

Podcast: The paradox of choice

Inleiding: Boeiende gesprekken over actuele thema's, relevante topics en te volgend trends. Welkom op de VLAIO-podcast waar ondernemers en hun netwerk een stem krijgen, hun plannen vorm en hun ambities een klankbord. To the point waar het kan, dieper gravend waar het moet, inspirerend, informerend, ondersteunend. Van artificial intelligence, blockchain en circulaire economie tot digitale zorg. Wij knopen het in jouw oren.

WERNER VAN HOREBEEK: Vandaag heb ik het in onze gezellige studio in Leuven met VLAIO-bedrijfsadviseur Kris Honraet over het boek *The Paradox of Choice* van psycholoog Barry Schwartz. Welkom, Kris.

KRIS HONRAET: Dag Werner.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek is een beetje een vreemde eend in onze bijt, Kris. *The Paradox of Choice* is geen managementboek pur sang. Het is eerder een sociologische, psychologische analyse van hoe wij als mensen met keuzes omgaan. In een markt die dagelijks verzadiger raakt, zorgt dat voor de nodige stress. Het boek analyseert waarom dat zo is en geeft ook tips over hoe je daarmee om kan gaan. Waarom is het volgens jou toch relevant voor onze ondernemers?

KRIS HONRAET: Werner, eerst en vooral, ondernemers zijn ook mensen en worden dus ook met een overvloed aan keuzes geconfronteerd. Dus in dat opzicht is het sowieso verrijkend om het boek te lezen. Daarom heb ik het trouwens ook ter hand genomen. Maar daarnaast zorgen ondernemers ook voor keuzes bij hun klanten. Soms te veel keuzes en het is voor een ondernemer belangrijk om te weten wat dat voor impact heeft op hun klanten. Een negatieve impact soms, want een overaanbod aan keuzes, dat zorgt soms voor niet kiezen. Geen aankoop dus. En dat is erg belangrijk om dat mee in rekening te nemen bij je waardepropositie.

WERNER VAN HOREBEEK: Misschien, mocht dat na deze uitleg nog nodig zijn, kort toch even de titel van het boek verklaren? *The Paradox of Choice*, wat is die paradox precies?

KRIS HONRAET: Dat is een goede vraag en kort gezegd, is het als volgt. Mensen, die streven naar geluk en geluk, dat wordt bekomen door vrijheid. Vrijheid van keuze. Dus er moet voldoende keuze zijn, zodat je voldoende vrijheid hebt en dus ook geluk. Maar daarin zit de paradox, want, en iedereen zal dat beseffen, hoe meer keuze, hoe meer frustratie en keuzestress soms en geen geluk. Integendeel. Nu, er komt veel meer bij kijken dan deze korte reden alleen, maar dat kan ik niet zomaar uitleggen hier in deze podcast. Schwartz heeft er dan ook een gans boek aan gewijd, dus dan stel ik voor dat de mensen die het echt willen weten het boek even ter hand nemen.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek leest als een soort zelfhulp voor de overstresste consument. Daarom hebben we, denk ik, een vertaalslag nodig om het voor ondernemers zinvol te maken. Waar kunnen ze als ze een nieuwe product of een vernieuwde dienst willen introduceren rekening mee houden? Waar kunnen ze nog beter inspelen op wat zich in het hoofd van de consument afspeelt? Voor een VLAIO-bedrijfsadviseur is zo'n vertaalslag een koud kunstje, denk ik dan. Vertel nog eens kort wat ondernemers van jou en je collega's-bedrijfsadviseurs mogen verwachten, Kris.

KRIS HONRAET: Eerst en vooral, we zijn er voor de ambitieuze ondernemers. Ondernemers die willen groeien en investeren in Vlaanderen. Voor hen zijn we een sparringpartner voor hun concrete plannen. We gaan hierbij op zoek naar hiaten in kennis, financiering, projectopbouw, businessmodel enzovoort. En waar nodig gaan we hen verbinden met de juiste partners. Dat kunnen

kennisinstellingen zijn, consultants, andere bedrijven of andere overheden. Kortom, essentiële partners om de gedetecteerde hiaten op te vullen en de kans op slagen van het project of de plannen te verhogen. Maar daarnaast als adviseur hebben we natuurlijk ook een vrij grote rugzak aan eigen ervaring en expertise waardoor we dus naast dat verbinden met anderen ook zelf basisadvies kunnen verstrekken en helpen met hun plannen vormgeven of waar nodig inspireren. Zoals met deze podcasts bijvoorbeeld.

WERNER VAN HOREBEEK: Terug naar het boek en het uitgangspunt. Keuze is goed, te veel keuze zorgt voor frustratie. Dat deed me meteen denken aan de fameuze uitspraak van Henry Ford aan het begin van vorige eeuw. Elke klant kan een auto in elke kleur krijgen die hij wil, zolang het maar zwart is. Sinds die uitspraak vloeide er wel veel water naar de zee.

KRIS HONRAET: Juist. En het lijkt de laatste jaren met de introductie van massacustomisatie onder andere steeds erger te worden. Ik grijp hier even terug naar het iconische voorbeeld dat ook in de TED Talk van Schwartz aan bod komt. Vroeger ging je naar de winkel en had je keuze uit tien modellen jeansbroeken en sowieso zat degene die je kocht niet goed. Maar dat wist je. Die moet zich achteraf nog een beetje zetten en je was tevreden met je aankoop. Zelfs als zat die eigenlijk niet perfect. Nu ga je naar de winkel en heb je honderden modellen, maar je kan ze niet allemaal proberen en degene die je kiest, zit misschien wel beter dan die keuze uit die tien vroegere modellen, maar toch ben je minder gelukkig met je keuze. Want wellicht was er een andere in die honderden die nog net iets beter zat. En in het boek heeft Schwartz het in dat opzicht over spijt en gemiste kansen. We hebben dus meer keuze, meer vrijheid, maar dat leidt paradoxaal genoeg tot minder geluk.

WERNER VAN HOREBEEK: Het tweede hoofdstuk van het boek *How We Chose* vond ik bijzonder interessant. De schrijver baseert zich op het studiewerk van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman die ons onder andere in zijn meesterwerk *Thinking, Fast and Slow* leerde dat we helemaal niet zo'n rationele wezens zijn als we pretenderen. Wanneer we keuzes maken, beslissingen nemen, zijn we er ons maar beter van bewust dat er heel andere processen meespelen. Kan je daar eens een voorbeeld van geven?

KRIS HONRAET: In het boek staat een simpel voorbeeld van een objectief, rationeel verschil in prijs tussen de betaalmanieren van benzine en hoe dat je, afhankelijk van hoe je dat verschil voorstelt aan de klant, een ander gevoel veroorzaakt bij de consument die kiest. Dat is abstract, maar ik maak het eventjes concreet. Stel, cash betaal je anderhalve euro per liter en met de kaart één komma vijfzeventig euro. Een objectief verschil van vijfentwintig eurocent per liter. Afhankelijk van hoe je dit verschil voorstelt, gaan mensen zich beter of minder goed voelen bij hun keuze voor betalen voor de duurste optie. Want stel dat het uithangbord zegt, vijfentwintig eurocent korting indien cash betaling. Dan gaan de mensen die voor betaling met de kaart kiezen geen uitgesproken slecht gevoel hebben, want ze betalen eigenlijk de gewone prijs. Maar stel dat het bord zegt, vijfentwintig eurocent toeslag bij betalen met de kaart. Dat is net dezelfde prijs als in het vorig geval, maar deze keer gaan de mensen die met de kaart betalen een slecht gevoel hebben. Want eigenlijk ze betalen een toeslag. Dat is iets anders dan het missen van een korting. En Schwartz noemt het in zijn boek *framing*, maar het deed me eigenlijk ook denken aan *anchoring*, en die term gebruikt Schwartz ook, uit het boek *Nudging & Overtuiging* van Reinout Van Zandycke en Ciska Wybo. Want het is het anker die het gevoel gaat bepalen. En dat is wat *nudging* ook doet. Het speelt op deze psychologische aspecten in. Maar dat is een andere podcast. Deze podcast of dit boek gaat meer over de onderliggende psychologische processen. *Nudging* en *overtuigen* gaat meer over de technieken die je kan toepassen om de keuze te gaan beïnvloeden.

WERNER VAN HOREBEEK: We zullen in de liner notes wel een verwijzing naar die nudging-podcast maken. Een ander fenomeen uit de bibliotheek van Kahneman is de peak-end memory. Wat is dat precies en kan je daar een voorbeeld van geven?

KRIS HONRAET: De peak-end memory is eigenlijk als ge bijvoorbeeld een evenement hebt gehad van een ganse dag, als je de dag afsluit met een slecht gevoel, dan gaat eigenlijk de ganse dag dat slechte gevoel als stempel krijgen. En een voorbeeld kan zijn als je op restaurant gaat als je een slecht dessert hebt gehad, maar de rest van de maaltijd was oké, dan kan dat slechte dessert eigenlijk de herinnering aan de ganse maaltijd beïnvloeden als slecht. Dus in dat opzicht ook, en dat komt later nog aan bod, als je een keuze maakt voor iets, het kan rationeel een goede keuze zijn. Maar als je daar een slecht gevoel aan overhoudt aan het maken van die keuze, dan kan je sowieso aan het resultaat van die keuze ook een slecht gevoel overhouden. Dus let daar heel hard mee op.

WERNER VAN HOREBEEK: Uit de prospect theory van Tversky en Kahneman leren we ook dat mensen risicovermijdend gedrag vertonen wanneer er potentiële winst mee gemoeid is, maar wel bereid zijn om risico's te nemen en mogelijke verliezen. Dat moet je mij weleens uitleggen.

KRIS HONRAET: Dat is een moeilijke, want in het boek staat een heel mooie grafiek die dat illustreert en een grafiek in een podcast uitleggen, dat is niet gemakkelijk. Maar ik zal toch proberen om dat te doen. Het gaat in dit geval over de relatie tussen de subjectieve geluksstatus en je objectieve geluksstatus. Je zou verwachten dat die relatie rechtlijnig is. Hoe meer objectief geluk je hebt, hoe gelukkiger je ook bent qua gevoel of subjectief. Maar dat is niet zo. En dat is niet zo in beide richtingen, zowel qua ongeluk als qua geluk. Het is complex, dus ik ga er een voorbeeld bij nemen uit het boek waarbij ze de impact van centen gebruiken om de objectieve geluksstatus te beïnvloeden en dan kijken wat de impact is op de subjectieve geluksstatus. Dus stel, je krijgt zls persoon de keuze uit de volgende opties. Optie één, je krijgt honderd euro, sowieso zeker. Of optie twee is vijftig procent kans op tweehonderd euro of vijftig procent kans op niets. Aan de hand van een kop-of-muntgooi. Bij het krijgen van deze keuze gaan de meeste mensen kiezen voor de honderd euro zekerheid. Nochtans objectief mathematisch gezien komen beide opties overeen, maar de curve die subjectief geluk als functie van objectief geluk beschrijft, die vlakt af. Complex, maar wat wil dat zeggen? Dat wil eigenlijk zeggen dat als je honderd euro extra krijgt, dat heeft een bepaalde toename in subjectief geluk. Maar de volgende honderd euro extra, die levert minder toename op, waardoor de keuze hierboven bij die opties meestal optie één is. Tenzij het bedrag in die tweede optie met die vijftig procent kans verhoogt naar driehonderd euro bijvoorbeeld om die afvlakking te compenseren.

WERNER VAN HOREBEEK: Dan wordt het toch interessant om het risico te nemen?

KRIS HONRAET: Ja. Je ziet het zelf, een soort afvlakking en ik neem hier wel een heel grote sprong buiten het gebied. Dat zie je ook bij druggebruik. Je moet altijd meer en meer en meer nemen om hetzelfde effect te bekomen. Je kan het daar mee vergelijken. Dat is aan de kant van de toename van geluk, maar in de andere kant van het spectrum, bij de afname van objectief geluk, dan is er iets anders aan de hand. Stel nu, met de afname krijg je de keuze uit ofwel optie één, honderd euro zeker betalen of optie twee, hetzelfde, vijftig procent kans om tweehonderd euro te betalen of vijftig procent kans om niets te moeten betalen. In deze case gaan de meeste mensen voor optie twee kiezen. En waarom? Dat is omdat het verliezen van objectief geluk, dus die centen, een grotere impact heeft op ons subjectief geluk dan het verwerven van objectief geluk, dus het krijgen van centen.

X: Ge hebt nog niet, maar-

KRIS HONRAET: Dus die honderd euro winnen, als je dat in een curve zou bekijken, levert mathematisch niet dezelfde toename in subjectief geluk op als dat je honderd euro zou verliezen. Dat

geeft een veel grotere afname in subjectief geluk. Dus we zijn veel averser aan verlies van objectief geluk. We gaan dus sneller inzetten op een kans om het te vermijden, zelfs al is dat een risico. Dus in de twee cases zoals dat je zei, we gaan risico vermijden bij potentiële winst. Liever de zekere winst. Maar we gaan wel risico's nemen om potentieel verlies te vermijden. Dat komt trouwens ook in het boek Nudging naar voor bij loss aversion.

WERNER VAN HOREBEEK: Van daar is het maar een kleine stap naar een van jouw stokpaardjes, het endowment effect, Kris, ofte het effect van een geschenk verklaart waarom geld-terug garanties effect hebben.

KRIS HONRAET: Inderdaad. Dus vanuit die loss aversie geven we niet graag iets op wat we al hebben. De test die ze in het boek omschreven, was als volgt. Je geeft een populatie van mensen een beloning na een test. Random gekozen uit twee opties. Een pen of een mok. En nadien krijgen ze de kans om te ruilen. Dan zou je denken dat ongeveer de helft zou wisselen. Dat ze een hogere preferentie hebben voor het andere. Maar dat is niet zo, want eens gekregen, heeft het gekregene al meteen een hogere aarde en afstaan doet meer pijn dat de potential gain van het ruilen voor iets wat je misschien inherent liever zou hebben. Dus houden de mensen het bij het gekregen geschenk. En inderdaad daarom dat geld-teruggaranties minder kosten aan bedrijven dan wat je zou denken.

WERNER VAN HOREBEEK: Waar we het inzake keuzestress zeker ook over moeten hebben, is het onderscheid dat de auteur maakt tussen maximizers en satisfizers.

KRIS HONRAET: Dit onderdeel van het boek vind ik het beste trouwens. Kort gezegd, maximizers zijn mensen die streven naar altijd de beste keuze maken. En hierdoor moeten ze uiteraard veel tijd spenderen aan vergelijken en informeren, zeker als er veel keuzeopties zijn. En finaal in het bekomen van de beste keuze is cruciaal. Dat wil niet zeggen dat het per se perfectionisten zijn. Dat is een andere soort eigenschap, maar die eigenschappen liggen wel dicht bij elkaar. Satisfizers daarentegen zijn mensen waarvoor goed genoeg ook een goede keuze is. Ze verliezen minder tijd met vergelijken en ondanks dat ze weten dat het niet te beste keuze is, nemen ze er wel vrede mee. Nu, een kleine kanttekening, het is niet altijd zo zwart-wit. Niet iedereen is altijd maximizer of altijd satisfizer. Persoonlijk bijvoorbeeld kan ik veel tijd verliezen aan het kiezen van de juiste film op Netflix. En hoe groter het aanbod, zeker de laatste tijd, des te langer ik zit te scrollen tot ik de juiste film vind. Tot dat ik misschien finaal beslis om gewoon tv te kijken. Maar dat heb ik niet als ik bijvoorbeeld een restaurant moet kiezen. Ondernemingen spelen daar trouwens op al op in. Ze bieden uitwegen voor satisfizers. Bij Netflix heb je bijvoorbeeld de optie trending of de beste keuze voor Kris en bij Coolblue bijvoorbeeld heb je Coolblue's keuze. Dat zijn ideale uitwegen voor een satisfizer waarvoor goed genoeg de beste optie is en misschien een kleine nudge naar een maximizer, wees wat meer satisfizer.

WERNER VAN HOREBEEK: Een interessant inzicht dat ik uit het boek haalde, is dat we onze keuzes graag rationeel verantwoord en dat compromissen of trade-offs dat verantwoordingsproces bemoeilijken. Wat moeten ondernemers daarover weten?

KRIS HONRAET: Dat is inderdaad een interessant concept. Als we keuzes maken, dan hebben we graag een duidelijke, rationele verklaring die die keuze kan staven. Maar wanneer het moeilijker wordt om zo'n rationele verklaring te vinden die onze keuze staft, dan hebben we moeite met kiezen of geeft het kiezen ons op zijn minst een wrang gevoel of als we kunnen, dan kiezen we zelfs niet. Nu, hoe meer criteria er verbonden zijn aan een keuze, hoe meer trade-offs je moet maken. Denk maar aan als je een laptop moet kiezen bijvoorbeeld. Welke processor? Hoeveel gigabyte harde schijf? Hoeveel RAM? Welk scherm? Met of zonder numeriek pad? En vooral als sommige opties dan niet combineerbaar zijn, dan moet je puzzelen en trade-offs maken. En dan haken sommigen af. Ik

raad ondernemers altijd aan om een simpele concurrentieanalyse op te stellen. In een tabel bijvoorbeeld. De kolommen zijn dan de concurrenten en de rijen zijn de eigenschappen waarop je vergelijkt. En overdrijf vooral niet met de rijen. Dat is niet nodig. En maak dat jou kolom met jouw oplossing duidelijk de beste is, rekening houdend met de meest impactvolle eigenschap. Want het wordt moeilijker wanneer jij beter bent in a, maar concurrent is beter in b. Je hebt een betere prijs, maar b is sneller geleverd. Hoe complexer de vergelijking, hoe minder aantrekkelijk de keuze en hoe groter de kans dat er een negatief gevoel gepaard gaat met het kiezen of er gewoon niet gekozen wordt.

WERNER VAN HOREBEEK: Het boek eindigt met elf wijze lessen over het omgaan met het maken van die moeilijke keuzes. Welke les vond jij voor jezelf de belangrijkste en waarom?

KRIS HONRAET: Het was grappig om te lezen dat een aantal van de lessen die ik daar zag staan al toepas. Zoals anticipeer adaptatie. Temper je verwachtingen of beperk de sociale vergelijking. Die topics hebben we in deze podcast nu niet behandeld, maar sowieso een kleine cliffhanger voor de mensen die het misschien willen lezen. Persoonlijk als ik eentje moet kiezen, ik had het meeste aan, en dat had je misschien al verwacht, *satisfice more and maximize less*. Dat stuk vond ik echt een eyeopener. Ik gaf onlangs nog het advies aan een vriend die worstelde om de juiste keuze van energieleverancier te maken. Ik ken hem als nogal een maximizer en toen ik hem zei, hoe langer je zal zoeken naar de beste keuze, des te ontgoocheld zal zijn als achteraf zal blijken dat het niet de beste keuze is. Hij schrok wel even, maar begreep wel wat ik bedoelde. *Satisfice more and maximize less* dus.

WERNER VAN HOREBEEK: En hoe heb je hem precies geholpen?

KRIS HONRAET: Ik heb persoonlijk een tijdje geleden voor June Energy gekozen. Dat is een abonnementsformule waarbij dat je een kleine fee betaalt maandelijks en zij veranderen naar de op dat moment beste keuze van energieleverancier. En finaal heeft hij dus toch gekozen ook voor die optie, want hij belde mij nadien nog op of stuurde mij een berichtje van, ik ben nu al armer, want hij had dus al die abonnementskost betaald, maar toch gelukkiger. Dus het moet toch wel een effect hebben gehad.

WERNER VAN HOREBEEK: Dat is mooi. Uit jouw toelichtingen begrijp ik dat je dit boek graag gelezen hebt. Aan welk type ondernemers zou je het aanraden en wat moeten zij er dan vooral uithalen?

KRIS HONRAET: Vooral ondernemers die waardeproposities hebben die meerdere keuzes aanbieden of ondernemers die een platformmodel hebben waarbij dat ze veel keuzes van anderen aanbieden. Denk na over hoe je de paradox kan wegwerken en toch vreugde geven aan zowel maximizers als satisfizers, want een tevreden klant is een terugkerende klant. En met tevreden bedoel ik niet alleen tevreden met de keuze, de rationele keuze, maar ook met het gevoel en proces van keuze maken. Daarnaast misschien ook aan ondernemers die een waardepropositie hebben die terecht komt in een vijver van concurrerende, gelijkaardige proposities. USP's zijn uitermate belangrijk en dan vooral zaken in jouw aanbod die snel in het oog springen. Dat maakt kiezen gemakkelijker, duidelijker, rustiger. Probeer de vijver van concurrenten waarin je je bevindt zo klein mogelijk te houden. Een beetje keuze is verrijkend, te veel is verlamdend.

WERNER VAN HOREBEEK: Ik voel het, je hebt nog één boodschap voor ons in petto, Kris.

KRIS HONRAET: Finaal is er eigenlijk maar één boodschap. Mensen zijn geen robots. We laten ons niet uitsluitend sturen door objectieve criteria. Ons gevoel, hoewel niet altijd duidelijk of openlijk zichtbaar, speelt een grote rol bij het maken van keuzes of het niet maken van keuzes. En bedrijven hebben klanten en die klanten moeten keuzes maken. Liefst die keuzes die het bedrijf het meest

oplevert of best uitkomt. Dan is het belangrijk om als ondernemer ook verder te kijken dan alleen de objectieve criteria. Ook het gevoel bij het maken van die keuzes speelt een rol.

WERNER VAN HOREBEEK: Heel erg bedankt voor jouw kostbare inzichten, Kris. En tot gauw voor alweer een andere boekenpodcast, al moeten we die keuze nog maken.

KRIS HONRAET: Graag gedaan, Werner.