

Gedragbewust HR-beleid loont

Over het gedrag van hun klanten weten bedrijven vaak van alles. Maar hoe zit het met de medewerkers? Over de voordelen van gedragbewust HR-beleid.

Tekst Luc Dorenbosch



‘Veel beleid zit vol aannames hoe mensen zullen reageren op een prikkel, een signaal of een stukje informatie’

De Nederlandse Joanne Reinhard (27) is *senior advisor* bij het Behavioural Insights Team (BIT) gevestigd in London. Een organisatie met een multidisciplinair team van beleidsadviseurs en -onderzoekers dat het beleid op vele terreinen wil verbeteren door kennis van menselijk gedrag. Wat verstaat Reinhard onder een gedragsbewust HRM-beleid? Een interview.

Wat verstaat BIT onder behavioural insights? En wat beogen jullie met dit kennisdomein?

“In het algemeen gaat *behavioural insights* over beleid, informatie of bijvoorbeeld producten beter laten aansluiten op menselijk gedrag. Je gebruikt wetenschappelijke inzichten uit diverse disciplines zoals psychologie, economie, neuroscience, sociologie of etnografie. Als BIT passen we inzichten, technieken of *nudging* toe binnen beleid om vervolgens ook systematisch te toetsen wat nu écht werkt. Op basis van goed geëvalueerde beleidsexperimenten verbeter of verander je bestaand beleid. Het sluit aan bij de populaire overtuigingstechnieken van Cialdini die juist veel gebruikt worden in de marketingwereld. Wij hanteren dezelfde gedragswetenschappelijke basis, alleen het toepassingsgebied is anders - we richten ons vooral op meer sociale beleidsdoelen.”

Wat is de noodzaak van jullie aanpak voor meer gedragsbewust beleid?

“Veel beleid zit vol aannames over hoe mensen zullen reageren op een prikkel, een signaal, een stukje informatie. We denken dat we kunnen voorspellen hoe mensen zullen reageren op bijvoorbeeld nieuw opleidingsbeleid of andere beloningsvormen. Maar vaak stoelen deze

aannames niet op recente wetenschappelijke inzichten, zijn daardoor weinig *evidence based*, of worden niet verder geëvalueerd. Soms zijn deze aannames niet expliciet, maar tonen het systeem en de regels wel wat de impliciete aanname is. Denk bijvoorbeeld aan het beleid bij werkloosheid, dat zit vol met eisen, verplichtingen en sancties, vanuit de aanname dat werkzoekenden anders geneigd zullen zijn om misbruik te maken van het systeem. Het communiceert wantrouwen, dat juist het gedrag dat helpt om nieuw werk te vinden kan belemmeren.”

Jullie hebben onderzoek gedaan in Britse arbeidsbureaus. Wat zagen jullie als je door een gedragslens naar het beleid keek?

“In Engeland werd BIT gevraagd om te onderzoeken welke gedragsinzichten zouden helpen om werklozen via jobcenters eerder weer aan het werk te krijgen - zonder hier per werkzoekende meer geld aan te moeten besteden. Dat is een duidelijk beleidsdoel. Collega's liepen eerst drie maanden mee met diverse jobcoaches en observeerden de werkwijze in zo'n jobcentre. Door een gedragslens te

hanteren vielen hun een paar dingen op. Allereerst, het gros van de mensen wil helemaal geen misbruik maken van het systeem, ze willen juist erg graag geholpen worden richting nieuw werk. Daarbij viel ook op dat de *customer journey* van een nieuwe werkzoekende niet lekker liep. Mensen kwamen gemotiveerd bij een jobcenter binnen, maar werden na verloop van tijd steeds graauer in het gezicht. Het waren niet per se de werkzoekenden die gedemotiveerd waren om weer te gaan werken, er zaten ook fouten in het proces die demotiverend inwerkten op het zoekgedrag.”

Wat zijn concrete zaken die jullie hebben aangepakt? En wat was het resultaat?

“Het waren soms simpele dingen, zoals de informatie-overload die de werkzoekende op de eerste dag te verwerken kreeg. Hoewel jobcoaches uitstraalden dat ze hun best gingen doen, hen te helpen nieuw werk te vinden, vertelden de formulieren die men moest lezen en invullen dat men vooral moest voldoen aan allerlei voorwaarden. En bij overtreding volgt een sanctie. Dat had meteen een negatieve invloed op de houding en motivatie van een werkzoekende. Het papierwerk kun je echter niet afschaffen, maar we hebben het aantal formulieren wel kunnen beperken en we zijn de formulieren zelf simpeler en vriendelijker gaan maken, zodat de moed je als werkzoekende niet meteen in de schoenen zakt.”

Hebben jullie een grotere verandering van werken kunnen doorvoeren?

“Ja, een grotere ingreep was het maken van concrete toekomstplannen. In plaats van drie sollicitatiebrieven te moeten

‘Jezelf willen ontwikkelen gaat deels over bewustwording van de toekomst’

schrijven, werden werkzoekenden gestimuleerd om eerst een toekomstplan te schrijven. De verplichting van drie brieven moeten schrijven kennen we in Nederland ook. Deze werd echter losgelaten, tenzij het maken van een toekomstplan niet goed uitpakte. Dus alleen verplichten wanneer het echt nodig was en niet als *default*-werkwijze. Het resultaat was dat met deze verbeteringen vijf procent meer werkzoekenden na dertien weken geen beroep meer hoefden te doen op een uitkering. En wat begon als een experiment bij één jobcenter in Sussex is inmiddels gemeengoed bij alle ruim 700 jobcenters in Engeland.”

Ook voor HR is het soms moeilijk om medewerkers te bewegen zich te ontwikkelen. Wat kan behavioural insights hieraan bijdragen?

“Jezelf willen ontwikkelen gaat deels over bewustwording van de toekomst. Er zijn

manieren om jezelf meer aan je eigen toekomst te herinneren. Zo heeft een experiment uitgewezen dat als je op een website een foto ziet van jezelf waarop je ouder bent gemaakt, mensen meer geneigd zijn hun pensioeninleg voor later te verhogen. Een Amerikaanse bank past dit nu toe. Zelf hebben we gevonden dat jongeren actiever informatie over een (vervolg)opleiding gaan zoeken als een rolmodel die deze opleiding heeft gedaan – iemand uit de toekomst zou je kunnen stellen - hen hierover vertelt. Dat werkte meer motiverend dan informatie over het toekomstig salaris of over beschikbare scholingspotjes. Ook het daadwerkelijk maken van een toekomstplan kan het effect van een training of opleiding vergroten. Je weet dan waarom en waartoe je iets nieuws aan het leren bent.”

Hoe kun je opleiding en ontwikkeling aantrekkelijk houden?

“Het blijkt dat het voor werknemers die er reeds een studie naast doen, soms moeilijk is dit vol te houden tot het eind. Vooral als je collega's helemaal niet bezig zijn met een opleiding. Simpelweg door middel van sms'jes konden we de motivatie om door te zetten en niet uit te vallen

bevorderen. Je kunt daarmee social support bieden of extra informatie sturen als: ‘De meeste studenten hebben het nu even zwaar, maar vanaf week 8 gaat het vaak weer beter’. Je zou het misschien niet verwachten, maar dit soort kleine *nudges* via sms kunnen voorkomen dat een deel van de mensen de opleiding niet afmaakt.”

In Engeland is jullie werk al bekend. Wat zie je in Nederland gebeuren?

“Ook in Nederland zijn er binnen verschillende overheidsinstanties mensen actief bezig met meer gedragsbewust beleid maken. Ze stellen zich vragen bij bestaand beleid en doen experimenten met hoe het beter zou kunnen.”

Het is wel oppassen voor het beeld van *behavioural insights* of *nudging* als iets wat je nog even kunt doen als alle andere dingen niet blijken te werken. Alles wat je al deed op beleidsgebied beïnvloedt het gedrag van burgers of medewerkers ook, alleen ben je er dan niet bewust mee bezig. Het is dus geen extra beleidstrucje. Bij bedrijven valt mij op dat aan de marketingkant het testen en het gebruik van gedragskennis richting externe klanten heel normaal is geworden. Echter, als het gaat over intern gedrag van medewerkers en managers zijn er nog vele vage aannames over wat wel en niet werkt. Daar liggen zeker nog uitdagingen en kansen voor meer gedragsbewust HRM beleid.”

WERKCONFERENTIE

Hoe zou uw HRM-beleid kunnen profiteren van meer kennis van menselijk gedrag? Voelt u zich uitgedaagd? Kom dan op 31 januari naar een (gratis) werkconferentie van de NSvP en maak kennis met behavioural insights. Ontmoet Joanne Reinhard en andere experts en sleutel met andere organisaties aan een gedragsbewust(er) HRM-beleid. PW De Gids is partner van deze conferentie. Aanmelden via: www.nsvp.nl/werkconferentie



Luc Dorenbosch
programmamanager
NSvP