aanklikken van verschillende standaardtekstblokken, wat in wezen nudges zijn – maakt, dan is de kans op gedachteloosheid, en dus beslissen op basis van biases erg groot.

Met BESLISGOED doet Caroline Raat meer onderzoek om methodes te ontwikkelen waarmee het langzame brein wordt aangezet. De eerste methode staat online, en is gratis beschikbaar.