

Gedragseconomie en nudging (1)

# Een duwtje voor een beter HR-beleid

■ Timothy Vermeir

Professor Richard Thaler, verbonden aan de University of Chicago Booth School of Business, kreeg vorig jaar de Nobelprijs voor de Economie voor zijn bijdragen aan de gedragseconomie. De inzichten van Thaler zijn ook voor HR-verantwoordelijken belangrijk én kunnen het vak naar een volgend niveau tillen.

**W**aarom de Nobelprijs voor de Economie voor één van de grondleggers van gedragseconomie of 'behavioural economics' ook HR-verantwoordelijken moet interesseren? Dat zijn vragen voor Wouter Duyck (professor Cognitieve Psychologie aan de UGent en medeoprichter van het HR-bedrijf Hito) en Cédric Velghe (praktijkassistent aan de UGent, en managing director en medeoprichter van de spin-off The Vigor Unit).

Wouter Duyck blikt terug op het prille begin: "Behavioural economics is eigenlijk begonnen met cognitief psychologen – mijn branche. Daniel Kahneman (ook al een Nobelprijswinnaar voor de Economie, meer bepaald in 2002, n.v.d.r.) onderzocht waarom mensen fouten maken bij het waarnemen, en ging later in zijn onderzoek kijken naar meer gevorderde vormen van gedrag, in het bijzonder de fouten die we maken bij het nemen van beslissingen. Pas toen kwam het organisatieaspect erbij. Vandaar dat 'behavioural economics' vandaag een soort mix is van cognitieve psychologie – wat is denken?, wat zijn denkfouten? – enerzijds, en anderzijds bedrijfspsychologie en economie."

Precies die combinatie van psychologie en economie maakt de kracht uit van gedragseconomie. De psychologie sloeg dan wel de illusie van de mens als perfect rationele actor aan diggelen (jarenlang een basisveronderstelling in de economie), psychologen hebben meteen ook uitgelegd hoe het gedrag van die irrationele actor toch voorspelbaar kan zijn. Wouter Duyck en Cédric Velghe verwijzen onder meer naar Dan Ariely en zijn boek

'Predictably Irrational' (2008) om uit te leggen dat irrationeel handelen van mensen te verklaren en te begrijpen is, én dus ook te voorspellen. Door die inzichten over hoe mensen beslissen, mee te nemen in economische theorieën, krijgen gedragseconomen een correcter beeld.

Nudging – en zo komen we bij Richard Thaler uit – is een toepassing van die kennis. "Eens je weet hoe mensen beslissingen nemen, kan je natuurlijk ook de keuze-architectuur zo beïnvloeden of wijzigen, dat je mensen in een bepaalde richting stuurt." Het meest bekende voorbeeld van een nudge – nog best te vertalen als 'een duwtje' – door Thaler zelf ontworpen, is de manier waarop hij Amerikaanse werknemers aan het pensioensparen kreeg: door de default-optie op het formulier te veranderen, gingen veel meer mensen zich inschrijven voor het voor hen meest voordelige plan, al waren ze helemaal vrij om dat plan aan te passen. Dichter bij huis is het voorbeeld van de federale overheidsdienst Financiën gekend, waar de Belgische gedragseconoom Jan-Emmanuel De Neve – ondertussen verbonden aan de London School of Economics – met een klein zinnetje ervoor zorgde dat veel meer mensen tijdig hun bijdrage gingen betalen.

## Denkfouten

Om te begrijpen hoe nudging werkt, heb je inzicht nodig in de manier waarop beslissingsprocessen gebeuren en welke denkfouten wij daarbij maken, legt Cédric Velghe uit. "Je moet vooral begrijpen dat er heel wat cognitieve 'biases' zijn (er zijn meer dan 144 types denkfouten gedefinieerd), want dan begrijp je waarom mensen, gegeven een bepaalde context en gegeven een bepaalde situatie, een bepaalde keuze maken. Dat is onder meer op basis van de opdeling in 'Systeem 1' en 'Systeem 2' van Kahneman."

De opdeling die Kahneman maakt – u leest er alles over in zijn fenomenale boek 'Ons feilbare denken' (2011) – gaat terug op de evolutionaire opbouw van ons brein. Systeem 2, zo schrijft Kahneman, is "het bewuste, rationele zelf dat meningen heeft, keuzes maakt en nadenkt over wat te doen en wat te denken." Systeem 1, daarentegen, gaat terug op het

"Irrationeel handelen van mensen is te verklaren en te begrijpen, én dus ook te voorspellen."



> V.l.n.r. **Cédric Velghe** (UGent, The Vigor Unit) en **Wouter Duyck** (UGent)  
*“Eens je weet hoe mensen beslissingen nemen, kan je ook de keuze-architectuur zo beïnvloeden of wijzigen, dat je mensen in een bepaalde richting stuurt.”*

© Hendrik De Schrijver

reptielenbrein. Andermaal citeren we Kahneman in ‘Ons feilbare denken’: “Ik beschrijf Systeem 1 vaak als iets wat moeiteloos indrukken en gevoelens vormt, de voornaamste bron van de expliciete overtuigingen en keuzes van Systeem 2.”

Kahneman, zo preciseert Wouter Duyck, maakt duidelijk dat we, ook al hebben we de indruk dat we rationeel beslissingen nemen (Systeem 2), vaak veel meer steunen op ons reptielenbrein. De denkfouten die we maken, hebben er precies mee te maken dat we meer dan we zouden willen, terugvallen op de intuïtieve, snelle reacties van Systeem 1.

“Een beperkt aantal principes ligt aan de basis van die denkfouten”, vervolgt Duyck. “Eén van die principes is WYSIATI – What You See Is All There Is. We kunnen ons voorstellingen maken van dingen die er niet zijn, maar als we een beslissing nemen, laten we ons wel overmatig leiden door die dingen die er nú zijn. Vanuit evolutionair standpunt is het logisch dat je je daarop focust, dat je niet te veel nadenkt als er een tijger voor je staat. Dan is het: tijger, dus lopen.”

Een ander voorbeeld is ‘anchoring’ of de neiging om ons te laten beïnvloeden door cijfers die eigenlijk niet relevant zijn. De informatie is er, en die kunnen we nadien moeilijk negeren, geeft Duyck

aan. Onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat de sterfleefijd van Gandhi hoger werd ingeschat als eerst werd gevraagd of de man ouder of jonger dan 114 was, dan wanneer de voorafgaande vraag luidde of hij ouder of jonger dan 35 was. Maar ook als het cijfer niets met de eigenlijke beslissing te maken heeft, is er een effect, geeft Duyck aan: wie eerst ‘200’ zegt, zal nadien een hoger bod doen bij een verkoop dan iemand die eerst ‘100’ had gezegd.

#### Geen ‘trial & error’

Belangrijk, zo benadrukken de twee wetenschappers, is dat Daniel Khaneman deze en vele andere denkfouten heeft aangetoond met basisexperimenten die hij nadien uitbreidde naar economische gedragingen van mensen. “De sterkte van ‘behavioural economics’ voor organisaties is dat het iets anders is dan marketing of ‘trial & error’, waarbij je op goed geluk dingen test. Neen, het vertrekt vanuit een inzicht, een theorie over menselijk gedrag. Op basis daarvan design je heel bewust de keuze of de default of het gedrag dat je wil bestuderen. Daarom is het belangrijk dat psychologen betrokken zijn bij gedragseconomie: een econoom kan ook het verschil in effect tussen drie websites onderzoeken, maar de toegevoegde waarde van de

“Ook al hebben we de indruk dat we rationeel beslissingen nemen, vaak steunen we veel meer op ons reptielenbrein.”

psychologen is dat zij inzicht hebben in het waarom en dus op voorhand zullen kunnen voorspellen welke website er nodig is.”

De aanmaning van de federale overheidsdienst Financiën om tijdig je belastingen te betalen, is daar een voorbeeld van, merkt Wouter Duyck op. Een zinnetje toevoegen dat erop wijst dat de meerderheid van de mensen wél tijdig de belastingen betaalde, komt er niet zomaar. Het is niet één van de zovele probeersels van de administratie of de onderzoeker, maar is gebaseerd op psychologisch onderzoek naar de kracht van groepsdruk en sociale normen bij het nemen van beslissingen. Zoals de professor het zegt: “Een slimme marketeer zou tien versies van een belastingbrief kunnen opstellen en op die manier testen welke versie het best werkt. Maar dan probeer je in het wilde weg, als een kip zonder kop, en meet je het effect. Bij gedragseconomie vertrekt het echt vanuit de theorie. Je weet wat je doet.”

**In de praktijk?**

Richard Thaler kreeg zijn landgenoten aan het pensioensparen en de federale overheidsdienst Financiën kreeg ons zo ver, dat we sneller onze bijdragen betalen. In het Verenigd Koninkrijk is er zelfs in de schoot van de kanselarij een Behavioural Insights Team – door iedereen de ‘nudge unit’ genoemd, zie ook het volgende artikel – opgericht, dat de theorie moet omzetten in reële veranderingen op het terrein.

Er is niets dat verhindert om dat ook binnen de context van een onderneming te doen. “Als we breed kijken, denk ik dat alle functies of afdelingen van bedrijven er wel mee te maken hebben. Bij de verkoop van producten of diensten kunnen gedragsinzichten zeker helpen”, stipt Velghe aan. “Denk ook aan onderhandelen, prijszetting, maar ook de processen binnen de bedrijven, zoals aankoop: dat zijn telkens opnieuw beslissingen die worden gemaakt.” De specialist wijst ook op investeringsbeslissingen en het ‘sunk cost’-fenomeen: wanneer al veel tijd, geld en energie geïnvesteerd is in een project, beslist men maar moeilijk om dat stop te zetten, ook als dat puur rationeel de beste beslissing is.

En binnen HR? Wouter Duyck wijst op het duwtje dat HR-departementen aan hun medewerkers kunnen geven om bijkomend voor hun pensioen te sparen. Maar ook op het vlak van welzijn is heel wat mogelijk, geeft hij aan. “Net zoals bij Compensation & Benefits en aspecten als loonsatisfactie. Er zijn voldoende voorbeelden van bedrijven die 20 procent méér betalen, maar waar de medewerkers juist minder tevreden zijn. Dat heeft vaak te maken met slechte processen van sociale vergelijking: je vergelijkt met de persoon die naast je zit, niet met de

persoon in een ander bedrijf. Dat kan je best eens bekijken met een ‘behavioural economics’-bril.”

Cédric Velghe denkt ook aan performancemanagement: “Vandaag stelt men doelen op die nadien systematisch geëvalueerd worden, allemaal in de hoop op die manier de prestaties van medewerkers te gaan verhogen. Maar eigenlijk zien we dat het effect van ‘goal setting’ niet zozeer komt van het feit dat er een doel geformuleerd is, maar dat er vooral effect is door, eens er een doel geformuleerd is, mensen regelmatig te laten zien hoe ze vooruitgang boeken ten aanzien van dat doel. Dáár zit de motiverende factor. Het is voor bedrijven veel nuttiger om per kwartaal een aantal doelen af te spreken, die uit te hangen en de status van elk van die doelen te updaten als nodig. Alles waarvoor je commitment wil, kan je best visualiseren: dan zien mensen het en is er ook een vorm van sociale controle.”

**Beter onderbouwd**

Gedragseconomie past binnen de trends in HR om beter onderbouwd te werk te gaan, geeft Cédric Velghe aan. “Met analytics en big data is er een reflex om ook

binnen HR te gaan kijken of wat je zegt en doet, ook echt wel klopt. Bovendien komt vanuit de marketingwereld, met hun ‘A/B-experimenten’, het inzicht dat je ook kan gaan testen of iets echt werkt.”

Dat het traag evolueert – hoelang wordt er al niet op de nagel van evidence-based HRM geklopt? – verklaart Wouter Duyck door te wijzen op de evolutie van het profiel van de HR-verantwoordelijken in onze bedrijven. “Het is een feit dat nog veel HR-diensten in Vlaanderen bevolkt worden door mensen die geen psychologie gestudeerd hebben: economen, juristen, pedagogen, burgerlijk ingenieurs,... Bovendien is de psychologie een relatief jonge wetenschap. Nu hebben we een heel goede opleiding psychologie, maar dat was 40 jaar geleden wel iets anders. Dat betekent dat je op de markt nog veel mensen hebt die deze vorming niet gehad hebben. Wij hopen dat de mensen die we nu afleveren, en die wel die inzichten en kennis hebben, die kennis van onder andere Kahneman en Thaler in bedrijven gaan binnenbrengen. Maar dat heeft zijn tijd nodig: het boek van Thaler over nudging is bijna tien jaar oud (*het boek ‘Nudge’ werd oorspronkelijk gepubliceerd in 2009, n.v.d.r.*), wij zijn drie jaar geleden begonnen met dat te doceren. Dat betekent dat er nu pas bedrijfspsychologen op de arbeidsmarkt komen die dat kennen.” ■

*Op de volgende bladzijden gaan we met Andy Jackson, HR-directeur bij The Behavioural Insights Team, na hoe nudging werkt in HRM. En ja, Jackson gebruikt ook zelf nudges om zijn HR-beleid vorm te geven.*

“Nog veel HR-diensten in Vlaanderen worden bevolkt door mensen die geen psychologie gestudeerd hebben.”

**ESSENTIE**

- ➔ Gedragseconomie bevindt zich op het kruispunt van economie en psychologie. Het onderzoekt hoe mensen keuzes maken. Dat inzicht leert ons mensen te nudgen.
- ➔ Een nudge bestaat erin een keuze-architectuur zo te ontwerpen, dat mensen in een bepaalde richting geduwd worden.
- ➔ De wetenschappelijke inzichten laten toe om een efficiënter beleid te voeren, ook binnen ondernemingen.

Gedragseconomie en nudging (2)

# Nudging in HR:

## “Uiteindelijk komt het erop aan te begrijpen wat de motieven zijn van de medewerkers”

■ Timothy Vermeir

Ja, het helpt om de Nobelprijswinnaars Richard Thaler en Daniel Kahneman bestudeerd te hebben om volop de kaart van ‘behavioural insights’ te trekken in uw organisatie. Met gezond verstand en een kritische blik raak je al een heel eind op weg richting HR-nudging. Hoe komt gedragseconomie HR (en de organisatie) ten goede en hoe pas je nudging toe in HR?

huidige manier van belonen. Motiveert het onze medewerkers effectief? Wat motiveert volgens de wetenschappelijke literatuur?”

Op die manier leerde de HR-directeur dat de gedifferentieerde bonussen die ook bij de ‘nudge unit’ gangbaar waren, weinig tot zelfs helemaal geen effect hadden. Het bedrag dat je kan differentiëren, blijft immers relatief klein – het gaat over één tot twee procent – waardoor er heel wat ‘ruis’ ontstaat. Bovendien is er een risico op het vlak van de perceptie van eerlijkheid. En dus is hier het beloningssysteem vervangen door een methode waarin niet gedifferentieerd wordt: wie presteert, wordt beloond.

Maar Andy Jackson ging een stap verder, en onderzocht ook de extrinsieke en intrinsieke motivatie van medewerkers. “Waarom werken mensen hier? Wat zouden ze echt willen doen?”, klinkt het aan de telefoon vanuit Londen. “Wij willen daar tijd en geld voor vrijmaken en stoppen een deel van het budget voor bonussen in ons ‘impact opportunity fund’. Wanneer medewerkers een project willen opstarten, kunnen zij een voorstel formuleren om een deel van dat fonds daarvoor te gebruiken. Dat zijn dingen die mensen motiveren. Het engageert hen ook voor onze kernmissie.”

Nog een voorbeeld binnen comp&ben? The Behavioural Insights Team werkt vandaag ook met kleinere bonussen die onmiddellijk gegeven kunnen worden, bijvoorbeeld als iemand zich uitzonderlijk ingespannen heeft voor een bepaald project. “Wat bijzonder is, is dat we wederkerigheid hebben ingevoerd op dat vlak. We splitsen onze bonussen – die overigens redelijk klein zijn – in twee gelijke delen: wie de bonus heeft verdiend, krijgt één deel. Maar we vragen hem of haar ook om het andere deel aan iemand anders te geven of te verdelen onder een groep van mensen die bijgedragen hebben aan zijn succes. Dat werkt bijzonder goed.

### ESSENTIE

- Gedragsinzichten zijn ook voor HR een meerwaarde. Denk aan compensation & benefits, het voeren van functioneringsgesprekken of het rekruteren van diverse teams.
- HR-processen baseren op wetenschappelijke inzichten doe je geleidelijk aan, te beginnen bij eenvoudige zaken.
- Op basis van de HR-strategie en de haperingen in bestaande processen kan je op zoek naar efficiëntere alternatieven, op basis van wetenschappelijke inzichten.

In welke organisatie men de inzichten van Richard Thaler en Daniel Kahneman (\*) daadwerkelijk gebruikt om het HR-beleid vorm te geven? Dat moet bij The Behavioural Insights Team in het Verenigd Koninkrijk zijn. Het team werd opgericht onder de Britse coalitieregering binnen de schoot van de centrale overheid met als doel gedragsinzichten en wetenschappelijk bewezen theorieën te gebruiken om de publieke dienstverlening efficiënter te maken. Het team werd al gauw de ‘nudge unit’ genoemd. Ondertussen is The Behavioural Insights Team een privébedrijf met kantoren in het VK, Australië, Nieuw-Zeeland en de VS. Andy Jackson is er HR-directeur. En ja, hij gebruikt nudges om zijn beleid vorm te geven.

### Bonussen die werken

“In bijna alle organisaties is er aandacht voor het beloningspakket, wat méér inhoudt dan je loon alleen. Wat we hier gedaan hebben, is gaan kijken in de literatuur naar wat er echt werkt”, geeft Andy Jackson als voorbeeld. “Ik heb het geluk met heel wat gedragswetenschappers te werken, en heb aan enkele onder hen gevraagd te kijken naar onze



> **Andy Jackson** (The Behavioural Insights Team)  
*“Wanneer er duidelijke sociale normen zijn over hoe zo’n evaluatiegesprek verloopt, dan weet je als medewerker én leidinggevende wat er gaat gebeuren als je samen zit. Sociale normen creëren vertrouwen dat de conversatie correct zal verlopen, dat ook de moeilijkere punten ter sprake zullen komen...”*

© gf

Mensen vinden het fantastisch als ze die bonussen ontvangen.”

### Sociale normen en... koekjes

Het lijkt alsof HR op basis van gedragsinzichten zich beperkt tot lonen en bonussen, al is dat hier zeker niet het geval. Andy Jackson noemt het creëren van duidelijke sociale normen als iets dat breed toepasbaar is. Bijvoorbeeld bij het voeren van soms moeilijkere gesprekken als evaluaties. “Wanneer er duidelijke sociale normen zijn over hoe zo’n gesprek verloopt, weet je als medewerker én leidinggevende wat er gaat gebeuren als je samen zit. Sociale normen creëren vertrouwen dat de conversatie correct zal verlopen, dat ook de moeilijkere punten ter sprake zullen komen...” Met andere woorden, sociale normen nudgen medewerkers om conversaties te hebben die anders maar al te gemakkelijk uitgesteld worden.

Maar nudges helpen ook om mensen vervelende maar noodzakelijke taken te laten uitvoeren. Timesheets invullen, bijvoorbeeld, is iets wat niemand met veel plezier doet. “Dat is bij ons onder tussen beter geworden, met dank aan een incentive die we gecreëerd hebben. Vandaag werken we met koekjes die mensen krijgen als ze hun timesheets tijdig invullen”, vertelt hij.

“Uiteindelijk komt het erop aan te begrijpen wat de verschillende motieven zijn van medewerkers. Als er mensen zijn die daar werken omdat ze in

de buurt wonen en ‘s morgen inchecken en ‘s avonds weer uitchecken, kan je nadenken hoe ze gelukkig en productief kunnen zijn de hele dag. Anderzijds zijn er ook mensen die komen werken omdat ze erg geïnteresseerd zijn in wat jouw organisatie doet. Dat is de sleutel: je wil geëngageerde mensen hebben, mensen behouden...”

Andy Jackson heeft het ook nog over tools die onbewuste vooringenomenheid – ‘bias’ in de teksten van Thaler en Kahneman – uit het sollicitatieproces verwijderen. Denk aan genderspecifiek taalgebruik in een advertentie. Door bovendien bewust vragen te stellen die effectief te maken hebben met de werkelijke job die deze persoon zal uitvoeren, verhoog je de diversiteit in het team. Jackson merkt in zijn organisatie dat er een aantal mensen aan de slag zijn, goede performers bovendien, die zonder dergelijke hulpmiddelen waarschijnlijk nooit zouden zijn aangeworven.

### Starten met touchpoints

Hoe zet je de stap van weten dat er gedragsinzichten zijn, naar een werkbaar HR-beleid? Andy Jackson, die maar al te goed beseft dat hij meer ondersteuning heeft op dat vlak dan andere HR-verantwoordelijken, raadt collega’s aan om na te denken over wat ze doen en zich af te vragen of er wetenschappelijk bewijs is.

“Als je denkt in termen van HR, moet je vertrekken vanuit de HR-strategie van de onderneming en één of twee zaken uit je HR-beleid kiezen om over na te denken”, klinkt het. “Je kan van elk proces gaan kijken waar de wrijving zal zitten, waar medewerkers niet doen wat je van hen verwacht. Die touchpoints zijn een heel goede plek om te starten. Je moet echt niet heel veel bijkomende opleidingen volgen om dat te doen. En dan kan je zaken gaan herbekijken met een ‘behavioural insights’-bril. Eén van de dingen waar je zeker naar kan kijken, is wat naar boven komt uit je personeelsbevraging. Toen we hier een bedrijf werden, vertrokken we letterlijk van een wit blad papier. We hebben zeer veel zeer snel moeten regelen. Zoals vele organisaties, moet je commercieel denken: we moesten medewerkers rekruteren, opleiding en ontwikkeling aanbieden, een systeem van performancemanagement invoeren,... Al die basiszaken waren nodig. We hebben dan gekeken wat er in de sector gaande is en zijn van daaruit vertrokken.”

Dus neen, ook Andy Jackson is niet begonnen met de studie van Thaler en Kahneman, wél met te kijken wat anderen doen en dat kritisch tegen het licht te houden. “En hou het eenvoudig”, geeft hij nog mee. “Doe eerst iets eenvoudigs en ga na of het werkt. Herschrijf niet je volledige ‘reward strategy’ als je niet beschikt over een heel team experts bij wie je te rade kan gaan. Wat je doet, is focussen op één ding, bijvoorbeeld op de bonussen waarover ik het al had.”

**“Vandaag werken we met koekjes die mensen krijgen als ze hun timesheets tijdig invullen.”**

*(\*) De inzichten van Richard Thaler en Daniel Kahneman, beide Nobelprijswinnaar voor de Economie, vindt u beknopt terug op de vorige bladzijden. Waarom de grondleggers van de gedrags-economie of ‘behavioural economics’ ook HR-verantwoordelijken moet interesseren? Dat wordt daar uiteengezet door Wouter Duyck (professor Cognitieve Psychologie aan de UGent en medeoprichter van het HR-bedrijf Hito) en Cédric Velghe (praktijkassistent aan de UGent, en managing director en medeoprichter van de spin-off The Vigor Unit).*