

Meer dan een nudge

Gedragsexperts bij de Nederlandse overheid*

Joram Feitsma

Introductie

De wereld van beleid raakt meer en meer geïnteresseerd in inzichten uit de gedragswetenschappen, in het bijzonder de gedragseconomie (Lourenço et al., 2016). Zeker het boek ‘Nudge’ (2008) van Thaler en Sunstein heeft de rol van gedragskennis in beleid gepopulariseerd. Op zich geen verrassing, want gedragskennis biedt grootse vooruitzichten voor beleidsmakers. Het besef dat we geen *homines economici* zijn maar juist op allerlei voorspelbare wijzen afwijken van de rationaliteitsnorm, zoals in het geval van kortzichtigheid, verliesaversie of overoptimisme (Kahneman, 2011), biedt namelijk nieuwe handvatten om beleid empirisch-wetenschappelijker te onderbouwen en effectiever te maken – zo mogelijk met slimme *nudges*. Als voorloper hierin kijkt men graag naar het *Behavioural Insights Team* (BIT) in Engeland. Ook in Nederland is er volop aandacht voor de toepassing van gedragswetenschappen in beleid (Ministerie van Economische Zaken, 2014).

De Nederlandse gedragsexperts zijn overwegend nog pioniers. Dat maakt dat ze sterk gebaat zijn bij toonaangevende rolmodellen, zoals *BIT*, ‘Nudge’, en richtlijnen als ‘EAST’¹ (BIT, 2014) en ‘N.U.D.G.E.S.’² (Thaler & Sunstein, 2008) die gedragskennis vertalen naar een inzichtelijke toolkit. Echter, tegelijkertijd dreigen deze rolmodellen de totstandkoming van gedragsbewust beleid nogal simplistisch weer te geven en voorbij te gaan aan complexiteiten in de praktijk. Waar het baanbrekende boek ‘Nudge’ bijvoorbeeld tjkvol zit met snelle, simpele en succesvolle voorbeeld-nudges, is de weg naar gedragsbewust beleid *de facto* vaak veel lastiger. Dat komt bijvoorbeeld doordat gedragskennis bestaat uit een grote familie van (soms betwiste of conflicterende) ideeën die niet onmiddellijk tot interventies zijn te vertalen. Ook is het maar de vraag in hoeverre gedragsexperts erin slagen hun kennis en praktijken duurzaam in te bedden, zeker aangezien ze daarin afhankelijk zijn van tal van andere – publieke en private, politieke en bestuurlijke – beleidsactoren. Ten slotte lijkt de rol van de overheid bij het maken van beleid te verschuiven van directe interventies richting burgers naar indirecte *meta-governance* (Sørensen & Torfing, 2009), waarin de overheid enkel de parameters schetst voor de manier waarop andere partijen met burgers interacteren. In deze

* Joram Feitsma, Msc werkt als promovendus bestuurs- en organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht.

1 Maak beleid easy, attractive, social and timely.

2 Zes principes van ‘goede keuzearchitectuur’: incentives, understand mappings, defaults, give feedback, expect error en structure complex choices.

meta-rol kan de overheid burgers geen 'klein duwtje in de goede richting' (Zuure, 2014) geven.

Wanneer we de daadwerkelijke toepassingsmogelijkheden van gedragskennis in beleid willen achterhalen, dienen we dus niet alleen bekende generieke rolmodellen te raadplegen, maar juist ook te kijken naar feitelijke pogingen tot gedragsbewust beleid. Daarbij zouden we niet alleen naar de beleidsoutput moeten kijken, maar ook naar de mensen daarachter: de *gedragsexperts* die uit ervaring weten hoe het benutten van gedragskennis eigenlijk werkt en welke uitdagingen een rol spelen. Dit artikel hanteert zowel deze empirisch-inductieve als actor- en praktijkgerichte focus. Het omvat een beschrijving van *werkpraktijken* van gedragsexperts bij de Nederlandse overheid, startend vanuit de vragen: Wie zijn ze? Hoe werken ze? En nog concreter: wat *doen* ze nu eigenlijk? (cf. de 'Strategy-as-practice'-literatuur; Whittington, 2006). Om dat te achterhalen zijn gedurende zestien maanden verschillende etnografische methoden gebruikt:

- 10 verkennende interviews met academici en praktijkbeoefenaars in het veld van gedragsverandering;
- 24 semigestructureerde interviews met 35 gedragsexperts;
- 17 (participatieve) observaties, in totaal rond de 55,5 uur, van gedragsexperts tijdens hun dagelijkse werk;
 - 10 observaties waarin ik een (interne) educatieve bijeenkomst bijwoonde;
 - 5 observaties waarin ik gedragsexperts schaduwde tijdens werkoverleggen;
 - 2 observaties waarin ik een ongestructureerde dialoog met gedragsexperts op de werkplek voerde;
- een aanvullende documentenstudie (bijvoorbeeld rapporten, online content en interne documenten).

Het artikel ziet er als volgt uit. De volgende alinea biedt een kort overzicht van het Nederlandse gedragslandschap, met daarin een veelheid aan explorerende gedragspraktijken over de gehele linie van de centrale overheid. Daarna bespreek ik drie belangrijke praktijken van de gedragsexperts, die tezamen tot de conclusie leiden dat de gedragskennis toepassende beleidspraktijk niet een uniforme, recht-toe-rechtaan 'nudge-fabriek' is, maar juist gekleurd wordt door complexiteit en verschil.

Het Nederlandse gedragslandschap in beeld

Er bestaat een beginnende en brede interesse voor het expliciet toepassen van gedragsinzichten op centraal overheidsniveau. De introductie van Thaler en Sunstein's (2008) 'Nudge' was hiervoor een belangrijk beginpunt. Verreweg de meeste gedragspraktijken zijn sindsdien ontwikkeld. Vaak zijn het verkennende, kleinschalige, voorlopige en door de organisatie verspreide initiatieven die tamelijk informeel en *bottom-up* tot stand zijn gekomen, en daarmee nog weinig geïnstitutionaliseerd zijn. Dat blijkt bijvoorbeeld ook uit de manier waarop de volgende geïnterviewde praat over het thema gedragsbeïnvloeding in haar organisatie:

Joram Feitsma

Tabel 1 Kenmerken van de geïnterviewden en hun organisaties

<i>Organisatieonderdeel</i>	– 9 Ministeries – 6 Uitvoeringsorganisaties – 5 Toezichthoudende organisaties
<i>Type organisatie</i>	– 5 BIT's – 8 andersoortige exclusieve vormen – 7 geïntegreerde vormen
<i>Startpunt</i>	– 15 organisaties zijn sinds of na 2009 begonnen – 5 organisaties zijn voor 2009 begonnen
<i>Professionele achtergrond experts</i>	– 17 in de gedragswetenschappen – 13 in de maatschappijwetenschappen – 2 in de geesteswetenschappen – 3 in de bètawetenschappen.

‘[H]et is nieuw voor ons en wij zijn ook nog heel erg aan het zoeken: wat kunnen we er precies mee? En hoe moet je dat vormgeven als publieke organisatie? (...) welke ethische grenzen zitten daaraan? Dat zijn voor ons eigenlijk allemaal vragen waar we nog niet direct een antwoord op hebben, die wel beantwoord moeten worden. We hebben daar ook nog geen beleid op. Maar we zien wel dat er heel veel energie zit onder dit onderwerp en dat er eigenlijk op allerlei plekken binnen de organisatie initiatieven ontstaan om hiermee aan de gang te gaan. Dat die kennis ook best wel goed bij elkaar komt, op een of andere manier weten we elkaar dan toch ook wel te vinden. Maar er is formeel nog geen plek of structuur waar dit samenkomt, anders dan in het onderzoeksprogramma van onze organisatie. Want het is wel echt een onderzoeksonderwerp.’

Desalniettemin zijn gedragsexperts te vinden op diverse plekken binnen de overheid, variërend van ministeries tot zelfstandige bestuursorganen, en zijn ze actief op tal van beleidsterreinen. De groep gedragsexperts lijkt daarmee een *heterogene* groep te zijn. Dat zie je terug in hun professionele achtergronden (ongeveer de helft is opgeleid in de gedragswetenschappen), en ook de organisatie van gedragsexpertise verschilt. Sommige gedragspraktijken zijn exclusief georganiseerd: dit zijn samenwerkingsprojecten die expliciet gericht zijn op het toepassen van gedragskennis en soms zelfs daarvoor speciaal in het leven zijn geroepen. Kleine fulltime gedragsunits zoals BIT's zijn hier een typisch voorbeeld van. Hiervan ben ik er vijf tegengekomen: allemaal nog relatief nieuw en klein (tot vijf leden). Daarnaast ben ik ook tal van andere vormen tegengekomen, zoals strategische werkgroepen, kennisnetwerken (bijv. een ‘Kennisnetwerk Gedragsverandering’), adviescommissies, informele discussiegroepjes en ook individuele gedragskennis toepassende functies (bijv. ‘Gedragsbeïnvloeders’). Hiertegenover zien we ook gedragspraktijken waar gedragsexpertise geen exclusieve plek krijgt, maar juist geïntegreerd wordt in bestaande projecten en werkzaamheden. Tabel 1 vat enkele aspecten van het nieuwe, diffuse en dynamische gedragslandschap samen – gebaseerd op een niet-uitputtende momentopname van begin 2016.

Zoals gezegd, hoewel bestaande rolmodellen als ‘Nudge’ succesvol zijn in het populariseren van gedragskennis en het aantonen van haar meerwaarde in beleid, kent zij ook een schaduwzijde: het veronderstellen van een tamelijk simplistisch beeld van de benutting van gedragsinzichten. Hierin is gedragskennis eenvoudig te vertalen naar nieuwe tools, die de beleidsmaker vervolgens zelfstandig in zijn eigen beleidsdossier toepast, de keuzearchitectuur her en er aanpassend met als eindresultaat een effectieve gedragsverandering. Dit artikel laat echter een veel complexer plaatje zien van wat gedragsexperts nu eigenlijk doen. Hierin staan drie praktijken centraal: (1) keuzearchitectuur, op verschillende wijzen, (2) gedragsanalyse en (3) capaciteitsontwikkeling. Het artikel vervolgt nu met een bespreking van deze praktijken.

Keuzearchitectuur

Een eerste kernpraktijk van gedragsexperts behelst het daadwerkelijk sturen op gedragsverandering met behulp van concrete gedragsbewuste interventies, ook wel ‘keuzearchitectuur’ (Thaler & Sunstein, 2008) genoemd. Soms gebeurt dit volgens de typische rolmodellen, zoals ‘Nudge’ en BIT. De gedragsexpert is dan vooral zelfstandig keuzearchitect, voortdurend bezig met het maken van gedragsbewuste aanpassinkjes in de (fysieke) omgeving. Zo liep ik mee met iemand van de ‘Schoolkantine Brigade’. Ze bezoekt schoolkantines en kijkt hoe die meer op de gezonde keuze ingericht kunnen worden, daarbij lettend op allerlei omgevingsaspecten zoals de zichtbaarheid van gezond eten, die in de gedragsliteratuur van belang blijken. In gesprek met kantinebeheerders en schoolbesturen doet ze tal van gedragsbewuste suggesties op microniveau, zoals het aantrekkelijker aanbieden van fruit. Ze is een keuzearchitect *pur sang*, letterlijk reizend van keuzearchitectuur naar keuzearchitectuur, kantine naar kantine, om die telkens te herontwerpen naar de gezonde keuze.

Keuzearchitectuur volgens het boekje zie je ook in het klein terug bij de groep gedragsexperts die kleinschalige veldexperimenten, *randomized controlled trials* (RCT’s), doen als vorm van *ex ante* beleidsevaluatie. Het ‘Team Gedragsverandering’ bij de Belastingdienst testte bijvoorbeeld via veldexperimenten het effect van Cialdini’s sociale beïnvloedingstechnieken (bijv. schaarste, reciprociteit en sympathie) in brieven naar belastingbetalers op naleving (met als resultaat een 10% verhoging). Met hun RCT’s haken deze gedragsexperts in op bredere *evidence-based policy* trends en thema’s als beleidskwaliteit en -evaluatie. Het toepassen van gedragskennis is voor hen nauw verbonden met het toetsen van ‘wat werkt’.

Toch wijken veel gedragsexperts ook af van de typische keuzearchitect-rol. Dat gebeurt bijvoorbeeld als ze niet zelfstandig maatregelen bedenken en implementeren maar in samenwerking met andere partijen (zoals consultancybureaus, universiteiten en collega’s) vaak ‘slechts’ coördineren. Naast *co*-keuzearchitect zijn gedragsexperts bovendien soms ook *contra*-keuzearchitect. Dit komt voor bij de geïnterviewden die werken in toezichthoudende instanties, wanneer ze ‘evil nud-

Joram Feitsma

Tabel 2 *Benaderingen van keuzearchitectuur*

	Strikte benadering	Pragmatische benadering
<i>Focus</i>	<i>Ex ante</i> beleidsevaluatie	Beleidsadvies en -ontwerp
<i>Output</i>	Kleinschalige experimenten	Allerlei kleine aanpassingen
<i>Methode</i>	Veldexperimenten (RCT-werkwijze)	Veldonderzoek, literatuurstudie en eigen inschattingen (educated guesses)

ges' in de profitsector opsporen en actie ondernemen om deze nudges terug of om te draaien. Ze sturen dan bijvoorbeeld aan – in het uiterste geval met dreiging van sancties – op 'afkoelperiodes', transparante informatievoorziening, en het omdraaien van schadelijke 'ankerpunten' en standaardsettingen. Hun rol is hierin regulerend (versus zelf interveniërend), de consument beschermend voor schadelijke keuzearchitecturen in de markt.

Ook wijken veel gedragsexperts af van de RCT als gouden standaard. Zij vervangen deze kostbare, tijdsintensieve, technische en daardoor maar lastig haalbare benadering dan door een meer pragmatische variant. Hierin komen ze op basis van veldobservaties, bestaande gedragswetenschappelijke literatuur en eigen gedachtegangen tot 'educated guesses' over wat kansrijke interventies zijn. Het gaat hen dus niet zozeer om de gedragswetenschappelijke methode, maar vooral om de *theorie*: de vele patronen van voorspelbare irrationaliteit die de gedragswetenschappelijke 'body of knowledge' rijk is. In plaats van 'hard' experimenteel getest bewijs, gebruiken ze 'zachtere' bewijzen om tot 'schattingen' te komen. Dit maakt dat ze met een veel hoger tempo, meer gemak en variatie (maar minder zekerheid) kunnen interveniëren – het hoeft immers niet uitvoerig van tevoren getest te worden. Tabel 2 contrasteert deze 'lossere' benadering met de meer 'strikte' RCT-benadering zoals bij uitstek gepropageerd door BIT.

Gedragsanalyse

De vorige kernpraktijk laat vooral *directe* keuzearchitectuur zien, waarin de gedragsexperts op microniveau op gedrag van beleidssubjecten sturen via de implementatie of *ex ante* evaluatie van allerlei gedragsbewuste aanpassinkjes. Gedragsexperts zijn echter niet alleen actief op momenten van beleidsinstrumentatie en -implementatie, maar ook tijdens eerdere fasen in het beleidsproces. *Beleidsontwikkeling* is in het bijzonder een fase waar gedragsexperts op inspringen. Dat doen ze omdat naar hun visie beleidsmakers veelal gebrekkige en incomplete beleidstheorieën ontwikkelen: 'Ze doen maar wat.' Gedragsinzichten kunnen echter helpen om bestaande aannames over beleidssubjecten te onderzoeken en een empirische basis te geven. Het 'uitspitten' van het gedrag van beleidssubjecten, ofwel het maken van *gedragsanalyses*, vormt een tweede kernpraktijk van de gedragsexperts.

Gedragsanalyses starten vaak vanuit de herkenning van een complex beleidsvraagstuk met een sterke gedragscomponent. Gedragsexperts proberen vervolgens de onderliggende beleidstheorie boven tafel te krijgen en waar nodig aan te passen. Ze proberen in een serie van stappen en aan de hand van speciaal daarvoor ontwikkelde tools probleemcasussen ‘systematisch af te pellen’. Dat begint vaak met het ‘afbakenen van het beleidsprobleem’, kijkend naar wat precies het probleem en het beoogde alternatieve gedrag is. Daarna wordt in kaart gebracht waarom beleidssubjecten zich niet gedragen zoals gewenst. Een geïnterviewde omschrijft het als ‘zo goed mogelijk je doelgroep kennen: Wie zijn het? Wat beweegt hen? Wat drijft hen?’ Daarbij zoeken de gedragsexperts bij elke case weer naar de ‘gedragsbepalende factoren’ die mogelijk een rol spelen. Vervolgens onderzoeken ze hierop aansluitende mechanismen, strategieën en instrumenten om de beleidssubjecten te sturen richting het beoogde alternatief. Dergelijke exercities vragen doorgaans veel tijd en energie van de gedragsexperts; een geïnterviewde organiseert bijvoorbeeld bijeenkomsten waarin het kaartspel ‘de Gedragstoets’ wordt gespeeld. Tijdens dit spel wordt een bepaalde casus stap voor stap, soms gedurende meerdere dagen, zorgvuldig geanalyseerd op gedragsniveau door een groep van betrokken actoren en experts.

Ook bij deze praktijk zien we dat gedragsexperts verschillende onderzoeksmethoden inzetten. Sommige geïnterviewden gaan voornamelijk *inductief* te werk en gebruiken vragenlijsten, interviews, focusgroepen en observaties om het gedrag van beleidssubjecten in het veld te bestuderen. Anderen gaan juist hoofdzakelijk *deductief* te werk en komen via expert-brainstormsessies, literatuurstudie en eigen redeneringen tot een gedragsanalyse. Het strikt aanhangen van deductieve modellen van gedragsverandering gaat soms gepaard met een tamelijk maakbaar mensbeeld. Voor sommige gedragsexperts lijkt het veranderen van gedrag van mensen een mechanische kwestie te zijn van ‘erachter komen *what makes them tick*’, ‘weten wat hen *triggert*’ en ‘op de juiste knoppen drukken’. Gedragsmodellen bieden hun op inzichtelijke wijze een aantal mechanismen – bijvoorbeeld ‘de drie knoppen van Victor Lamme’, zijnde angst, sociale druk en hebzucht – om beleidssubjecten bij te sturen.

Capaciteitsontwikkeling

Een derde kernpraktijk van gedragsexperts, die zich op *macroniveau* bevindt, is *capaciteitsontwikkeling*. Deze praktijk houdt in dat gedragsexperts niet zozeer op *microniveau* met specifieke beleidsproblemen bezig zijn, en direct aan keuzearchitectuur doen, maar eerder als ‘ambassadeurs’ optreden voor het benutten van gedragskennis in beleid. Ze proberen de gedragsbewuste capaciteit binnen de overheid te vergroten door collega-ambtenaren en management meer gedragsbewust te maken, via allerlei kennisoverdracht-gerelateerde projecten: ze netwerken, geven lunchlezingen, schrijven artikelen en brochures (zoals ‘Gereedschap voor Gedragsverandering’) en coördineren onderzoeksprogramma’s. De ‘zending’ van de gedragsexperts is het meest intensief wanneer zij in de rol van *onderwijzer*

Joram Feitsma

kruipen. Meerdere geïnterviewden bieden collega's intern workshops aan in het toepassen van gedragskennis. Zo observeerde ik bijvoorbeeld een gedragsexpert die een training 'Behavioural Influence' gaf aan speciale eenheden bij de Koninklijke Landmacht, waarin ze gedurende een week oefenden met het toepassen van gedragsinzichten in de communicatie met de lokale civiele omgeving in missiegebieden. Hij leerde hen bijvoorbeeld hoe je gedragskennis in gesprekstechnieken kunt gebruiken en kunt omdopen tot 'weapons of influence'.

Het aantrekken en opbouwen van gedragsbewuste capaciteit helpt gedragsexperts om hun beleidsinnovatie verder door te laten dringen binnen de overheid. Gedragsexperts doen er in het bijzonder goed aan om gedragsinzichten en -methoden te onderwijzen aan beleidsactoren die relatief invloedrijk zijn als keuzearchitect. Bij de geïnterviewden zien we dat terug in hun pogingen om bijvoorbeeld schoolbesturen, telefonisten bij de Belastingdienst en beweegprofessionals iets bij te brengen over menselijk gedrag. Dit zijn de *street-level choice architects* (cf. Lipsky's (1980) 'street-level bureaucrats') die, doordat ze relatief het 'dichtst' op de keuzearchitectuur zitten, cruciaal zijn in het veranderen van gedrag.

Conclusie en reflectie

Bestsellers als 'Nudge' en baanbrekende BIT-eenheden hebben de interesse (en hoop) van de beleidsmaker in de gedragswetenschappen gewekt. Deze bestaande rolmodellen maken het inzichtelijk voor beleidsmakers hoe ze aan de slag kunnen gaan met gedragskennis, maar kunnen tegelijkertijd ook voorbijgaan aan de complexere beleidspraktijk. De puzzel is vervolgens hoe die praktijk er dan wel echt uitziet. Om daarachter te komen heb ik een etnografisch onderzoek verricht naar de werkpraktijken van gedragsexperts bij de Nederlandse centrale overheid, startend vanuit de vraag: *wat doen zij nu eigenlijk?*

De etnografie laat inderdaad een complex plaatje zien, waarin gedragsexperts slechts af en toe *zelfstandige* keuzearchitecten zijn. Vaker zijn ze *co-keuzearchitect*, in een managende rol, of *contra-keuzearchitect*, wanneer ze commerciële bedrijven reguleren om de consument te beschermen voor 'evil nudges'. Daarnaast is het ook niet zo dat beleidsmakers aan de lopende band nudges doorvoeren – in de wijze waarop het nudges 'regent' in 'Nudge'. Zeker bij diegenen die rigoureuze veldexperimenten organiseren, ziet de realiteit er anders uit. En tot slot, veel van wat gedragsexperts doen, draagt 'slechts' op een *indirecte* wijze bij aan keuzearchitectuur, bijvoorbeeld door het analyseren van beleid(subjecten) of het opbouwen van gedragsbewuste capaciteit. De werkpraktijk van gedragsexperts bij de Nederlandse overheid is daarmee een meervoudige, gekenmerkt door uiteenlopende activiteiten, doelen, rollen, niveaus en richtpunten. Tabel 3 vat deze meervoudigheid samen.

Tabel 3 Kernpraktijken van gedragsexperts

Kernpraktijk	Directe keuzearchitectuur			Gedragsanalyse	Indirecte keuzearchitectuur Capaciteitsontwikkeling
	Solo keuzearchitectuur	Co-keuzearchitectuur	Contra-keuzearchitectuur		
Beschrijving	Ontwerpen en realiseren van (experimentele) interventies	Managen van het ontwerpen en realiseren van (experimentele) interventies	Reguleren van commerciële keuzearchitecturen	Analyseren van beleidssubjecten vanuit een gedragsperspectief	Gedragsbewust maken van collega-beleidsambtenaren
Doel	Effectueren en evalueren	Coördineren en evalueren	Reguleren	Begrijpen en evalueren	Trainen en kennis overdragen
Rol	'Keuzearchitect'	'Netwerker'	'Inspecteur'	'Socratische horzel'	'Ambassadeur'
Niveau	Micro	Micro	Micro	Meso	Macro
Richtpunt	Burgers en bedrijven	Burgers, bedrijven en mede co-keuzearchitecten	Commerciële bedrijven	Burgers en bedrijven	Ambtenaren, management en belangrijke keuzearchitecten
Voorbeeld	Schoolkantines herinrichten om gezonder eten te stimuleren	Een (extern) netwerk van experts bijeenbrengen om een anti-straatvervuiling experiment te verrichten	Druk zetten op bedrijven in de reisbranche om vooraf aangevinkte hokjes uit te zetten	De keukens-routines van burgers observeren om hun afvalafdeling-gedrag beter te begrijpen	Militaire eenheden trainen om gedragsinzichten te gebruiken in het veld

Er zijn meerdere reflecties te maken bij de genoemde bevindingen over gedragsexperts. Zo sluiten hun rollen als *co-*, *contra-* en *indirecte* keuzearchitecten naadloos aan op het idee van *meta-governance* (Sørensen & Torfing, 2009) dat de moderne overheid typeert. Daarnaast lijken de gedragsexperts onderdeel te zijn van een empirisch getinte *verwetenschappelijking* van het beleidsproces, waarin 'harde' *ex ante* beleidsexperimenten steeds meer een vereiste worden. Dit werpt een nieuwe puzzel op, want een dergelijke verwetenschappelijking strookt weinig met klassieke modellen die het beleidsproces juist als veel rommeliger en minder wetenschappelijk typeren – als 'Muddling Through' (Lindblom, 1959). Luidt de opkomst van de BIT's en gedragsexperts met hun diehard *evidence-based policy* ideologie daarmee het einde van het 'aanmodderen' in beleid in? Dat zal mede afhangen van de vraag in hoeverre zij een unieke meerwaarde weten te vormen en erin sla-

Joram Feitsma

gen om onderdeel te worden van de gevestigde orde in beleid. Gedragsexperts prediken weliswaar over een overheidsbrede 'gedragswetenschappelijke draai', maar vooralsnog zien we vooral een gefragmenteerde, verkennende en worstelende gedragspraktijk opkomen. Een praktijk die nog volop in ontwikkeling is, maar gelijk al moet vechten om overeind te blijven en een eigen plek te verwerven in het bestaande bestel. Een praktijk met een (nu nog) bescheiden meerwaarde: een beperkt aantal gedragsexperimenten, nudges, beleidsanalyses, enzovoort. Op sommige vlakken is deze meerwaarde ook onzeker: weinig nudges worden diepgaand getest op hun effectiviteit, en veel activiteiten van de gedragsexperts (bijv. agendasetting, kennisverspreiding, netwerken opbouwen) zijn maar lastig terug te brengen naar concrete en meetbare beleidsverbeteringen. Onzekerheden rondom effectiviteit zijn natuurlijk in principe niet enkel problematisch voor de gedragsexperts, maar zolang zij gezien worden als de nieuwkomers die zich nog moeten bewijzen, werkt dit *de facto* wel zo uit. Tegelijkertijd is er wel degelijk een kleine omslag zichtbaar waaruit een voorzichtige meerwaarde lijkt te spreken. Daarvoor kunnen we kijken naar al die kleine ontwikkelingen (nieuwe eenheden, functies, denkwijzen, instrumenten, enzovoort) die langs de weg van een gedragsbewustere overheid proberen toe te werken naar een rijker onderbouwd en effectiever beleid. Een klein omslagje dus, waarschijnlijk in de goede richting.

Literatuur

- Behavioural Insights Team. (BIT). (2014). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: MacMillan.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of 'muddling through'. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ministerie van Economische Zaken. (4 december 2014). *Kabinetsreactie op adviesrapporten van Rli, RMO en WRR*.
- Lourenço, J.S., Ciriolo, E., Almeida, S.R., & Troussard, X. (2016). *Behavioural insights applied to policy*. European Report 2016. Joint Research Centre. European Commission.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Zuure, J. (2014). Een duwtje om over na te denken. *Bestuurskunde*, 23(3), 56-65.