



■ Lotte Hoozemans & Nathalie Stolwijk & Sonia Sjollema

# Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg

**Hr-beleid stimuleert werkenden zich te blijven ontwikkelen. Als leren en ontwikkelen ondanks gericht beleid moeilijk van de grond komen, is de conclusie al snel dat dit ligt aan de motivatie van de werknemers. Onderzoek laat echter zien dat typisch menselijke gewoonten en denkfouten goede voornemens in de weg kunnen staan. Een gedragsgerichte benadering, waar ook het nudgen onder valt, leert ons kijken naar de context die bepalend kan zijn om tot actie over te gaan. Hoe kunnen we nudge-technieken toepassen op het thema 'Leven Lang Leren'? En hoe gaan we typisch menselijke denkfouten uit de weg?**

### Goede voornemens en dan?

Tijdens een functioneringsgesprek bespreekt Laurens met zijn leidinggevende een aantal mogelijke richtingen waarin hij zichzelf verder zou willen ontwikkelen. De leidinggevende omarmt het idee voor extra scholing en de organisatie kan daar financieel ook aan bijdragen. De organisatie biedt een online leerplatform, waar werkenden inzicht kunnen krijgen in hun eigen sterke en minder sterke kanten. Laurens spreekt met zijn leidinggevende af op het platform aan de slag te gaan en vervolgens een passende opleiding te gaan volgen. Na het gesprek is hij gemotiveerd om hier werk van te maken. Maar naarmate de tijd verstrijkt, komen de gemaakte afspraken steeds meer op de achtergrond te staan. De werkdruk is hoog en het vinden van een opleiding die past bij zijn ontwikkeldoelstellingen is moeilijker dan gedacht. Een training die hij interessant vindt, gaat door gebrek aan belangstelling niet door en voor hij het weet is er een jaar voorbij. Hoe komt het eigenlijk dat zaken die we belangrijk vinden, zoals onze eigen ontwikkeling, vaak moeilijk om te zetten zijn in concrete actie?

### Is het menselijk brein feilbaar?

Vaak wordt er in beleid, dus ook in hr-beleid, van uitgegaan dat mensen rationeel handelen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt echter dat veel van het menselijk gedrag juist onbewust, dus niet rationeel is (Marteau, Hollands & Fletcher, 2012; Sugden, 2009). Bij het nemen van beslissingen maken we bovendien gebruik van vuistregels om snel en gemakkelijk tot gedragskeuzes te komen (Thaler & Sunstein, 2009). Zonder deze vuistregels, ook wel heuristieken genoemd, zouden we overspoeld worden door de vele en complexe keuzes die per dag op ons afkomen. De vuistregels zijn vaak efficiënt, maar kunnen ook tot denkfouten en gedragskeuzes leiden die niet aansluiten bij onze voorgenomen doelen (Kahneman & Tversky, 1984).

Dit zorgt ervoor dat we

- weinig aandacht besteden aan onze langetermijndoelen;
- het maar bar ingewikkeld vinden om uit veel mogelijkheden te kiezen;
- we de positieve uitkomst van veel situaties overschatten;
- we liever vasthouden aan het oude vertrouwde en bekende.

We gaan het nieuwe en onbekende liever uit de weg en dat verkleint de kans op leren (zie kader).

### Hr-beleid vanuit een gedragsgerichte benadering

Een innovatieve methode die helpt om de menselijke neigingen en denkfouten te overbruggen, is *nudging*. Nudges of 'duwtjes' in de goede richting, kunnen mensen aanzetten hun voornemens om te zetten in daden, bijvoorbeeld door gedragskeuzes aantrekkelijker of gemakkelijker te maken. Zowel organisaties als werkenden kunnen daar baat bij hebben (Hall-Ellis, 2015). Nudges kunnen helpen om menselijke belemmeringen en denkfouten te corrigeren die een rol spelen bij dagelijkse gedragskeuzes.

### Belemmeringen wegnemen

Hr-beleid dat uitgaat van een gedragsgerichte benadering is alert op de context waarbinnen gedragskeuzes tot stand komen. Een gedragsgerichte benadering ontwerpt geen nieuwe interventies, maar probeert met kleine duwtjes in de goede richting het gebruik van bestaande mogelijkheden om te leren en ontwikkelen te vergroten. Het kan zijn dat triggers in de context van het werk de belemmeringen die we al ervaren eerder vergroten dan verkleinen. Het helpt om nodeloze barrières weg te nemen door procedures te versimpelen, papierwerk te vermijden of formuleren in te korten. Wil je meer deelnemers bij een interessante

## **Voorbeelden van menselijke neigingen, die belemmerend werken bij leren en ontwikkelen**

### **1. Afkeer negatieve emoties**

Negatieve informatie bereikt ons minder snel en dringt moeilijk tot ons door. We vinden het met name onprettig om na te denken over een mogelijk negatieve of onzekere toekomst (Kahneman, & Tversky, 1984). Bij het hanteren van negatieve informatie zijn we geneigd te denken dat we een uitzondering zijn. We denken dus dat vooral anderen door toekomstige automatisering minder kansen op de arbeidsmarkt hebben, maar dat deze verandering onze eigen kansen niet negatief zal beïnvloeden.

### **2. Zelfbeheersing**

Bij het maken van keuzes wordt onze zelfbeheersing op de proef gesteld. Tijd en geld spenderen aan zaken die op korte termijn plezier opleveren, is aantrekkelijker dan investeren in langetermijndoelen, zoals leerdoelen of het vergroten van onze inzetbaarheid. Het maken van keuzes die ons in de toekomst ten goede komen, kun je stimuleren door oog in oog te staan met ons toekomstige zelf. Een voorbeeld van een nudge die hier gebruik van maakt, is een app waarmee je jezelf als oudere kunt zien. Het bewust worden van je toekomstige zelf blijkt de bereidheid te vergroten om in langetermijndoelen te investeren.

### **3. Inertie**

Zelfs als we de keuze gemaakt hebben om actie te ondernemen, kan het zijn dat we door de waan van de dag simpelweg bepaalde zaken uitstellen. Een vragenlijst op een website wordt halverwege afgebroken, omdat er wat tussenkomt; later zijn we onze inlogcode kwijt. Het inschrijfformulier voor een opleiding vraagt informatie die we niet bij de hand hebben en blijft liggen tot we het zijn vergeten of de inschrijfdatum is verlopen. Een simpele checklist, reminders of een stappenplan kunnen ons helpen herinneren de stappen te nemen die nodig zijn om doelen te bereiken.

bijeenkomst? Stuur een persoonlijke mail en zet de standaardoptie op: 'Ik kom graag!'. Het zijn kleine veranderingen, maar onderzoek toont aan dat dit grote effecten kan hebben op ons gedrag. In het eerdere voorbeeld zou Laurens misschien al geholpen zijn met een tussentijdse reminder, een checklist of stappenplan. Of een collega met wie hij zou kunnen sparren.

### **Veel voorkomende denkfouten**

Naast belemmeringen kunnen er ook 'denkfouten' een rol spelen, waardoor we

de noodzaak van leren en ontwikkelen onderschatten of het moeilijk vinden leergedrag vol te houden. Met nudging ontstaan mogelijkheden om gedragskeuzes te beïnvloeden, zodat er meer ruimte ontstaat om daadwerkelijk te leren en ontwikkelen. We geven je een paar voorbeelden.

#### *1. Inspelen op optimisme en overdreven zelfvertrouwen*

Veelal schatten we onze eigen prestaties en kansen hoger in dan ze in werkelijkheid zijn. Om de overschatting van onze eigen

prestaties en mogelijkheden te voorkomen, kunnen werkgevers werknemers een duwtje in de goede richting geven door gerichte feedback te geven. Reële informatie over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kan bijvoorbeeld de bereidheid vergroten om te investeren in technologische of digitale vaardigheden.

### 2. *Onze perspectieven over verlies en winst*

De pijn van het verliezen van een bezit is groter dan de blijdschap bij het verwerven van het bezit; dit wordt het *endowment-effect* genoemd (Kahneman, & Tversky, 1984). Het formuleren van zaken in termen van winst of als vermijden van verlies kan dus fungeren als duwtje in de rug. Op het moment dat 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 zijn ze meer gemotiveerd hier iets uit te halen. Daarnaast kan het aanbieden van een proefles mensen over de streep trekken. Door het volgen van een proefles, zijn mensen na afloop van de proefperiode meer geneigd de volledige training of cursus te volgen, omdat het loslaten ervan als verlies wordt ervaren.

### 3. *Bouw op eerder leersucces*

Een nudge gericht op het stimuleren van leren kan inspelen op ons gebruik van de beschikbaarheidsheuristiek: hoe gemakkelijker je je voorbeelden van een gebeurtenis kunt herinneren, hoe meer je geneigd bent om te denken dat deze gebeurtenis vaker zal voorkomen. Wanneer we ons nog goed het moment herinneren waarop we succesvol een leerdoel wisten te bereiken, krijgen we onbewust het idee dat we snel weer een dergelijk moment zullen ervaren. Een nudge, die ons helpt de succeservaringen op het gebied van leren en ontwikkelen te onthouden, werkt dus stimulerend. Stilstaan bij bereikte

deeldoelen – in een personeelsblad of tijdens een werkoverleg – onderstreept de waardering voor leren en ontwikkelen, maar speelt ook in op de beschikbaarheidsheuristiek.

### 4. *Inspelen op stereotypering en de sociale norm*

De sociale context en de sociale norm zijn vaak bepalend voor ons gedrag. Door stereotypering kan het voorbeeldgedrag van enkele collega's al snel gegeneraliseerd worden naar alle collega's. Wanneer een deel van de collega's investeert in hun eigen ontwikkeling en graag kennis deelt, zullen andere collega's snel aannemen dat dit geldt voor alle collega's. Het loont dus om leren in de organisatie veel zichtbaarder te maken, mensen tijdens werkoverleg over hun ervaringen te laten vertellen, informeel leren en het delen van kennis openlijk te waarderen en belonen.

Nudges kunnen helpen om menselijke belemmeringen en denkfouten te corrigeren

### 5. *Gebruikmaken van de juiste kaders*

De manier waarop informatie wordt gepresenteerd of geformuleerd, heeft een belangrijke invloed op onze keuzes. De tijd die je besteedt aan een bepaalde training kan bijvoorbeeld als volgt ingekaderd worden: wanneer je deze opleiding gaat volgen, investeer je één avond in de week aan je eigen ontwikkeling. In plaats van: wanneer je deze opleiding gaat volgen, kost dit je een avond per week.

### **Een stimulerende leercultuur**

Systematische aandacht voor de context waarbinnen gedragskeuzes tot stand komen, kan bijdragen aan een stimulerende

leercultuur. Zo kan een persoonlijk berichtje, met een herinnering en tips om te blijven werken aan leerdoelen werkenden, helpen de leerdoelen vol te houden. Nudges dragen verder bij aan een stimulerende leercultuur door leren en het delen van kennis een sociaal fenomeen te maken. We worden sterk beïnvloed door het gedrag van anderen die op ons lijken. Wanneer collega's als leermentor optreden, kunnen zij fungeren als een rolmodel. Door leren met de dagelijkse werktaken te integreren, ontstaat een andere associatie met leren, wat bevorderlijk kan werken (Palos & Stancovici, 2016).

Het te nudgen gedrag moet aansluiten bij de belangen en doelstellingen van werkenden zelf

#### **Methodologie, ethiek en transparantie**

Het stimuleren van gewenst leergedrag bij medewerkers wordt door sommigen als iets controversieels en paternalistisch gezien. Mogen werkgevers zomaar het gedrag van medewerkers in een bepaalde richting opduwen? En hoe bepalen zij dan wat het juiste duwtje is? Het is daarom van belang te letten op de ethische aspecten wanneer je het leergedrag gaat nudgen. Ten eerste moet je uitgaan van 'nudging for good': het te nudgen gedrag moet aansluiten bij de belangen en doelstellingen van werkenden zelf. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties transparant zijn over de motivatie om bepaald gedrag te stimuleren. De belangen en doelstellingen van de organisatie moeten helder zijn. Ten slotte kan gedragsgericht beleid helpen mensen in hun keuzes te beïnvloeden, maar zal er altijd de vrijheid moeten worden geboden om eigen afwegingen te maken.

#### **Kennis delen**

Gedrag rond leren en ontwikkelen komt soms moeilijk van de grond omdat je keuzes moet maken die complex zijn, die gevolgen hebben op de langere termijn en geen directe feedback opleveren. Daarnaast is het lastig stil te staan bij de eigen ontwikkeling, omdat de waan van de dag veel aandacht vraagt, omdat investeringen zich pas later terugbetalen en omdat werkenden vaak nog helemaal geen duidelijk toekomstperspectief hebben. Nudging kan een interessante toevoeging zijn op bestaand hr-beleid. Toepassing van nudging op het gebied van 'Leven Lang Leren' is relatief nieuw. Dit najaar starten drie experimenten in organisaties, waarin effecten worden gemeten en ethische aspecten worden meegewogen. We nodigen organisaties, die interesse hebben in nudging, van harte uit om kennis te delen. ■

#### **Referenties**

- Castro, M., Pedro, L.S., & Delgado-Verde, M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, (15)6, 871-874.
- Behavioral Insights Team. (2014). *EAST. Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Gedownload op 4 juli 2017, van [http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)
- Hall-Ellis, S.D. (2015). Nudges and decision making. A winning combination". *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 28, 133-136.
- 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.
- Marteau T. M., Ogilvie, D., Roland, M., & Suhrcke, M. & Kelly, M.P. (2011). Judging Nudging. Can Nudging Improve Population Health? *British Medical Journal*, 342(3), d228-d228.
  - Palos, R., Stancovici, V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, (23)1, 2-22.
  - 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.
  - Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York, NY: Penguin Books.



**Als onderdeel van het NSvP talententeam 2017 houden Lotte Hoozemans (links) en Nathalie Stolwijk (midden) zich bezig met een gedragsbewust hr-beleid en de gedragsinzichten van nudging. Lotte is masterstudent Social and Organisational Psychology en Occupational Health Psychology aan de Universiteit van Leiden en Nathalie is masterstudent Sociale en Organisatiepsychologie aan Universiteit Utrecht.**

**Sonia Sjollem (rechts) richt zich als directeur van de NSvP Innovatief in werk op het ondersteunen van vernieuwing op het gebied van mens en werk. Door wetenschappelijk onderzoek met toepassingen in de praktijk te verbinden wil de NSvP een beweging stimuleren die daadwerkelijk de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden vergroot.**

**[www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)**