

Nudging op de werkvloer: De werkgever als keuzearchitect

Wanneer er gebruik gemaakt wordt van Nudging op de werkvloer, kan de werkgever de rol van keuzearchitect aannemen. In deze rol heeft de werknemer de verantwoordelijkheid om de context waarbinnen de werknemer keuzes maakt te organiseren (Balz, Thaler & Sunstein, 2014). De werkgever kan de werkomgeving namelijk zo inrichten dat werknemers keuzes maken die hun professionele ontwikkeling ten goede komen. Zo kunnen zij hun capaciteit volledig benutten (Hall-Ellis, 2015).

Bij het verwerken van de informatie voor het maken van keuzes, gebruikt men twee verschillende systemen (Tiemeyer, 2010). Bij het nudgen van de werknemer speelt de werkgever in op de reflexieve processen van de werknemer. De reflexieve processen maken deel uit van ons automatische denksysteem wat gebruik maakt van snelle intuïtieve processen, ook wel ons 'onderbuik' gevoel (Balz, Thaler & Sunstein, 2014). Automatisch denken wordt ingeschakeld wanneer men snel moet handelen, men tijdens het maken van een keuze belangrijke informatie of adequate feedback mist, niet de juiste ervaring heeft, of niet-geanticipeerde gevoelens ervaart, zoals frustratie of woede (Selinger & White, 2011). Het tweede systeem maakt onderdeel uit van ons reflectieve systeem: een bewust en rationeel gedachtenproces waarin de mens logisch redeneert om een juiste beslissing te maken.

Hoe komen mensen tot slechte keuzes?

De automatische en reflectieve denksystemen van mensen kunnen tegenstrijdig werken, wat uiteindelijk kan resulteren in het maken van slechte keuzes. Dit komt onder andere omdat de keuze architect (de werkgever) het psychologische

principe van stimulus- response compatibiliteit niet op een juiste manier hanteert. Voor stimulus-response compatibiliteit, moet een waargenomen signaal (de stimulus) in overeenstemming zijn met de gewenste acties. Denk maar aan het bekende Stroop-effect, waarbij men meer fouten maakt in het reageren op het woord: groen dat in rode letters wordt aangeboden. Of wanneer men moet reageren op een groen stopsignaal, in dit geval is de aangeboden stimulus 'groen licht' niet in overeenstemming met de gewenste handeling, namelijk het stoppen. Wanneer signaal en actie niet op elkaar aansluiten, is ons brein vatbaar

voor fouten die het automatische systeem maakt. Dit leidt vervolgens tot slechtere prestaties en keuzes. De rol van de keuze architect hierin is om een omgeving te creëren waarin zij de keuzes van werknemers beïnvloeden. Naast het rekening houden met de stimulus-response compatibiliteit, is het belangrijk dat de werkgever het feit dat de mens dagelijks geconfronteerd wordt met ontelbare keuzes in gedachten houdt. Verder belangrijk bij het ontwerp van beïnvloeding van keuzes, oftewel nudges, is dat ze een poging doen om de kiezer in de richting te sturen die voordelig voor hem/ haar is.



Wat zijn effectieve principes van de keuze architectuur? (Gebaseerd op zes principes van nudging)

1. Het uitstippelen van het pad met de minste weerstand: uitgaan van de standaardoptie

Omdat de mens gevoelig is voor angst, afleiding of luiheid, heeft de mens de neiging om te kiezen voor de optie die het minste moeite kost, in andere woorden het pad met de minste weerstand. Uitgaande van dit principe zal men bij het maken van keuzes voor de standaard optie kiezen, omdat dit de optie is waarbij er geen actie uitgevoerd hoeft te worden. Wanneer deze standaard optie impliceert dat dit de normale of zelfs aanbevolen keuze is, zal de neiging om niets te doen versterkt worden.

Voorbeelden die het principe van de standaardoptie goed weergeven zijn de aangevinkte 'standaardinstelling' bij het downloaden van een software systeem en een formulier dat al deels is ingevuld. Standaardopties helpen ons zodat we snel de juiste keuze kunnen maken zonder hier veel moeite in te hoeven stoppen. Nudgen met behulp van de standaard optie werkt over het algemeen goed bij simpele keuzes, maar wanneer keuzes heel complex worden is het niet altijd mogelijk om uit te gaan van de standaard optie.

2. Inspelen op menselijke fouten: Wanneer men de belangrijkste hoofdtak voltooid waar men mee bezig is, ontstaat er de neiging om de voorgaande stappen te vergeten.

Een simpel voorbeeld ter verduidelijking hiervan is dat men de originele kopie onder het kopieerapparaat laat liggen, nadat de hoofdtak, het kopiëren, voltooid is. Om dit te voorkomen kan *forcing function* (gedwongen keuze) ingezet worden. Deze Nudge houdt in dat alle

eerdere, kleine stappen eerst afgerond dienen te zijn om vervolgens de hoofdtak te kunnen voltooien. De kopie kan mogelijk pas vrijgegeven worden wanneer het originele document verwijderd is van het kopieerapparaat (Balz, Thaler & Sunstein, 2014).

Naast deze voltooifout, zijn er nog meer menselijke fouten in gedrag. De verbeteringen dienen daarom in te spelen op routinematige, simpele gedragingen die frequent en regelmatig voorkomen. Zo gebruiken ziekenhuizen checklists die kleine fouten in het geheugen van artsen voorkomen. In het stadsontwerp van Londen worden toeristen bij het oversteken geholpen om de juiste kant op te kijken door de tekst op de stoep: 'Look right'. Verbeteringen op de werkvloer kunnen ook simpeler, namelijk een tekst op het beeldscherm om ons eraan te helpen herinneren dat we een bijlage moeten toevoegen aan een e mail.

3. Feedback: de beste manier om performance te verbeteren.

Volgens de Nudge-theorie van Thaler en Sunstein (2009) zijn goede systemen erop gebouwd om men te vertellen wanneer zij handelingen goed doen of wanneer fouten gemaakt worden. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een waarschuwing wanneer zaken mis dreigen te gaan. Denk bijvoorbeeld aan een signaal van een laptop dat aangeeft dat de batterij bijna leeg is. Aan de andere kant kan juist (leer)gedrag gestimuleerd worden door aan te geven dat de werknemer de goede kant op gaat.

4. Het in kaart brengen van de consequenties van keuzes: Het in kaart brengen van de consequenties van keuzes kan men helpen bij het maken van een juiste keuze.

Allereerst is het belangrijk om scenario's van een bepaald gedrag in kaart te brengen. Vervolgens worden deze opties gewogen om tot een besluit te komen. Toch zijn sommige scenario's soms moeilijk in kaart te brengen, zeker als het gaat om onzekere toekomstperspectieven. Een goed ingerichte keuze architectuur helpt men hierbij. Een manier waarop dit gedaan kan worden is door informatie begrijpelijker aan te bieden in een vorm die direct gebruikt kan worden. Een voorbeeld hiervan is het omzetten van grote delen abstracte informatie in meer begrijpelijke, kleine delen die direct toepasbaar zijn.

5. De structuur van complexe keuzes: Afhankelijk van de complexiteit en grootte van keuzes past men verschillende strategieën toe.

Bij het kiezen tussen een klein aantal simpele alternatieven vergelijkt men bijvoorbeeld alle alternatieven op hun bruikbaarheid. Een voorbeeld is de compensatie strategie, waarbij het voordeel van het ene alternatief afgewogen wordt tegen het voordeel van de andere. Echter, wanneer het aantal keuzealternatieven groter wordt, zijn andere strategieën nodig om de keuze te versimpelen. Voorbeelden zijn het uitsluiten van bepaalde opties of het selecteren op bepaalde criteria. De rol van de keuzearchitect hierin is om structuur aan te bieden, die de keuze versimpeld en leidt tot het kiezen van het beste alternatief. Structuur aanbieden in keuzes betekent soms ook dat je anderen aanleert om zelf betere keuzes te maken. Eveneens voelt iemand zich meer op zijn gemak bij het kiezen van een onbekende optie, wanneer men weet dat een

gelijke andere ook voor deze optie zou kiezen. Dat komt doordat men naar het gedrag van andere gelijken kijkt als filter voor het eigen gedrag.

6. Drijfveren:

Tenslotte is het vanuit de economische psychologie belangrijk stil te staan bij de drijfveren van de mens bij het bepalen van de keuze context.

Vaak zijn motieven niet berust op rationeel denken, en worden ze beïnvloed door de manier waarop een keuze gepresenteerd wordt. Men is immers geneigd verliezen te vermijden, en zal daarom sneller kiezen voor de optie die als winst gepresenteerd wordt (Kahneman & Tversky, 1984). Werkgevers en werknemers zien een investering in de ontwikkeling van de werknemer vaak als 'verlies' van tijd, moeite en kosten in plaats van als 'winst' van kennis en ontwikkeling. Om de drijfveren van de verschillende partijen te bepalen kunnen vier vragen gesteld worden:

- Wie gebruikt het?
- Wie beslist er?
- Hoe bruikbaar is het?
- Wie profiteert ervan?

Door deze vragen te beantwoorden kunnen keuzearchitecten de juiste drijfveren aan de juiste partijen koppelen. Een belangrijk aspect bij de analyse van motieven is opvallendheid (salience). Zijn de kiezers bewust van de motieven die er zijn?

Conclusie

Kortom, het automatische denkproces van de mens beïnvloedt ons handelen en zorgt ervoor dat fouten snel gemaakt worden. De werkgever kan als keuzearchitect hierop inspelen door de werkomgeving zo in te richten dat het bijna onmogelijk is dat automatische denkfouten in ons gedrag sluipen. Fouten worden zo ons systeem uitgenudged.

