

1. Stappenplan om een interventie te ontwerpen

In het kader van een 'leven lang leren' kunnen aanpassingen in de keuzearchitectuur helpen om een stimulerende werkcontext in te richten, gericht op leren en ontwikkelen. Münscher, Vetter en Scheuerle (2015) hebben een stappenplan ontwikkeld voor het opstellen van interventies in de keuzearchitectuur. Deze stappen kunnen gebruikt worden om aanpassingen te doen in de werkomgeving te doen waarmee gewenst gedrag, zoals leren en ontwikkeling, gestimuleerd wordt.

Stap 1 Wat is je target?

De eerste stap in dit plan is het in kaart brengen van het gedrag dat je wilt verbeteren, waarbij je het gewenste gedrag gedefinieerd. Hiervoor wordt een target opgesteld waarin het gewenste gedrag gespecificeerd wordt. Volgens het S.M.A.R.T. framework van Doran (1981) zou een target specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch en tijd-gerelateerd moeten zijn.

- **Specifiek**

Het formuleren van een specifiek target houdt in dat het target gericht wordt op een specifiek onderwerp voor verbetering, zoals een specifieke vaardigheid op een terrein waar een werknemer zich in zou willen ontwikkelen.

- **Meetbaar**

In de tweede plaats is het van belang dat een target meetbaar is, dat kan bijvoorbeeld door het gewenste leergedrag kwantificeerbaar te maken. Wanneer dit lastig is, kan er een andere mogelijkheid gezocht worden waardoor bepaald kan worden interventie in welke mate de interventie succesvol is.

- **Aanwijsbaar**

In de derde plaats moet de target aanwijsbaar zijn, waarbij duidelijk wordt voor wie het target wordt ontworpen. Het is daarom nodig te specificeren wie het gewenste leer en ontwikkel gedrag gaat uitvoeren en wie dit gedrag teweeg kan brengen.

- **Realistisch**

In de vierde plaats is het nodig dat de target realistisch is. Dit houdt in dat met de beschikbare middelen het gewenste resultaat haalbaar wordt gemaakt door bijvoorbeeld aan te geven welke methode het gewenste leergedrag teweeg gaat brengen.

- **Tijd-gerelateerd**

In de vijfde plaats is een S.M.A.R.T. target tijd-gerelateerd, waarbij er gespecificeerd wordt in welke tijdspanne de resultaten van het leren en ontwikkelen behaald kunnen worden.



Een voorbeeld van een S.M.A.R.T. target is: over twee weken heeft 50% van de werknemers van de HR afdeling de aangeboden cursus over nieuwe digitale vaardigheden afgerond.

Stap 2 Welke gedragsveranderingstechniek zet je in?

Om een effectieve interventie in de keuzearchitectuur op te zetten is het daarnaast van belang om na te gaan welke vormen van gedragsverandering ingezet kunnen worden om het eerder vastgestelde target te behalen. Een verandering in het gedrag kan op meerdere manieren teweeg gebracht worden. Door te kijken naar de context waarin het gedrag vertoond wordt, kun je een besluit nemen welke interventie methode het beste kan werken. Wanneer de oorzaak van het ontbreken van bepaald gedrag in de context ligt, kunnen veranderingen in de keuzearchitectuur namelijk een mogelijkheid bieden om de gedragsverandering tot stand te brengen. Ook kan het zijn dat factoren van buitenaf, zoals wetgeving of onvoldoende

budget, ervoor zorgen dat het gewenste gedrag niet uit te voeren is. Daarbij kan het zo zijn dat het gewenste gedrag tegengesteld aan de eigen belangen. In deze gevallen hebben veranderingen in de keuzearchitectuur weinig invloed en kan beter gekeken worden naar andere opties, zoals educatie of economische prikkels om leergedrag te stimuleren. Echter, wanneer belemmeringen in de context dit probleemgedrag in stand houden biedt keuzearchitectuur de uitkomst (Münscher et al., 2015). Wanneer de alternatieve opties niet beschikbaar zijn, te duur zijn of niet geoorloofd zijn, biedt het maken van aanpassingen in de keuzearchitectuur dus een uitkomst.

Stap 3 Waarom wordt het leer- en ontwikkelgedrag niet uitgevoerd?

Een derde stap in het ontwikkelen van een interventie, is het nagaan van de redenen waarom het moeilijk is om de gewenste keuze te maken. Wanneer je op zoek gaat naar de oorzaken van belemmeringen voor het leren, kan het handig zijn om hypothesen op te stellen waarom het gewenste leergedrag niet wordt vertoond. Het is dan van belang om na te gaan of de oorzaak van het probleem daadwerkelijk in de besluitvorming ligt, of door andere belemmeringen wordt veroorzaakt. Wanneer blijkt dat de belemmering om te leren en ontwikkelen inderdaad voortkomt uit de werkcontext, die ertoe leidt dat het lastig is om de juiste keuze te maken, kan er een effectieve interventie methode voor het veranderen van de keuze architectuur gekozen worden.

Om deze hypothesen op te stellen is het nuttig om te kijken naar de voornaamste drijfveren van het menselijk gedrag: het **vermogen**, de **gelegenheid** en **motivatie**. Deze drijfveren leiden ertoe dat werknemers bepaald leer en ontwikkel gedrag wel of niet kunnen vertonen. Bij het opstellen van deze hypothesen kan het herkennen van veel gemaakte, kleine foutjes in ons denken, zoals verminderde aandacht voor bepaald gedrag, onvoldoende cognitieve capaciteit, het niet snappen van bepaalde zaken of een verlaagde zelfcontrole, een uitkomst bieden. Een analyse van de drijfveren van menselijk gedrag kan bijvoorbeeld uitwijzen dat de werkcontext zo ingericht is dat de werknemer niet het **vermogen** heeft om een bepaalde keuze te maken. Een gewenste keuze blijkt dan bijvoorbeeld niet te worden gemaakt doordat er geen of weinig begrijpelijke informatie over de mogelijkheid van het volgen van training is.

Daarnaast kan de organisatiecontext de **gelegenheid** om bepaald leergedrag te tonen verhinderen, wanneer een werkplek bijvoorbeeld niet ingericht is om de geleerde kennis ook toe te passen in het werk zelf. Verder kan de werkcontext ertoe leiden dat er verlaagde **motivatie** is om bepaald gedrag uit te voeren. Wanneer er bijvoorbeeld veel onderlinge competitie is binnen een organisatie en werknemers elkaar niet vertrouwen, kan dit ervoor zorgen dat werknemers minder gemotiveerd zijn om geleerde kennis te delen met hun medewerkers. Ook wanneer het volgen van een bepaalde opleiding niet wordt gewaardeerd door de organisatie kan dat de motivatie om deze opleiding te volgen verminderen.

Deze complexe invloed van verschillende oorzaken zorgt ervoor dat er niet altijd een eenvoudige, kant-en-klare interventie voor de keuzearchitectuur toegepast kan worden. Toch kan de kennis over de mogelijke drijfveren en denkfouten die gewenst leergedrag belemmeren een handvat bieden voor stapsgewijze ontwikkeling van een interventietechniek. (Münscher et al., 2015). Omdat het opstellen van een interventie een complexe aangelegenheid is, is het van belang dat er goed in de gaten gehouden wordt of de interventie wel het gewenste effect heeft gehad, vandaar dat het nodig is dat de target meetbaar is. Hierbij kan het [EAST framework](#) hulp bieden ([Behavioural Insights Team](#), 2014).

Stap 4

Welke interventie voor de keuzearchitectuur kies je?

Met behulp van de categorische indeling van Münscher en collega's (2015) kunnen interventiemethoden van de keuzearchitectuur ontworpen worden die specifiek aansluiten op het stimuleren van leren en ontwikkelen in organisaties. Deze indeling is gebaseerd op de resultaten van 127 empirisch geteste keuzearchitectuur interventies, onder andere van het Britse Behavioural Insights Team (BIT).

1. Het verwerken van beschikbare informatie

Onder deze categorie vallen interventies die beïnvloeden hoe relevante informatie voor het maken van keuzes gepresenteerd wordt. Hierbij wordt de informatie zelf niet aangepast. Zo kan de bestaande informatie bijvoorbeeld anders worden geordend, en kan de manier waarop of door wie de informatie gepresenteerd worden veranderd. Deze eerste categorie speelt zo in op de manier waarop we de beschikbare informatie verwerken tijdens het maken van keuzes. Onder deze eerste categorie vallen technieken als *reframing*, *simplifying*, het bieden van een sociaal referentiekader en het zichtbaar maken van gedrag of informatie van buitenaf. Bijvoorbeeld: ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en loopbaanmogelijkheden zijn mogelijk niet altijd duidelijk.

2. De structuur van het maken van keuzes

De tweede categorie gaat in op de structuur van het maken van keuzes. Deze structuur omvat zowel de rangorde van keuzemogelijkheden als de indeling ervan. Om tot een keuze te komen vergelijken we de eigenschappen van de verschillende keuzes. Door de beschikbare opties aan te passen kan de keuzearchitect deze structuur aanpassen. Dit kan gedaan worden door de compositie of de rangorde van de mogelijke opties te veranderen. Het selecteren van de standaardoptie zorgt er zo bijvoorbeeld voor dat we minder moeite hoeven te doen om een van de mogelijke opties te selecteren. Tot slot kunnen de positieve gevolgen van het kiezen van bepaalde opties worden veranderd. Hierbij kan in gedachten gehouden worden dat ook irrationele boodschappen ons toch in beweging zetten. Bijvoorbeeld, dat de kans om een loterij te winnen vrijwel onmogelijk is, weerhoudt ons er toch meestal niet van om niet mee te doen. Experimenten die deze kennis toepassen, zullen nader kunnen uitwijzen hoe dit op leren en ontwikkelen van toepassing is.

3. Assisteren bij het maken van keuzes

De derde optie focust zich op de zelfregulatie van mensen, en de feilbaarheid hiervan. Er kan hierdoor een verschil ontstaan tussen onze intentie (voornemen om bepaald leergedrag uit te voeren) en het daadwerkelijk gedrag dat we vertonen. Keuze architecten kunnen daarom assistentie bieden bij het uitvoeren van de werknemers' intenties tot leren en ontwikkelen, door hen bijvoorbeeld aan de gewenste keuzes tot leer en ontwikkel gedrag te helpen herinneren. Het sturen van een herinnerings-sms'je zou bijvoorbeeld ingezet kunnen worden.

Literatuur

Behavioral Insights Team. (2014). EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Verkregen van: http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf

Doran, G.T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Münscher, R., Vetter, M. & Scheuerle, T. (2015). A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29, 511-524. doi:10.1002/bdm.1897

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

Geschreven door: Lotte Hoozemans, Nathalie Stolwijk en Sonia Sjollemma

