



Nudging in organisaties ten behoefte van leren en ontwikkelen

Lotte Hoozemans
Nathalie Stolwijk
Sonia Sjollema



Inhoudsopgave

| | |
|---|----------|
| Inleiding | 3 |
| Nudge technieken | 4 |
| Wanneer heeft men een duwtje in de goede richting nodig? | 7 |
| Literatuur | 9 |

NSvP
Rijkade 88
6811 HD Arnhem

T 026-4457800
F 026-4439222

info@nsvp.nl
www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

Inleiding

We zijn het erover eens dat leren en ontwikkeling in ons leven van belang is. Vaak hebben organisaties HR-beleid om werknemers te stimuleren om zich te ontwikkelen en te blijven leren. Wanneer het leren moeilijk van de grond komt of de ontwikkeling van werknemers moeilijk zichtbaar is, concluderen we al snel dat dit ligt aan de motivatie van de werknemers. Maar vaak zijn er ook belemmeringen in de werkomgeving die het leren en ontwikkelen in de weg staan. In dit artikel willen we ons richten op het ontwikkelen van een stimulerende werkcontext waarbinnen werknemers makkelijker tot leren en ontwikkelen komen.

De feilbaarheid van het menselijk brein

Vaak wordt er in HR-beleid vanuit gegaan dat mensen altijd rationeel handelen. Echter, uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat veel van het menselijk gedrag onbewust, dus niet rationeel is (Sugden, 2009; Marteau, Hollands & Fletcher, 2012). Hierdoor kunnen onbewuste denkfouten voorgenomen gedrag tegenwerken. Een zeer innovatieve methode die uitgaat van menselijke denkfouten is *nudging*.

Nudges of 'duwtjes' in de goede richting, kunnen mensen aanzetten tot ander gedrag, bijvoorbeeld door gedragskeuzes aantrekkelijker of gemakkelijker te maken. Deze methode, uitgaande van de gedragswetenschap, kan ingezet worden om leren en ontwikkelen in organisaties te stimuleren door de omgeving aan te passen zodat betere keuzes gemaakt worden. De sleutel tot succes bij het toepassen van deze methode op de werkvloer, is de kennis over de feilbaarheid van ons menselijk brein en de bekendheid met de verschillende nudgetechnieken (Hall-Ellis, 2015).

Nudging in organisaties

In dit artikel doen we een poging om de bestaande kennis over *nudging* toe te passen op het thema Leven Lang Leren. Tevens hopen we inspiratie te bieden voor een nieuwe kijk op mogelijkheden om een stimulerende leeromgeving te creëren. Zowel organisaties als werknemers kunnen daar baat bij hebben (Hall-Ellis, 2015). Het uitgangspunt is dat bijna iedereen het belang van leren en ontwikkelen omarmt, maar dat irrationele keuzeprocessen de daadwerkelijke acties om tot leergedrag te komen in de weg kunnen staan.



Nudge technieken

Thaler en Sunstein (2009) hebben veelgebruikte denkfouten bij het maken van keuzes geïdentificeerd. Nudges spelen op deze denkfouten in en veranderen 'slechte' gedragskeuzes in meer gunstige keuzes. Omdat ons leven tegenwoordig steeds drukker en complexer is geworden, maken we gebruik van vuistregels om snel en gemakkelijk tot beslissingen te komen (Thaler & Sunstein, 2009). Zonder deze vuistregels zouden we overspoeld worden door de vele, en complexe keuzes die per dag op ons af komen. Deze vuistregels zijn zeer efficiënt. Toch kunnen ze ook tot systematische denkfouten in ons gedrag leiden (Kahneman & Tversky, 1984). Hieronder zullen de verschillende vuistregels worden toegelicht en er wordt verklaard hoe deze gebruikt kunnen worden om betere keuzes te stimuleren.

Nudge techniek 1: Gebruik maken van verankering

We vinden het vaak moeilijk de waarde van iets juist in te schatten. Wanneer je een inschatting van de waarde maakt, neem je onbewust een waarde (bijvoorbeeld een bedrag) die al bekend is mee in je redenering, en pas je de schatting hierop aan. Soms is die aanpassing, aan de al bekende waarde, echter niet voldoende of heeft de al bekende waarde niks met de huidige inschatting te maken. Dit soort niet-relevante "ankers" beïnvloeden de keuzes die medewerkers maken. Uitgaande van dit principe, kun je als organisatie je medewerkers de goede kant op sturen. Zo zetten goede doelen bijvoorbeeld ankers in: zij bieden vaak hogere donatie-opties aan tijdens het werven van donateurs, omdat deze

hogere opties dienen als "ankers" die stimuleren dat mensen daadwerkelijk hogere donaties zullen geven.

Een organisatie die leren en ontwikkelen op de werkvloer wil stimuleren kan ook gebruik maken van ankers door werknemers bijvoorbeeld hogere, maar ook haalbare, doelen aan te bieden, of ankers te verwerken in feedback zodat de werknemer zijn leergedrag hierop aanpast. Verder zou je dit kunnen toepassen bij de manier waarop je vragen formuleert. Onderzoek laat zien dat als je begint met een vraag waarop het antwoord een groot of hoog aantal zal zijn, dit de kans vergroot dat de tweede vraag ook met een groot of hoog aantal wordt beantwoord. Daarnaast blijkt dat hoe preciezer het anker is, hoe plausibeler deze ervaren wordt. Een inschatting van ongeveer 1.500 komt daarom minder plausibel over dan een inschatting van exact 1.478,45 (Loschelder, Stuppi & Trötschel, 2014). Via de methode van verankering kan een werkgever een werknemer helpen een ander referentiekader te creëren. Als werkgever zou je je werknemer bijvoorbeeld kunnen vragen: "Wist je dat je in de eerste jaren van je leven, tot en met het afronden van een mbo-opleiding, al 18.084 uren aan leren en ontwikkelen hebt besteed? Hoeveel tijd zou je dit jaar nog aan leren en ontwikkelen in je werk willen besteden?" Het maken van een hogere inschatting kan ervoor zorgen dat de bereidheid om te leren toeneemt en werknemers meer gemotiveerd zijn om daadwerkelijk te blijven leren en ontwikkelen.

Nudge techniek 2: Beschikbaarheid in ons denken

Wanneer je tijdens het maken van bepaalde beslissingen probeert de risico's in te schatten, kun je onbewust terugvallen op het principe van 'beschikbaarheid'. Dit houdt in dat je de kans dat iets zal gaan gebeuren inschat op basis van hoe gemakkelijk je relevante voorbeelden hiervan kunt ophalen. Hoe toegankelijker bepaalde gebeurtenissen dus zijn, hoe sneller we hier aan zullen denken. Zo schatten we de kans dat een zeer levendige of recente gebeurtenis zal voorkomen onbewust groter, dan gebeurtenissen die minder gemakkelijk voor de geest te halen zijn. We maken dus geen gebruik van de objectieve kansen dat iets gebeurt, maar overschatten of onderschatten kansen, zeker als het gaat om onzekere gebeurtenissen of keuzes (Kahneman & Tversky, 1984). Hiervan uitgaand, kun je door middel van een nudge de werknemer een 'duwtje' in de juiste richting geven. Wanneer je een bepaalde keuze voor de werknemer meer vertrouwd wilt maken en wilt stimuleren dat ze de juiste keuze maken, is het handig om medewerkers te herinneren aan een vergelijkbare situatie die positieve gevolgen had. In de context van het leven lang leren zou je de medewerker bijvoorbeeld kunnen helpen te herinneren aan eerdere leermomenten en welke succesvolle gevolgen dit heeft opgeleverd. De herinnering aan succesvolle leermomenten zal vervolgens, tijdens het maken van een volgende keuze, gemakkelijker voor de geest gehaald kunnen worden, wat het uiteindelijk makkelijker maakt om tot het leergedrag te komen.

Nudge techniek 3: Inspelen op verwachtingen en representativiteit

Wanneer je beslissingen neemt, maak je onbewust gebruik van stereotypen. Bepaalde verwachtingen over hoe iets eruit moet zien om typerend te zijn voor een bepaald concept, beïnvloeden ons denken, en daarbij het nemen van beslissingen. Je gaat er bijvoorbeeld van uit dat wanneer iemand één eigenschap bezit die behoort tot het stereotype van een groep, deze persoon logischerwijs ook alle andere eigenschappen behorend bij deze groep bezit.

Deze stereotypen kunnen je helpen om snel en efficiënt beslissingen te maken, maar beïnvloeden dus ook onze keuzes door middel van verwachtingen over representatieve kenmerken. Verder zien we vaak causale patronen in de kans dat opeenvolgende gebeurtenissen plaatsvinden, terwijl deze eigenlijk willekeurig zijn. Dit komt bijvoorbeeld voor bij het gooien van kop of munt. Wanneer er vaak kop gegooid is, verwacht je dat de volgende worp munt zal zijn, ook al blijft de kans 50/50.

Een nudge kan helpen bij het maken van goede keuzes door verwachtingen te doorbreken of juist uit te gaan van bestaande verwachtingen van mensen. Zo kijken veel mensen naar andere collega's, en baseren hun keuze dus eigenlijk op een kleine steekproef. Wanneer een deel van de collega's investeert in eigen ontwikkeling, zullen andere collega's snel aannemen dat dit het gedrag is wat iedereen wel zou doen. Het delen van kennis onder collega's kan dus in die zin besmettelijk werken.

Nudge techniek 4: Inspelen op ons optimisme en overdreven zelfvertrouwen

Veelal schatten we onze eigen prestaties en kansen hoger in dan ze in werkelijkheid zijn. Zo schatten we onze eigen prestaties bovengemiddeld in, terwijl logischerwijs niet iedereen bovengemiddeld kan presteren. Dit irrealistische optimisme kan verklaren waarom sommige mensen gedrag uitvoeren dat risicovol is voor hun gezondheid of het welzijn. We denken namelijk immuun te zijn voor narigheid, omdat dit ons "toch nooit zal overkomen". We schatten de kans op het krijgen van een bepaalde ziekte bijvoorbeeld veel lager in, omdat we onze gezondheid overschatten. Dit heeft ook te maken met het feit dat we het moeilijk vinden de kans op onzekere gebeurtenissen of het gevolg van onzekere keuzes in te schatten (Kahneman & Tversky, 1984). Om de overschatting van onze eigen prestaties te voorkomen, kunnen werkgevers werknemers een duwtje in de goede richting geven, door ze aan de risico's van bepaald gedrag te herinneren of het ontbreken van bepaald ontwikkelgedrag in kaart te brengen. Een werkgever kan bijvoorbeeld het belang van leren onderstrepen door regelmatig reële informatie te geven over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die in de sector of branche van belang zijn. Dit kan de bereidheid om te investeren in het ontwikkelen van technologische of digitale vaardigheden vergroten.

Nudge techniek 5: Onze perspectieven over verlies en winst

Van nature hebben we een afkeer voor verlies. Wanneer we iets ervaren als een verlies, voelt dit twee keer zo akelig, dan wanneer we hetzelfde

zouden ervaren als winst. Ons streven om verliezen te vermijden komt bijvoorbeeld terug in het *endowment effect*, waarbij we een hogere waarde toekennen aan dingen die we bezitten of ontvangen (ervaren winsten), dan aan dingen die we niet bezitten. De pijn van het verliezen van een bezit is daarom groter dan de blijdschap bij het verwerven van het bezit (Kahneman, & Tversky, 1984). Dit leidt er, onder andere, toe dat we de neiging hebben om vast te houden aan onze bezittingen. Het formuleren van zaken in termen van winst, kan dus fungeren als een 'duwtje' in de rug, terwijl het vermijden van verlies ons ertoe aanzet geen veranderingen toe te staan. Wanneer werknemers bijvoorbeeld inzien dat ze een kans om te leren en ontwikkelen mislopen, wanneer zij een bepaalde training niet volgen, zullen ze eerder geneigd zijn wel naar de training te gaan en halen ze hier meer uit. Daarnaast kan een nudge inspelen op het *endowment effect* door een training of leermogelijkheid voor een korte periode aan te bieden, zoals een proefles. Door het proberen van een proefles, ben je na afloop van de proefperiode meer geneigd de volledige training of cursus te volgen, omdat het loslaten ervan als verlies wordt ervaren.

Nudge techniek 6: Het veranderen van onze voorkeur voor de status quo

Naast het vermijden van verlies hebben we de neiging vast te houden aan een situatie zoals die nu is. Dit komt voor in simpele gedragingen, zoals het keer op keer kiezen van dezelfde flexibele werkplek in een kantoor, maar het vasthouden aan de status quo komt ook voor bij complexere keuzes. Gemakzucht en

onoplettendheid in ons gedrag (niets menselijks is ons vreemd), hangen samen met tendens tot instandhouding van de status quo. Dit treedt bijvoorbeeld op wanneer men een abonnement niet opzegt en dit vervolgens stilzwijgend verlengd wordt. Samen met het vermijden van verliezen zorgt de voorkeur voor de status quo ervoor dat we geneigd zijn voor het kiezen van de standaardoptie. Door de gewenste optie de standaard optie te maken, kan dit fungeren als een 'duwtje' in de rug. Wanneer leren en ontwikkelen vrijwel een 'standaard optie' wordt in een bedrijf, maakt deze optie het gemakkelijker om daadwerkelijk te investeren in eigen ontwikkeling. Deze nudge is extra krachtig, omdat de keuze voor de standaard optie impliciet gesteund wordt door degene die de standaard optie heeft ontworpen: de werkgever.

Nudge techniek 7: Het aanpassen van de kaders waarin we informatie overbrengen

De manier waarop informatie wordt ingekaderd, heeft een belangrijke invloed op onze keuzes. Onze keuzes worden namelijk grotendeels bepaald door de manier waarop informatie geformuleerd is. Inkaderen speelt in op onze snelle denkprocessen. We staan hierdoor niet stil of onze antwoorden op vragen die worden gesteld, anders zouden zijn wanneer deze anders geformuleerd zijn. Dit principe zou kunnen worden toegepast om leren op de werkvloer te stimuleren. De tijd die je besteedt aan een bepaalde training kan bijvoorbeeld als volgt ingekaderd worden: "wanneer je deze opleiding gaat volgen, besteed je een avond in de week aan je eigen ontwikkeling" in plaats van "wanneer je deze opleiding

gaat volgen, kost dit je een avond per week." Doordat je gebruik maakt van snelle denkprocessen zal je bij het eerste kader mogelijk minder snel nadenken over de nadelen van deze beslissing. Bij het tweede kader het wordt het nadeel al genoemd, en zal je dit eerder meenemen in je beslissing. Ook het overheidsbeleid maakt al enige tijd gebruik van dit principe door informatie anders te formuleren zodat bepaald gunstig gedrag gestimuleerd wordt, bijvoorbeeld op het gebied van energiebesparing. Het blijkt ook dat een informatiecampagne, ingekaderd in termen van verlies, effectiever werkt om gewenst gedrag te stimuleren. Een effectieve informatiecampagne is bijvoorbeeld: "Als u geen energiebesparing toepast, kost dit u 350 euro per jaar".

Concluderend

Ondanks dat de automatische denkprincipes vaak erg efficiënt en effectief werken, zitten er bepaalde fouten in ons denken. In de drukke wereld waarin we nu leven worden we constant gedwongen om gedragskeuzes te maken. We hebben alleen niet de denkcapaciteiten om altijd bewust na te denken over onze keuzes. Dat zou te veel energie vergen. De vuistregels bieden ons inzicht in het ontstaan van denkfouten, maken duidelijk waarom we bepaalde keuzes niet makkelijk maken en waarom ons gedrag niet altijd in lijn is met onze voornemens. Nudging is een techniek die ervoor kan zorgen dat we bewust worden van factoren in de context van werk die leergedrag belemmeren of stimuleren. Een stimulerende context kan werkenden een duwtje in rug geven om tot meer leer- en ontwikkelgedrag te komen. Het gaat er daarbij om dat een organisatie een leercultuur kan

ontwikkelen die werkenden daadwerkelijk uitnodigt en stimuleert om te leren. Nudging wordt daarbij ingezet om het leren en ontwikkelen in organisaties, dat door alle partijen als wenselijk en belangrijk wordt gezien, in de praktijk van alle dag ook echt in concrete acties om te zetten.

Wanneer heeft men een duwtje in de goede richting nodig?

Naast de vuistregels die we hanteren bij het maken van gedragskeuzes, zijn er een aantal andere factoren die gedragskeuzes kunnen belemmeren en waarbij een duwtje in de goede van belang kan zijn:

Zelfbeheersing

Bij het maken van keuzes wordt onze zelfbeheersing vaak op de proef gesteld, met name als het gaat om gedragskeuzes waarvoor we nu iets in moeten leveren maar de gunstige gevolgen ervan pas later tot uiting komen. Zo moet een werknemer die een bijscholingscursus volgt bijvoorbeeld nu veel studeren, maar heeft hij/zij daar pas later profijt van. Aan de andere kant speelt het principe van zelfbeheersing ook een rol bij keuzes die tijdelijk tot een voordeel leiden, maar waar de nadelige consequenties zich pas later uiten, zoals bij veel ongezond gedrag. Een duwtje in de goede richting kan ons helpen bij het vasthouden aan onze doelen en ons helpen te investeren in beslissingen waar we later profijt van hebben. Een voorbeeld van een nudge die hierop inspeelt, is een programma waardoor de medewerker zichzelf als oudere in de toekomst ziet. Hierdoor wordt hij/zij zich meer bewust van

zijn/haar toekomstige zelf, en wordt het duidelijk dat keuzes die men nu maakt in een latere levensfase tot positieve uitkomsten kunnen leiden.



- **Moeilijkheidsgraad**
Over het algemeen vergt het uitvoeren van simpele taken ons weinig inspanning. Naarmate zaken complexer worden en er geen simpele regels op toe te passen zijn, hebben we meer hulp nodig. Een nudge speelt in op het omgaan met complexe informatie door te helpen de informatie te versimpelen. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door een medewerker die een training wil volgen te vragen een stappenplan op te stellen om de geleerde kennis met anderen te delen en in de praktijk toe te passen. Een

stappenplan zoals hier beschreven, heeft natuurlijk ook gunstige gevolgen voor de werknemer zelf. Het geven van gerichte feedback is mogelijk, nu zijn/haar eigen ontwikkelingsdoelen in kaart zijn gebracht en duidelijk is hoe het geleerde in het eigen team tot meerwaarde leidt.

- **Frequentie**

Zelfs de meest moeilijke problemen, worden na verloop van tijd, met wat oefening, gemakkelijker. Helaas bestaat er bij veel complexe beslissingen niet altijd de mogelijkheid om te kunnen oefenen. Oefening baart kunst, maar over het algemeen is het zo dat naarmate er meer op het spel staat, we minder kunnen oefenen. Zo kiezen weinig mensen in hun leven meer dan één loopbaan. Om een weinig voorkomende, moeilijke keuze te maken hebben we dus vaak een duwtje in de goede richting nodig. Regelmatig wisselen van functie, *job crafting* en het experimenteren met nieuwe rollen en taken kan hierbij helpen.

- **Feedback**

De kans dat men iets leert is het grootst als men direct na iedere keuze duidelijke feedback ontvangt. Helaas geldt voor veel keuzes in het leven dat de situatie niet gestructureerd genoeg is om er direct goede feedback over te kunnen ontvangen. Zo ontvangen we over het algemeen feedback op

bestaand gedrag en de keuzes die we al gewend zijn te maken, maar niet over de keuzemogelijkheden die we verwerpen.

Zeker bij langdurige processen of ingeslepen gedragingen kan dit, versterkt door onze neiging om vast te willen houden aan de status quo, het experimenteren met nieuw gedrag in de weg staan. Positieve feedback op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, zelfs als deze nog niet volledig ontwikkeld zijn, kan de intrinsieke motivatie van werkenden om te leren een positieve 'boost' geven.

- **Voorkeuren**

Over het algemeen vinden we het lastig om het aantal keuzemogelijkheden te overzien, zeker als er talloze keuzemogelijkheden zijn en we de gevolgen van de keuzes moeilijk kunnen voorspellen. In deze gevallen hebben we baat bij minder keuzemogelijkheden of een advies van iemand, zodat we minder keuzes hoeven te overwegen. Een nudge die de keuze opties en/of de gevolgen duidelijk maakt, kan hierbij uitkomst bieden. Tijdelijke wisseling van functie, een loopbaangesprek of uitwisselingen tussen organisaties helpen om mogelijkheden of voorkeuren te verhelderen.

De voorgaande voorbeelden maken duidelijk dat we het soms moeilijk vinden om keuzes te maken die complex zijn, die gevolgen op de langere termijn hebben, die zelden voorkomen of die niet direct feedback opleveren. Het is moeilijk om stil te staan bij de eigen ontwikkeling, omdat de waan van de dag veel aandacht vraagt, investeringen zich pas later terugbetalen en werkenden vaak nog helemaal geen duidelijk toekomstperspectief hebben. Daarnaast is er over onze effectiviteit in een nieuw toekomstperspectief niet direct concrete feedback beschikbaar, wat een belemmering kan vormen voor het leergedrag in organisaties. Een context die leren en ontwikkelen stimuleert en waardeert, die ruimte biedt aan het experimenteren met nieuwe situaties en werkenden uitdaagt om buiten de eigen vertrouwde wereld te treden en kennis en ervaring met elkaar te delen kan helpen de voorgaande 'tekortkomingen' in het menselijk denken te doorbreken. Het overzicht maakt duidelijk waarom keuzes die te maken hebben met leren en ontwikkelen en het bewandelen van nieuwe loopbaanpaden door ons brein niet makkelijk omarmd worden. Experimenten die rekening houden met onze "denkfouten" en nieuwe oplossingen aanreiken om deze te doorbreken kunnen een bijdrage leveren aan een gewenste blijvende ontwikkeling van werkenden.

Literatuur:

Hall-Ellis, S.D. (2015). "Nudges and decision making: a winning combination". *The Bottom Line: Managing library finances*, 28, 133 - 136. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/BL-07-2015-0015>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.

Loschelder, D. D., Stuppi, J., & Trötschel, R. (2014). "€14,875?!": Precision boosts the anchoring potency of first offers. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 491-499. doi: 10.1177/1948550613499942

Marteau T. M., Ogilvie, D., Roland, M., & Suhrcke, M. (2011). Judging nudging: can nudging improve population health? *BMJ*, 5, 342-263.

Sugden, R. (2009). On Nudging: A Review of Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness by R. H. Thaler & C. R. Sunstein. *International Journal Of The Economics Of Business*, 16, 365-373, doi:10.1080/13571510903227064

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York, NY: Penguin Books.