

Eva Boštjančič

NAMIGI

»Namigi so lahko zelo kreativni za tiste, ki jih kreirajo. So zabavni za tiste, ki jih pripravljajo, ter prijetni in dobronamerni za tiste, ki jih usmerjajo do boljših odločitev. Namigi so poceni. So tudi nestanoviti – tako kot spremembe delovnega okolja tudi namigi potrebujejo, da se pojavljajo, spreminjajo, dopolnjujejo in na novo kreirajo.«

Kadrovski strokovnjaki pri delu z zaposlenimi vsakodnevno iščejo nove pristope, kako njihova vedenja usmerjati k zastavljenim ciljem. Na voljo so številne psihološke, sociološke in ekonomske metode. Marsikatera je za osebo, ki metodo izvaja, kompleksna, zahtevna za uporabo, včasih potrebuje celo ustrezno predizobrazbo in izkušnje. Namigi (angl. *nudge*) pa niso ne zahtevni ne kompleksni. Njihova prednost je predvsem enostavnost uporabe ter učinkovitost pri spreminjanju vedenja oseb, ki namig opazijo. Pri njihovi uporabi poskušamo razumeti, kaj usmerja posameznike oz. zaposlene, da se počutijo in delajo po svojih najboljših močeh, pri tem pa želimo delno preoblikovati obstoječe okolje, da bi še dodatno spodbudili njihov potencial in vplivali na sprejemanje pravih odločitev.

Metoda se je prvič pojavila v marketingu, pozneje pa sta jo Nobelov nagrajenec Thaler in Sunstein bolj jasno izpostavila ter predstavila tako, da je danes uporabna tudi na številnih drugih področjih, npr. na področju javnega zdravja, zavarovalništva, javnih financ, v šolstvu ter tudi na kadrovske področju.

Namigi temeljijo na predpostavki, da ljudje niso tako racionalni, kot mislimo, da so, zato potrebujejo podporo pri razvoju in uporabi svojih potencialov (Thaler in Sunstein, 2008). Izhodišče te metode je filozofija liberalnega paternalizma. Na prvi pogled gre za oksimoron (besedna figura iz dveh izključujočih

se pojmov oz. bistroumni nesmisel), ki razlaga, da bi morali biti ljudje še vedno svobodni, da sami izbirajo, vendar bi jim lahko ponudili nevidno pomoč v obliki namigov, s katerimi jih usmerimo k pravih odločitvam.

Namigi kot metoda so uporabni takrat, kadar je zaposleni izpostavljen več možnostim izbire; nekatere izbire so zelo težke (npr. kam vložiti višek denarja, kateri avto kupiti ipd.), druge so zelo redke (npr. ali sprejeti ponujeno delovno mesto ipd.) ali pa smo brez primerne prakse (npr. menjava delodajalca, izbira izobraževalne ustanove). Namige uporabljamo tudi v situacijah, ko za svoje vedenje ne moremo prejeti sprotne povratne informacije (npr. hujšanje) ali ko sami ne poznamo izida (npr. izbira tečaja tujega jezika).

Pri namigih uporabljamo že znane in uveljavljene psihološke pristope. Ko se odločamo za določeno vrsto namiga, po navadi upoštevamo principe poenostavljanja in uokvirjanja informacij, spremembe fizičnega okolja, spremembe osnovne (nastavljene) izbire, uporabljamo tudi socialne norme.

Raziskave kažejo, da je uporaba namigov v praksi koristna in učinkovita. Pri tem moramo paziti na etične vidike uporabe, preverjati njihovo učinkovitost ter upoštevati dosedanja psihološka spoznanja o sprejemanju odločitev. Z namigi želimo ohraniti svobodno odločanje posameznika, obenem pa na enostaven in poceni način preusmeriti vedenje ter ob tem ustvariti dober rezultat. Na kadrovskega področju je bila metoda namigov do sedaj uporabljena za usmerjanje etičnega ravnanja, pri skrbi za zdravje zaposlenih, za povečanje učinkovitosti, kot podpora pri kadrovanju in izobraževanju ...

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Namigi se uporabljajo že desetletja – kot predmet raziskovanja, analiziranja in eksperimentiranja, ter tudi na številnih praktičnih področjih. Od '70 let prejšnjega stoletja dalje smo spoznanja vedenjske znanosti uporabljali na številnih področjih človekovega delovanja – pri pospeševanju varčevanja z energijo, za socialno učenje/modeliranje, uokvirjanje, uvajanje sprememb v fizičnem okolju.

Avtorja teorije o namigih sta Richard Thaler (Nobelov nagrajenec leta 2017) in Cass Sunstein, ki sta svoja spoznanja strnila v knjigi *Namigi: Kako izboljšati odločitve o zdravju, denarju in sreči* (Thaler in Sunstein, 2008) – o oblikovanju okolja, ki olajša sprejemanje pravih odločitev.

Po njunem mnenju namigi temeljijo na predpostavki, da ljudje niso tako racionalni, kot mislimo, in potrebujejo podporo pri izrabi svojega potenciala. *»Le 10 % posameznikovih odločitev temelji na racionalnem presojanju«*, pravi svetovalka Krukow. Tako se velikokrat ne zavedamo navzkrižja interesov ali različnih konkurenčnih spodbud, na kar lahko vplivamo prav z namigi.

Po tej metodi poskušamo razumeti, kaj usmerja ljudi, da se počutijo in delujejo po svojih najboljših močeh, nato pa poskušamo preoblikovati obstoječe okolje, da bi spodbudili njihov potencial. Ob tem si vedno zastavimo vprašanje, kako določeno izbiro oz. različne možnosti predstaviti. Smo arhitekti izbire, ko oblikujemo namige, pri čemer izpostavljamo vidik socialnega in/ali fizičnega okolja, zaradi katerega je določena možnost bolj privlačna, prednostna ali celo privzeta izbira (Thaler in Sunstein, 2008). Metodo namigov zelo dobro analizira Jonny Gifford: *»Metoda namigov ni nič novega. Izhaja iz oglaševanja, hkrati pa v vsakodnevnem življenju previdno uokvirjamo naše ideje z namenom, da bomo na določen predlog dobili pozitiven odziv. Nov pa je pristop k zavedanju in merjenju namigov, ki nam omogoča boljši vpogled v oblikovanje intervenc, v katere so namigi vključeni (npr. vpeljava novih politik, oblikovanje delavnic za bolj učinkovito usmerjanje vedenja). Prikrite aplikacije potrebujejo dodaten etični pregled – usmerjati se moramo k dobremu, kot pravi Richard Thaler. Toda to ne razveljavi metode same po sebi.«*

Po izidu prej omenjene knjige se je interes za uvajanje namigov v delovno okolje izrazito dvignil, s tem vzporedno pa tudi število znanstvenih objav s tega področja. Predvsem gre za splošno-analitične članke (npr. Bruns, Kantorowicz-Reznichenko, Klement, Jonsson in Rahali, 2018; Jung in Mellers, 2016; Loewenstein in Chater, 2017; Reisch in Sunstein, 2016; Schubert, 2017; Sunstein, 2017), nekateri med njimi pa opisujejo rezultate konkretnih primerov uporabe metode namigov v praksi (npr. Allcott in Kessler, 2019; Van der Meiden, Kok in Van der Velde, 2019).

Danes namige uporabljamo na številnih področjih. V primerjavi s preteklostjo gre predvsem za bolj zavestno ter načrtno uporabe te metode.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda namigov je trenutno v fazi intenzivnega razvoja in rasti. Zato je skoraj nemogoče naštetati vsa področja, na katerih se danes uporablja. Na splošno gre za področja, kjer lahko z manjšimi spremembami v fizičnem ali socialnem okolju usmerjamo posameznike k sprejemanju (zanje) bolj-ših odločitev. Metodo uporabljajo na področju zavarovalništva (npr. za sklepanje zavarovanj; npr. Cribb in Emmerson, 2016), marketinga (npr. z napisi »ugodno«), vedenja potrošnikov (npr. pozicioniranje zdrave hrane v višino oči), javnega zdravja (npr. prilagajanje mobilnih aplikacij, namenjenih zdravemu načinu življenja uporabnikov), javnih financ (npr. plačevanje davkov), prometa (npr. zmanjševanje hitrosti), urbanizma in arhitekture (npr. načrtovanje poti, ki te pripeljejo do določenega cilja) ... Pri delu z zaposlenimi se namigi uporabljajo tako pri privabljanju in selekciji kandidatov kot tudi pozneje pri razvoju zaposlenih. V nadaljevanju bomo uporabo namigov predstavili po posameznih področjih.

Cilj vsake delovne organizacije je **učinkovitost**, pri kateri prav tako lahko uspešno uporabljamo metodo namigov. Namig je lahko ustrezna in pravočasna informacija zaposlenemu o njegovem delu ali vodjem o uspešnosti doseganja ciljev in plačilu na podlagi uspešnosti ter o možnostih povečanja produktivnosti (Grunewald, Hammermann in Placke, 2017). Vodja lahko skliče sestanek, ki poteka stoje (Stray, Moe in Aurum, 2012) ter tako posredno usmerja komunikacijo udeležencev k hitrejšim in bolj tvornim zaključkom. Namig za povečanje mreženja oz. komunikacije med zaposlenimi so lahko točke (npr. čajna kuhinja, kanistri z vodo ...), ki so pozicionirane tako, da se lahko srečuje in zadržuje več zaposlenih hkrati. Vsakodnevno sveže napolnjene stekleničke z vodo na mizah zaposlenih je namig za boljšo hidracijo. Učinkovitost prodaje ali drugega zelenega vedenja lahko zvišamo z izborom zaposlenega meseca. Za zmanjšanje zamud na delo pa je namig lahko SMS-sporočilo (Rafter, 2017), ki velja kot opomnik.

Namigi za usmerjanje **etičnega ravnanja** zaposlenih so namenjeni spodbujanju aktivnih odločitev. Najprej so jih preizkušali na področju zavarovalništva, danes jih uporabljamo povsod. Namig lahko predstavlja podpis izjave o etičnem vedenju v določeni situaciji; npr. podpis izjave o moralnem vedenju, preden začnemo izpolnjevati potni nalog. Namig je

lahko skrit v aplikacijah, ki jih uporabljajo zaposleni; npr. aplikacija opozarja borznike, preden bi naredili etično sporno dejanje (npr. klic ali e-pismo sorodniku o ugodnem nakupu vrednostnih papirjev). Namigi so lahko tudi izpostavljeni na javnih mestih v obliki piktogramov ali plakatov; npr. na plakatih, ki opozarjajo na možnost požara, je pred majhnimi izhodnimi vrati narisana dolga vrsta ljudi, ki se želi rešiti.

V delovnih organizacijah kadrovske strokovnjaki nenehno spodbujajo zaposlene k različnim **aktivnostim** (slika 1). Namig lahko uporabijo pri prijavih na različna izobraževanja, pri čemer se je izkazalo, da je besedna zveza »sprejmi ponudbo« učinkovitejša kot »prijavi se«. Bolj osebna sporočila, v katerih je omenjeno prejemnikovo (personalizacija) in svetovalčevo ime (zavedanje in izmenjava lastne vloge) ter katerega slog pisanja je bolj prijateljski in manj uraden (proces recipročnosti; Falk, 2007), lahko dvigne odzivnost za kar 2,5-krat (Sanders in Kirkman, 2019). Delodajalci so našli rešitev tudi za aktivno udeležbo na izobraževanjih, ko so namesto vnaprej plačanega kupona za izobraževanje dali zaposlenim kar denar za plačilo.

Ponavljanje in odpoklic pomagata pri **učenju**. Nekatera izobraževanja to uporabljajo z vključitvijo priklica udeleženca v 10 minutah, en dan ali teden dni pozneje (na primer z nadaljnjim e-poštnim sporočilom) in en mesec, nekaj mesecev pozneje (na primer pošiljanje razglednice, napisane samemu sebi med programom). Tudi motivacijsko pismo (oblika namiga) med izobraževanjem dvigne stopnjo prisotnosti udeleženca in stopnjo uspešnosti opravljanja izpita.



Slika 1: Primer namigov, ki jih uporabljajo v svetovalni družbi Competo za aktivno izražanje pohval in spodbud med zaposlenimi.

V ospredje vedno bolj prihaja celostna skrb za zaposlenega s poudarkom na ohranjanju **fizičnega in psihičnega zdravja** (npr. Hull in Pasquale, 2018; Srivastava, 2012). Tako se namigi uporabljajo za štetje kalorij pri preprečevanju debelosti (Arno in Thomas, 2016), za ohranjanje svežega zraka v prostorih (slika 2), obstajajo aplikacije za uporabo ekoloških prevoznih sredstev. Namig je lahko tudi pozicioniranje zdrave hrane na vidnejša mesta oz. za zaposlene dostopnejše lokacije v jedilnicah; npr. ko se je povečala poraba sadja, potem ko se je spremenila logistika – z osrednje mize na voziček za sadje, ki je bil, ko se je ustavil pri mizi, stalen opomnik za zdrav prigrizek. Namigi predstavljajo tudi spodbude s strani delodajalca za zmanjšanje ogljičnega odtisa; npr. s kolesi na delo, tekmovanja v fitnesu ali športna tekmovanja med službami so lahko spobude, ki pomagajo pri spodbujanju zdravega načina življenja. Za promoviranje hoje po stopnicah (Van der Meiden, Kok in Van der Velde, 2019) so v eksperimentu uporabili dve komunikacijski poti, pri čemer so se nalepke (91,4 %) izkazale za učinkovitejše kot plakati (46,3 %). Njihov učinek pa je pet tednov po odstranitvi močno upadel.



Slika 2: Namig na stopnišču Filozofske fakultete (projekt Mobistlye, ki je bil v letu 2019 namenjen motiviranju sprememb vedenja končnih uporabnikov s kombiniranimi orodji, temelječimi na informacijsko-komunikacijski tehnologiji, ter modularnimi informacijskimi storitvami o rabi energije, zaprtem okolju, zdravju in življenjskem slogu).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namigi so v delovnem okolju primerni, kadar so zaposleni izpostavljeni določenim možnostim oz. priložnostim ter morajo sprejeti odločitev. Nekatere izbire so težke in zahtevne, druge zelo redke, pri tretjih lahko še nimamo prakse ali lastnih izkušenj.

Od namena, kaj želimo z namigi doseči, lahko namige razvrstimo v šest kategorij (Blumenthal-Barby in Burroughs, 2012):

- Namigi za motiviranje ljudi s ponudbo nečesa, kar lahko pridobijo ali izgubijo v prihodnosti.
- Privzete nastavitve ali prednastavljene možnosti, ki se uporabljajo v okoliščinah (npr. podajte dovoljenje, nastavitve opreme), kar poenostavlja odločanje.
- Izpostavljeni in vplivni namigi, ki močno oblikujejo odločitve in naša vedenja z vzpostavljanjem čustvenih asociacij (oblikovani po načelu, da na ljudi vplivajo novi, osebno relevantni ali konkretni primeri, npr. uporaba pripovedi, slik in posnetka).
- Norme in pritiski na glasnike se uporabljajo za spreminjanje vedenja in odločitev z uporabo načela, da na ljudi močno vplivajo dejanja drugih oz. kdo sporoča informacije.
- Predpostavljamo, da na vedenje in odločitve ljudi nezavedno vplivajo fizične, verbalne ali senzorne vsebine. V tem primeru okoljska ureditev (Dolan idr., 2012), predmeti, vonj, slika ali besedni opomnik vpliva na posameznikovo vedenje.
- Zavzetost in ego posameznika lahko izkoristimo za uresničevanje njegovih želja, da bo skladno z javnimi obljubami, zavezami ravnal tako, da se bo sam bolje počutil.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Namigi se lahko uporabljajo v vsakodnevem življenju delovne organizacije. Namenjeni so lahko določeni skupini zaposlenih (npr. zaposlenim s povečano telesno težo) ali pa prav vsem (npr. namig v obliki povabila

za sezonsko cepljenje proti gripi). Uporabljamo jih lahko tudi širše – na nivoju posameznika (npr. avtomobilski izdelovalec v avto vgradi digitalni prikazovalnik trenutne hitrosti ob sočasnem prikazu omejitve hitrosti, ki velja za območje, na katerem se vozilo trenutno nahaja) in na nivoju družbe (npr. darovanje organov po smrti).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Thaler in Sunstein (2008) jasno definirata osnovne principe oblikovanja namigov:

- Vsak namig mora biti jasen, ne sme zavajati.
- Vedno mora obstajati možnost, da se namig izključi.
- Verjamemo, da bo vedenje, ki se spodbuja, izboljšalo blaginjo tistih, ki so bili deležni namiga.
- Namigi se izogibajo ekonomskemu uokviranju pri odločanju. Ne vplivajo na finančne odločitve posameznika.
- Namigi so osredotočeni na posameznika. Poskušajo ga usmeriti v smer, ki bo izboljšala njegovo življenje. Najprej poskušamo razumeti potrebe ljudi in nato oblikovati okolje odločanja na načine, ki omogočajo, da ljudje lažje izberejo vedenje, ki jim pomaga uresničevati njihove potrebe.
- Namigi so prostovoljni. Ohranijo svobodo izbire. Vedeti, kaj je v najboljšem interesu drugih, je lahko težavno delo. Zato namig ne sme prikriti alternativnih možnosti. Vse, kar je prisilno (pooblastila, ukazi, zahteve, prepovedi, spodbude ali kazni), ni namig. Zato morajo biti namigi transparentni in ne zavajajoči.

Ključno je, da namigi temeljijo na dokazih. Pomembno je, da pred uporabo vsak na novo oblikovani namig preverimo, da določeno intervencijo poskusno testiramo na več manjših, a različnih skupinah ljudi.

Pri izvedbi lahko uporabimo različne psihološke mehanizme, ki posredno vplivajo na posameznikove odločitve:

- Sidranje: s podano informacijo, npr. številko, sugeriramo želeni rezultat (npr. Slovenci vsak mesec povprečno darujemo 10 evrov v sklad xy.)

- Preusmerjanje
- Dostopnost: dejstva, ki so nam dostopna, razumemo kot bolj mogoča (npr. Priporočamo, da se v prostem času ukvarjate s tekom ali boksom. Na to priporočilo se bo več ljudi odločilo za tek, ker je bolj uveljavljen šport kot boks.)
- Informiranje: sproti informiramo o napredku (npr. zaposleni vsak dan na osnovi prehojenih korakov dobi povratno informacijo, koliko je prispeval k zmanjšanju ogljičnega odtisa)
- Nenaklonjenost izgubam: Kar imamo, bolj cenimo, kot tisto, česar nimamo. In ker veliko težje doživljamo izgubo kot prejetje, se trudimo, da se izgubam izognemo (npr. če bi nam kdo podaril nov računalnik, bomo morda postali srečnejši, a za kratek čas (koristnost). Če pa bi imeli nov računalnik, te sreče ne bi občutili.)
- Okviranje: pri odločitvi izhajamo iz podatka, ki nam je na voljo (npr. ali bi raje pojedli kos mesa, ki ima 25 % maščobe, ali kos mesa, pri katerem je 75 % brez maščobe?)
- Socialni pritisk: na našo odločitev vpliva preferenca množice (npr. Ker vplivna kolegica hodi na jogo, se tudi sama odločim zanjo.)

Izvedba metode namigov poteka v več zaporednih korakih:

1. Analiza stanja, pri kateri prepoznamo potrebo po spremembi določenega vedenja določene skupine. V tej fazi tudi določimo namen (zakaj bomo uporabili to metodo) ter cilj (kaj želimo z uporabo namigov doseči).
2. Iskanje ustreznega namiga lahko poteka individualno (npr. vodja, vodja tima, kadrovski strokovnjak, psiholog) ali skupinsko (tim zaposlenih iz različnih oddelkov, ki pa pozna metodo ter namen in cilj tega projekta).
3. Priprava namiga poteka najpogosteje v sodelovanju s kadrovsko službo, lahko vključimo tudi oblikovalca, po potrebi strokovnjaka za spletna družbena omrežja ter druge zaposlene, ki bi lahko vsebinsko in/ali izvedbeno pomagali pri projektu.
4. Namig izpostavimo na mesta (npr. ob stopnišču, nad umivalnikom, v jedilnici, na LCD-zaslonih), kjer ga bo opazilo čim več mimoidočih ali mimovozečih. Če gre za besedilo oz. stavek, ga v besedilu

izpostavimo. Lahko gre le za besedo (npr. osebno ime svetovalca), ki jo enostavno vključimo v že obstoječe besedilo.

5. V času izpostavljenosti namigu opazujemo morebitne spremembe vedenj udeležencev. Ob odsotnosti sprememb lahko namige popravljamo, dopolnjujemo ali spreminjamo njihove lokacije.
6. Ob koncu namig odstranimo ter analiziramo spremembe, ki jih nato primerjamo z zastavljenimi cilji.

Primeri iz prakse kažejo, da so učinkovitejši namigi, pri katerih imamo na voljo le eno možnost (npr. darovanje organov). Kar funkcionira v določeni situaciji, ni nujno, da bo uporabno tudi v drugi (Raihani, 2013). Pogosto se delodajalci zgledujejo drug po drugem, kar pri direktnem prenosu metode namigov iz enega delovnega okolja v drugo ni najbolje. Vsekakor je treba namig prilagoditi tako zastavljenemu cilju kot posameznikom, ki jim je namig namenjen. Če želimo nagovoriti mlade iskalce prve zaposlitve, lahko uporabimo bolj pogovorni jezik in jih v dopisu tikamo, če pa nagovarjamo starejše brezposelne, bo stil bolj spoštljiv, uraden.

PRIMER UPORABE METODE

V podjetju Raycap Slovenia so se jeseni 2019 pridružili, kot ena od 21 delovnih organizacij, 21-dnevni akciji »za več delovne sreče«, katere pobudnik je bil časnik Delo (slika 3). Izhajali so iz dejstva, da preživimo na delovnem mestu več kot 90.000 ur letno, zato je odgovornost vseh zaposlenih, da ustvarijo prijetnejše in učinkovitejše delovno okolje, tako za zaposlene kot druge.

Vsi zaposleni so bili povabljeni, da sodelujejo pri tem izzivu. Da s prijazno zahvalo, lepo besedo, ponujeno pomočjo in spoštljivim vedenjem poskrbijo, da se bodo njihove sodelavke in sodelavci počutili bolje. V kadrovski službi so poskrbeli za dnevne namige, ki so jih prek e-pošte prejeli vsi zaposleni, hkrati pa so bili namigi vidni tudi na LCD-zasloneh po delovni organizaciji. Dnevni izzivi so bili na primer takšni:

- Poskusi dan preživeti brez pritoževanja.
- Prični sestanek z nečim pozitivnim.
- Med odmorom za kosilo pojdi na sprehod. S seboj povabi sodelavce.

- Skuhaj kavo za svojega vodjo.
- Danes podarjaj nasmeh.
- Če se moraš komu opravičiti, to naredi danes.
- Preden odideš domov, zapiši tri stvari, ki so te osrečile pri delu.

<h1>21 DNEVNI IZZIV ZA VEČ DELOVNE SREČE</h1>			<p>20 Zahvali se vsakemu, ki ti je nekaj pomagal.</p>
			<p>21 Preden odideš domov, zapiši 3 stvari, ki so te osrečile pri delu.</p>
<p>1 Ko zjutraj prideš v službo, vsem sodelavcem zaželi dobro jutro.</p>	<p>2 Poskusi dan preživeti brez pritoževanja.</p>	<p>3 Med odmorom za kosilo pojdi na sprehod. S seboj povabi sodelavce.</p>	 Paleta znanj Woohoo Partners PARTNERI ZA VOLE
<p>4 Danes podarjaj komplimente.</p>	<p>5 Danes priskoči na pomoč vsaj enemu sodelavcu.</p>	<p>6 Prični sestanek z nečim pozitivnim.</p>	
<p>8 Vprašaj sodelavca za nasvet ali ga prosi za pomoč.</p>			<p>9 Skuhaj skodelico kave za svojega vodjo.</p>
<p>10 Danes podarjaj nasmeh.</p>	<p>11 Naredi seznam stvari, ki se jih veseliš v tednu, ki je pred teboj.</p>	<p>12 Če se moraš komu opravičiti, to naredi danes.</p>	<p>13 Praznuj svojo zmago. Pohvali se za narejeno delo in se nagradi.</p>
<p>14 Danes o vsem razmišljaj v pozitivni luči.</p>	<p>15 3 sodelavce povprašaj, kako so preživeli vikend.</p>	<p>16 Nekoga pohvali za to, kar je naredil ali pa zaradi njegove lastnosti.</p>	<p>17 Naredi si seznam pesmi, ki te osrečujejo (pri delu).</p>
<p>18 Danes osreči 3 sodelavce. Ne veš, kako? Vprašaj jih, kaj jih osrečuje.</p>	<p>19 Danes nameni nekaj časa, da si na novo urediš delovni prostor.</p>		

Slika 3: 21-dnevni izziv za več delovne sreče (Paleta znanja, 2019).

Po zaključku akcije je 76 % zaposlenih poročalo, da jim je bil izziv všeč, 19 % se za sodelovanje ni odločilo, 5 % pa jih ta projekt ni zanimal. Kar 50 % zaposlenim je bil najbolj všeč dan brez pritoževanja, 44 % se je odločilo, da vsaj enkrat na dan ponudijo sodelavcu pomoč, 39 % pa je nekoga pohvalilo za to, kar je naredil ali zaradi njegove lastnosti. Ob zaključku je kar 72 % sodelujočih izrazilo željo po nadaljevanju tega ali podobnih izzivov, 23 % zaposlenim je bilo vseeno, 5 % zaposlenih pa si takšnih projektov ne želi več.

VLOGA PSIHologa

Psiholog ali kadrovski strokovnjak je oseba, ki budno spremlja dinamiko v delovnem okolju. Zato je lahko pobudnik, ki na osnovi lastnega opazovanja, pogovorov in merjenja prepozna priložnost, ko so namigi primerni za uporabo. Gre predvsem za situacije, v katerih psiholog z izbiro te metode pomaga zaposlenim sprejemati boljše odločitve.

V drugem koraku lahko psiholog sodeluje pri oblikovanju namigov – kot spodbujevalec, ki tim usmerja k podajanju različnih idej, kot član tima, ki sodeluje in prispeva predloge, kot analitik, ki analizira prenos podanih idej v prakso ter njihovo dodano vrednost.

Nato lahko psiholog poskrbi za implementacijo namiga v prakso, organizira ter poveže različne službe, ki sodelujejo pri vzpostavljanju namiga. Vzporedno (posredno) informira ter komunicira z javnostmi, katerim je namig namenjen. Spremlja vedenje oz. odzive zaposlenih ter po potrebi namig spreminja, prilagaja, ga vklaplja-izklaplja.

Ob zaključku psiholog analizira učinkovitost uporabljenega namiga na individualni in skupinski ravni. Pri analizi vedenja posameznikov lahko uporabi metodo intervjuja ali metodo fokusnih skupin, pri analizi vedenja skupine pa lahko uporabi metodo anketiranja, ček listo (ki jo razdeli več opazovalcem) ali oblikuje vprašalnik z različnimi tipi vprašanj (npr. Ali ste opazili kakšen plakat na našem stopnišču v zadnjem mesecu? Opišite, kakšna so bila vaša razmišljanja, ko ste prebrali vsebinsko plakata. Kakšne spremembe vedenja ste opazili pri sebi?).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Ker so namigi enostavni za uporabo, finančno ugodni ter hkrati zelo dinamični (v določenem trenutku ga lahko predstavimo in v naslednjem že umaknemo), lahko prihaja do določenih omejitev uporabe te metode oz. do njenih zlorab. Ne pozabimo, da je namen uporabe namigov vedno pozitiven – povečati blaginjo ljudi, povečati zadovoljstvo zaposlenih, dvigniti raven fizičnega in psihičnega blagostanja ipd. Z vklapljanjem namigov v delovno okolje ne smemo brezpogojno omejevati človekovega delovanja, saj verjamemo v svobodo kot temeljno človeško vrednoto.

Pri odločanju mora imeti posameznik vedno možnost, da odstopi, se umakne. Raziskave o človeški motivaciji kažejo, da lahko zahtevne (agresivne, ponavljajoče se, intenzivne) metode vplivanja zmanjšajo intrinzično motivacijo posameznika ali da pride celo do opozicijskega nasprotovanja.

Ker se namigi najpogosteje uporabljajo v širšem okolju ter je vanje neposredno in posredno vključena večja skupina ljudi, je zelo težko nadzorovati vplive drugih dejavnikov, ki lahko vplivajo na spremembo vedenja posameznika. Tako obstaja še vrsta odprtih vprašanj, ki so povezana s pristopiti k merjenju učinkovitosti namigov. Vprašalnikov, ki bi neposredno merili njihovo učinkovitost, ni, lahko pa učinke merimo posredno, npr. s številom udeležencev na določeni delavnici, s številom tedensko prehojenih korakov nekega tima, z večjo zavzetostjo zaposlenih pri komuniciranju s strankami. Posledično je tudi znanstvenih študij o učinkovitosti namigov še vedno malo.

Odpira se tudi dilema, ali naj se namigi uporabljajo v posameznikovo ali skupno dobro. Pomembno je, da kot organizacija skrbimo za dobrobit zaposlenih (npr. čim večja učinkovitost), poleg tega pa namige usmerimo na posameznika ter poskušamo uravnovesiti njegovo delovanje, npr. pri skrbi za ravnovesje med delom in prostim časom. Tak primer je oglaševanje hrane z manjšim številom kalorij (dobra odločitev za posameznika), kar pa lahko privede do večje konzumacije tega izdelka (dobra odločitev za proizvajalca hrane) (Wansink in Chandon, 2006). Previdnost je potrebna predvsem pri uporabi namigov, ki od uporabnika zahtevajo finančni vložek – ko s tem pridobi nekdo drug in ne oseba, ki je denar vložila.

Zadnja in ne tako nepomembna dilema je trajanje učinkovitosti namigov. Znanstveniki se sprašujejo (npr. Raihani, 2013), ali namigi delujejo

tudi takrat, ko jih ni, npr. po njihovi odstranitvi ali ko smo v prostoru, kjer določenega namiga ni. Torej še kar nekaj odprtih vprašanj in tem za raziskovanje v prihodnosti.

LITERATURA

- Allcott, H. in Kessler, J. B. (2019). The welfare effects of nudges: A case study of energy use social comparisons. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(1), 236–276.
- Arno, A. in Thomas, S. (2016). The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: a systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 16(1), 676.
- Blumenthal-Barby, J. S. in Burroughs, H. (2012). Seeking better health care outcomes: the ethics of using the nudge. *The American Journal of Bioethics*, 12(2), 1–10.
- Bruns, H., Kantorowicz-Reznichenko, E., Klement, K., Jonsson, M. L. in Rahali, B. (2018). Can nudges be transparent and yet effective?. *Journal of Economic Psychology*, 65, 41–59.
- Cribb, J. in Emmerson, C. (2016). *What happens when employers are obliged to nudge? Automatic enrolment and pension saving in the UK* (No. W16/19). IFS Working Papers.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. in Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277.
- Falk, A. (2007). Gift exchange in the field. *Econometrica*, 75, 1501–1511.
- Grunewald, M., Hammermann, A. in Placke, B. (2017). Human resource management and nudging: An experimental analysis on goal settings in German companies. *International Journal of Economics and Finance*, 9(9), 147–156.
- Hull, G. in Pasquale, F. (2018). Toward a critical theory of corporate wellness. *BioSocieties*, 13(1), 190–212.
- Jung, J. Y. in Mellers, B. A. (2016). American attitudes toward nudges. *Judgment & Decision Making*, 11(1).
- Loewenstein, G. in Chater, N. (2017). Putting nudges in perspective. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 26–53.
- Paleta znanja (2019). *21 dni je potrebno, da oblikujemo novo navado. Postanimo srečni pri delu*. Dostopno na <http://paletaznanj.si/21-dni-za-vec-delovne-srece/>
- Rafter, M. V. (2017). How digital nudges transform workforce management. *Talent Economy*. Dostopno na <https://www.chieflearningofficer.com/2017/08/24/digital-nudges/>

- Raihani, N. J. (2013). Nudge politics: efficacy and ethics. *Frontiers in Psychology*, 4, 972.
- Reisch, L. A. in Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges?. *Judgment and Decision making*, 11(4), 310–325.
- Sanders, M. in Kirkman, E. (2019). I’ve booked you a place, good luck: A field experiment applying behavioral science to improve attendance at high impact recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1).
- Schubert, C. (2017). Green nudges: Do they work? Are they ethical?. *Ecological Economics*, 132, 329–342.
- Srivastava, P. (2012). Getting engaged: Giving employees a nudge toward better health. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 105–109.
- Stray, V. G., Moe, N. B. in Aurum, A. (2012, September). Investigating daily team meetings in agile software projects. V *2012 38th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications* (str. 274–281). IEEE.
- Sunstein, C. R. (2017). Nudges that fail. *Behavioural Public Policy*, 1(1), 4–25.
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Van der Meiden, I., Kok, H. in Van der Velde, G. (2019). Nudging physical activity in offices. *Journal of Facilities Management*, 17(4), 317–330.
- Wansink, B. in Chandon, P. (2006). Meal size, not body size, explains errors in estimating the calorie content of meals. *Annals of Internal Medicine*, 145(5), 326–332.

N U D G E S

Applying a nudge method is useful when a person is facing many choices; some choices are difficult (e.g., where to invest extra money, what car to buy, etc.), others are rare (e.g., whether to accept a job offer, etc.), or ones for which we lack relevant experience (e.g. changing an employer, choosing an educational institution). A nudge is a minor change in the physical or social environment that drives individuals to make better decisions. Nudges are based on well-known and established psychological approaches. When deciding on a particular type of nudge, we usually follow the principles of simplifying and framing information, changing the physical environment, changing default (set) options, and applying social norms. Nudges are also used in situations where we cannot receive real-time feedback on our behaviour (e.g. dieting) or when the outcome is unknown to us (e.g. taking a foreign language course). Research shows that nudges can increase the activity level of individuals or employees, improve work efficiency and ethical conduct, and assist in learning and maintaining physical and mental health.