

**“Mensen hebben geen objectieve criteria om de waarde van hun arbeid in te schatten.”**

zette hij samen met Frederik Anseel en Cédric Velghe het thema op het curriculum van de bedrijfspsychologen aan de UGent. “Je krijgt dus pas nu mensen in HR die deze zaken in hun opleiding gezien hebben. Bovendien komt niet iedereen in HR uit de psychologie...”

Duyck huldigt het interdisciplinaire karakter van de gedragseconomie (economie en psychologie) en de ruime mogelijkheden. “Het is de wetenschap van hoe mensen beslissingen nemen. Dat gaat van de meest banale tot de meest essentiële zaken. Hoe beslis je met wie iets te gaan drinken? Met wie te trouwen? Hoeveel wil je betalen voor een huis? Waarom werf je die sollicitant aan?”

Duyck haalt er meteen een markant weetje bij over de keuze bij selectieprocedures: “Als je drie kandidaten weerhoudt van wie er twee sterk op elkaar gelijken qua opleiding, ervaring en persoonlijkheid, terwijl de derde een heel ander profiel heeft, valt de keuze vrijwel altijd op één van de vergelijkbare sollicitanten. Van die twee kiest men dan degene met net dat tikkeltje meer ervaring of een extra opleiding. Terwijl die derde kandidaat misschien wel de beste was, maar je kan niet kiezen tussen appels en peren, dus kies je maar tussen de appels en laat je die met het kleine deukje links liggen. Mensen zijn ook cognitief lui, zoeken niet te lang. Als je dus een selectie wil verzilveren, neem dan een vriend mee met hetzelfde profiel als jij, maar toch ergens net iets minder...”

### ONS FEILBAAR BREIN 3 WYSIATI EN SOCIAL COMPARISON (OOK BIJ LOONTEVREDENHEID)

Al dan niet voldoende kunnen of willen vergelijken, speelt ook een voorname rol in loontevredenheid. Wouter Duyck vertelt hoe een onderzoek van zijn collega Frederik Anseel aantoonde dat loontevredenheid op de eerste plaats bepaald wordt door wat je collega's verdienen. Hier doemt 'social comparison' op, algemener te vatten als het beruchte WYSIATI (What You See Is All There Is): “Mensen hebben geen houvast, geen objectieve criteria om de waarde van hun arbeid in te schatten. Daarom vergelijken ze met collega's. Zelfs al verdien je de helft meer dan het marktgemiddelde voor

die job, dan nog ben je niet tevreden als je weet dat je collega een beetje meer opstrijkt. Het is dus evenmin een toeval dat het vaak de bedrijven met de beste arbeidsvoorwaarden zijn die het meeste aantal sociale wrijvingen en stakingen te verduren krijgen. Je vergelijkt alleen vlakbij jezelf.”

Dat inzicht heeft gevolgen voor het bonusbeleid: “Als je één op de 100 medewerkers een bonus toekent, maak je er één gelukkig en 99 zwaar ontevreden. Als je die bonus niet toekent, zal die high performer zich een beetje miskend voelen, maar de algemene jobtevredenheid in je bedrijf ligt hoger, terwijl je minder kosten gemaakt hebt (want niemand ontving een bonus).”

### ONS FEILBAAR BREIN 4 OPVANGEN MET NUDGING (OOK BIJ CAFETARIAPLANNEN)

De gedragseconomie onthult dure blunders en fatale fouten, ze toont ons het feilbare brein, maar het gaat dus wel om voorspelbare fouten. Een andere grote naam in het onderzoek, Dan Ariely, titelde zijn boek dan ook 'Predictably Irrational'. “Als je inziet hoe mensen beslissingen nemen, kan je manieren zoeken om ze te beïnvloeden. In de gedragseconomie noemen we dat het aanpassen van de keuze-architectuur”, commentarieert Duyck. Dat principe kennen we ook als nudging: met een handigheidje geef je mensen een duwtje in de gewenste richting. Richard Thaler maakte er zijn levenswerk van en kreeg er in 2017 ook al de Nobelprijs voor Economie voor.

Uiteraard is de 'gewenste' richting relatief. Dat weten producenten van cornflakes ook: mensen eten 30% meer ontbijtvlokken als je op de doos een grotere kom afbeeldt. Bedrijven kunnen nudging onder andere toepassen om veiligheidsvoorschriften beter te doen respecteren, maar evengoed in cafetariaplannen. “Je kan een ruime waaier aan mogelijkheden aanbieden met allerhande combinatiemogelijkheden, van cinematickets tot fitness en kinderopvang toe. Op het einde van de rit gaat iedereen toch gewoon voor de bedrijfswagen. Ondanks de dagelijkse files en de milieuproblematiek”, constateert Duyck. “Waarom dan toch die auto? Er is ook hier te veel keuze en dan gaan

### DIAGNOSE: GEEN LOUTER RATIONELE OVERWEGINGEN

- Meestal beslissen we snel en intuïtief (**'systeem 1 denken'**).
- Traag, rationeel wikken en wegen (**'systeem 2 denken'**) is niet altijd mogelijk.

### GEVOLG: VELE DENKFOUTEN, ZOALS:

- **Verliesaversie:** de afkeer van verlies ontnemt het zicht op opportuniteiten.
- **Social comparison:** we vergelijken alleen met de mensen rond ons.
- **WYSIATI (What You See Is All There Is):** we laten ons alleen leiden door de zaken die er nu zijn (in onze omgeving dan nog).
- **Anchoring:** we laten ons beïnvloeden door feiten en cijfers die niet relevant zijn.
- **Voorkeur voor status quo:** we kiezen (vlug en lui) de voorgestelde standaard oplossingen.

### REMEDIE: VOORSPELBAAR- HEID GEBRUIKEN

- Onze denkfouten zijn voorspelbaar, waardoor we kunnen ingrijpen.
- Via nudging kunnen mensen subtiel in de gewenste richting geduwd worden.

mensen voor de default. Mensen kiezen pas voor meer ecologische alternatieven als er een andere default staat. Je kan ervoor kiezen dat pakweg 10% minder mensen voor een bedrijfswagen kiezen door het veranderen van het platform van je cafetariaplan. Let wel: ik pleit er niet voor minder keuzes aan te bieden, ik heb het alleen over het aanpassen van de keuze-architectuur. Als mensen louter rationale wezens zijn, zou de manier van presenteren nochtans niet uitmaken.”

Er is alvast een Belgisch bedrijf dat de gewenste keuze radicaal aanpakt, met succes: “Omdat nagenoeg niemand afstand wil doen van de bedrijfswagen, biedt het bedrijf nu een elektrische fiets aan als extraatje. Inmiddels nemen meer en meer medewerkers de fiets en laten de auto rusten. Gevolg: de kosten van het wagenpark dalen sterker dan de investeringen in de fietsen. Je speelt dus in op verliesaversie en geeft iets extra. Daardoor dalen diverse kosten (zoals wagenonderhoud en brandstof) en iedereen wint erbij, zowel werknemer, als bedrijf en samenleving.”

### ONS FEILBAAR BREIN 5 NA DE CORONACRISIS VERANDERT ALLES (OOK BIJ HR)?

In de strijd tegen COVID-19 zag men de overheid weliswaar pogingen tot nudging via sociale druk proberen, maar uiteindelijk nam aloude repressie het voortouw. Politie drong door tot in supermarkten toe om stevige boetes uit te delen aan wie zich niet hield aan de (niet altijd even duidelijke) regels. Dreigt zo'n ommekeer nu ook in de bedrijven? Wordt de evolutie van command & control naar meer zelfsturing, en meer aandacht voor welzijn en ontwikkeling, gefnuikt door de coronacrisis en keren we terug naar brutale hiërarchie en schraperige kostenbeteugeling?

“De beste voorspeller van toekomstig gedrag is altijd het gedrag in het verleden”, pareert Duyck. “We zullen nu nog wel fall-out hebben van deze uitzonderlijke tijd, maar als het virus verdwijnt of er een vaccin voorhanden is, zal ons gedrag na zowat een jaar helemaal niet veranderd zijn. Nu hopen we dat deze crisis ook positieve gevolgen zal hebben: we kunnen, bijvoorbeeld, de files doen slinken door meer thuiswerk en virtuele vergaderingen. Nee dus... Alles zal vrij snel in de gewone plooi vallen. De meeste mensen hebben nood aan een sterke structuur en vaste rituelen. Hier en daar is er wel een bedrijf waar telewerk nu voor het eerst noodgedwongen ingevoerd is en daar kan een deel van blijven bestaan, maar dan hebben we het over bedrijven die al achter de feiten aanliepen. De coronacrisis zal onze manier van werken niet structureel veranderen.”