



Workplace nudging: Inspiratie voor het ontwerpen van OntwikkelNudges

Workplace Nudging

De NSVP houdt zich momenteel bezig met het stimuleren van een leven lang leren, en richt zich daarbij op het inzetten van Nudging voor werkenden. Om een beter beeld te krijgen van *nudging* in de praktijk, vertellen Esther Roelofs en Simone Leenders van consultancybureau WorkWire hoe zij *Workplace Nudges* creëren.

Zij zetten deze nudges in om medewerkers op een positieve wijze aan te zetten tot een nieuwe manier van werken. Dit artikel biedt een kijkje in de keuken hoe theorie en praktijk gekoppeld kunnen worden om effectieve nudges op de werkvloer te ontwerpen. Met welke strategie kan het gewenste gedrag in kaart gebracht worden? Wat zijn veel voorkomende, praktische belemmeringen tijdens het ontwikkelen van een nudge? In het kader van de NudgeChallenge introduceren wij daarnaast een aantal praktische tips hoe Workplace Nudges kunnen worden ingezet om leren en ontwikkelen te stimuleren. *Wat zijn effectieve OntwikkelNudges die aanzetten tot leren?*



WORKWIRE

workplace strategy and design

Hoe het ontwikkelen van nudges in z'n werk gaat:

Breng de werksituatie in kaart

Als eerst brengt WorkWire de gewenste werkomgeving van de opdrachtgever in kaart. Waar wil de opdrachtgever naar toe, en hoe wordt dat op dit moment gecommuniceerd? Vervolgens wordt er gekeken welk gedrag werkenden daadwerkelijk in de huidige werksituatie vertonen. Hiervoor worden soms zelfs alle medewerkers in een organisatie betrokken. Door medewerkers digitaal te benaderen kan dit de gehele organisatie bereiken. Bijvoorbeeld: een organisatie wil het flexwerken invoeren. Dan wordt er gekeken naar welk gedrag het flexwerken momenteel bevordert en welk gedrag het belemmert. Opmerkingen, zoals: 'die collega legt altijd zijn jas op zijn plek neer, waardoor die plek altijd bezet is', kunnen in deze fase naar boven komen. Daaruit wordt geconcludeerd dat medewerkers graag zeker willen zijn van een werkplek, waardoor zij geneigd zijn dezelfde plek bezet te houden. Het ontwerpen van een goed werkende nudge, gaat alleen als het verandergedrag heel concreet wordt omschreven. In deze fase wordt dus op zoek gegaan naar wat de redenen zijn dat medewerkers bepaald gedrag wel en niet vertonen. Door medewerkers hierover mee te laten denken komt een organisatie er achter wat er écht speelt op de werkvloer. Een extra voordeel hiervan is dat medewerkers zich meer betrokken zullen voelen bij het veranderproces.

Voorbeeld uit de praktijk: *Flexplekken verlaten*

Een werkplekchecker, waarbij iemand kan in- en uitloggen op een werkplek, is een ander voorbeeld van een effectieve nudge. In dit geval faciliteert de nudge het flexwerken in een organisatie. Deze checker geeft inzicht in waar er nog werkplekken zijn en maakt het gemakkelijker om een nieuwe werkplek te vinden. De nudge biedt een goede oplossing wanneer een werknemers bijvoorbeeld bang zijn om hun nieuwe flexplek te verlaten. Deze werknemers zijn huiverig door deze verandering van de werkomgeving, en hebben mogelijk behoefte aan vertrouwen en zekerheid. Een nudge die deze werknemer van angst naar vertrouwen helpt door inzicht en gemak te voorzien, kan hierbij helpen.

Hoe kom je tot het gewenste gedrag?

Een volgende stap die WorkWire zet, is het opstellen van een aantal gedragskenmerken die het gewenste gedrag op dat moment nog verhinderen. Vervolgens laten zij de medewerkers stemmen over welke van deze gedragskenmerken het meest voorkomen. Daarna vragen ze de medewerkers in te vullen wat een persoon denkt, voelt en doet wanneer iemand dit gedrag vertoont. *"Mensen kunnen dit fantastisch invullen, want ze leven zich volledig in"* (Simone). Vanuit hier wordt een brug geslagen naar welk gedrag medewerkers dan wél zouden moeten vertonen.

Persoonlijkheid van de nudge

Nu het gewenste gedrag in kaart is gebracht, moet het ook gemakkelijker worden gemaakt om dit gedrag daadwerkelijk te vertonen. Hier komt het echte *nudgen* aan bod.

Elke nudge krijgt een bepaald "karakter" dat past bij de wensen en behoeftes van de organisatie. Dit doet WorkWire aan de hand van hun eigen ontwikkelde methodiek, die je ook kunt toepassen op de leeromgeving op de werkvloer. Hierbij hangen de effectiviteit en het karakter van een nudge af van welk aspect van leren de organisatie wil stimuleren. Wil de organisatie creatief en innovatief leren stimuleren, of juist meer gestructureerd de mogelijkheden tot leren gaan aanbieden? De behoefte aan relatie- of resultaatgerichtheid van het leren kunnen hierin worden meegenomen. Door te kijken naar het karakter, kan bepaald worden wat voor type nudge het meeste impact zal hebben.

Niet alleen voor nieuwe veranderingen, maar ook voor bestaande diensten kunnen nudges een uitkomst bieden. Een nudge kan namelijk ook worden gebruikt om om bestaande producten, methoden of beleidsplannen te optimaliseren.

Belemmeringen in de praktijk

Hoewel de meest simpele nudge al grote effecten teweeg kan brengen, is er weinig bekend over de lange termijn effecten van nudging. Mede hierdoor kunnen medewerkers het gevoel hebben dat nudging niet het gewenste effect teweeg zal brengen. Deze overtuiging vormt een belemmering voor verandering. *"Medewerkers zien vaak het nut van het proces, dat naar de uitwerking toe leidt, goed in. Ondanks het doorlopen van het hele proces, lijken zij soms het effect van de nudge niet in te zien. Ze vinden het bijvoorbeeld jammer dat het 'enige' wat ze geleverd krijgen, een koffiebeker met vriendelijke feedback is. Dit is jammer, want zelfs de meest kleine nudges kunnen al impactvol zijn."* (Simone).

Een andere belemmering is de verwachting dat dit soort interventies veel kosten. Toch hoeven nudges niet veel te kosten. Zelfs de meest simpele veranderingen in de omgeving die gewenst gedrag stimuleren kunnen op de korte termijn al effectief zijn. Mits deze op het juiste verandermechanisme gericht zijn.

Omdat een nudge niet veel hoeft te kosten, kan de werkzaamheid van meerdere soorten nudges uitgetoetst worden. Door deze af te stemmen op de verschillende fasen van de verandering die de organisatie doorloopt, kunnen nudges in meerdere behoeftes worden voorzien. Het is dan niet de bedoeling om zomaar allerlei nudges toe te passen, maar juist een aantal nudges te implementeren afgestemd op de verschillende doelen van verandering, bijvoorbeeld afgestemd op verschillende leerfasen. Hier is het eveneens belangrijk goed te kijken welk aspect van leren de organisatie wil stimuleren en in welke leerfase medewerkers zitten.

Voorbeeld uit de praktijk:

Koffiebekers die ongewenst sociaal gedrag tegengaan

Koffiebekertjes inzetten om ongewenst sociaal gedrag tegen te gaan? Een dergelijke simpele en goedkope verandering in de werkomgeving kan een verandering in het gedrag teweeg brengen. Dit is een van de voorbeelden van de succesvolle en eenvoudige interventies die WorkWire heeft ontworpen. Hoewel sociaal gedrag een ingewikkeld concept is, kunnen simpele wijzigingen in de werkomgeving toch het gewenste gedrag stimuleren. Zo is mogelijk dat koffiebekers op een aangename manier sociale feedback geven op de werkvloer. De koffiebekers kunnen bijvoorbeeld op een vriendelijke wijze aankaarten dat een persoon luid zit te bellen in een stiltezone. De beker kan diegene er dan op wijzen er ook een communicatie zone is. Deze feedback werd eerder vaak niet gegeven, maar in plaats daarvan op een minder vriendelijke manier duidelijk gemaakt. Deze koffiebekers geven juist een positief bericht met feedback.

Onze 5 tips voor het ontwerpen van OntwikkelNudges gebaseerd op workplace nudging

Tip 1: Onderzoek de werkcontext

Allereerst is het belangrijk om goed na te denken over welk gedrag je wilt veranderen. Een tweede stap tijdens het ontwerpen van een effectieve OntwikkelNudge is het wegnemen van de belemmeringen voor het leren in de omgeving. Soms is de context van ons werk zo ingericht dat het onbewust uitstraalt dat leren en ontwikkelen niet belangrijk is. 'Er is geen tijd voor' en 'andere zaken zijn op het moment belangrijker'. De methodiek kan op deze specifieke belemmeringen worden toegepast.

Tip 2: Gun je medewerkers tijd om te wennen aan de nudge

Na het wegnemen van de belemmering om te leren, is het vervolgens belangrijk om mensen even te laten wennen aan de ruimte die nu is ontstaan voor verandering. Nadat werkenden gewend zijn aan de nieuwe omgeving zonder belemmeringen, kan een nudge pas echt effectief worden ingezet. In het geval van leren en ontwikkelen, kan dit bijvoorbeeld de ruimte bieden om bewust te worden van je eigen leer- en ontwikkelmogelijkheden. Soms is alleen deze bewustwording al genoeg om simpele gedragingen te veranderen, en verandert ons gedrag met onze nieuwe blik op dingen. Het zou kunnen zijn dat mensen de momenten om te kunnen reflecteren tijdens het leren op de werkvloer missen. Een werkruimte met plekken om je in terug te kunnen trekken, waarin je kunt nadenken en kunt reflecteren, kan hier een uitweg bieden. Het feit dat dit soort 'nadenk-cellen' er zijn, zendt al een boodschap, uit vanuit de organisatie, dat reflecteren op het leren tijdens werk aangemoedigd wordt.

Tip 3: Communiceer effectief over de nudge

De boodschap over leren en ontwikkelen die een organisatie aan haar werknemers overbrengt, is van groot belang. Zo heeft WorkWire gemerkt dat veel communicatie in bedrijven via e-mail verloopt, maar dat het werkt in de praktijk vaak beter werkt om de boodschap tijdens een moment, zoals de lunch, over te brengen. Voor meer complexe gedragingen kan een nudge deze boodschap overbrengen. Deze hoeft niet eens zo groot en zo duur te zijn als veel mensen denken; soms hebben al de meest kleine nudges genoeg impact.

Tip 4: Wat wil je bereiken met de nudge?

Het is daarnaast van belang om uit te gaan van wat de organisatie wil bereiken. En dat ervoor gezorgd wordt dat de nudge aansluit bij de doelen van de organisatie.

Wanneer we kijken naar ons voorbeeld over de lerende werkomgeving is het belangrijk dat je niet alleen kijkt en niet alleen te kijken vanuit het perspectief en de leervraag van de werknemer. Kijk niet alleen naar hoe je een werknemer gemotiveerd krijgt over leren, maar ook naar wat er past bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Dit perspectief zorgt ervoor dat nudge- interventies aansluiten op de doelen van de organisatie, en daarom ook effectiever zijn.

Tip 5: Worden de bestaande middelen wel gebruikt?

Naast het ontwikkelen en implementeren van nieuwe nudges, kan het soms ook zijn dat bestaande middelen in de omgeving die werkenden aan zou moeten zetten tot leren helemaal niet gebruikt worden. De methodiek van workwire kan ook hier ingezet worden om een bestaand leerbeleid de goede kant op te nudgen.

Geïnspireerd?

Dit artikel biedt een kijkje in het opzetten van nudge in de praktijk. De stappen gezet kunnen worden bij het opzetten van een OntwikkelNudge. Het is van belang om eerst goed de werkcontext in kaart te brengen. Wat voor gedrag wil je zien, en wat wordt er momenteel vertoond. Vervolgens werden er tips gegeven voor het ontwerpen van een OntwikkelNudge.

Hopelijk heeft dit artikel u geïnspireerd om nudging ten gunste van medewerker ontwikkeling in te zetten. Zodat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontwikkelen.