

Žiga Mekiš Recek

OJAČEVALCI

»Vedenjski ukrepi so v številnih državah vse pogostejše uporabljeni za oblikovanje javnih politik, optimizacijo delovnih procesov in v trženju. Ojačevalci kot vedenjski ukrepi, ki stremijo k opolnomočenju posameznika za avtonomno in informirano odločanje, predstavljajo uspešen in ekološko veljaven način spodbujanja posameznikov k bolj učinkovitim vedênjem. Upoštevajo namreč omejeno racionalnost človeškega mišljenja ter spoznavno in časovno olajšajo izvajanje različnih procesov. To pa vodi do točnih in zaželenih rezultatov. Kljub temu se v okviru uvedbe ojačevalcev v organizacije pojavljajo etična vprašanja glede neposrednega vplivanja na posameznika za doseganje učinkovitejšega organizacijskega vedênja. Odločitve za izvajanje določenih vedênj morajo namreč še vedno sprejeti posamezniki avtonomno, zaradi česar morajo biti ojačevalci v organizacijah uvedeni transparentno in z jasnimi, etično utemeljenimi cilji.«

V sodobnih organizacijah se delovne naloge pogosto spreminjajo ter od zaposlenih zahtevajo delovanje in odločanje v negotovih okoliščinah. Za kompetentno obvladovanje novih delovnih nalog morajo zaposleni razviti nove kompetence, ki jim bodo omogočale bolj učinkovito vedênje v spremenjenem delovnem okolju. Za slednje je treba zaposlene dodatno opolnomočiti, pri čemer se kot ena izmed možnosti ponuja uvedba ojačevalcev. Ojačevalci predstavljajo vedenjske ukrepe, ki razširjajo nabor kompetenc posameznika in ga usmerjajo k izboru učinkovitih strategij za reševanje novih problemov. Ojačevalci se zanašajo na miselne bližnjice, s katerimi posamezniki usmerjajo svoje vedênje ter odločanje pogostejše kot s sistematičnim in racionalnim premislekom. Tako lahko kljub pomanjkanju informacij in omejenim

virom posamezniki na delovnem mestu sprejemajo točne odločitve. Z razvojem obstoječih ali novih miselnih bližnjic lahko posameznike opolnomočimo, da avtonomno sprejemajo informirane odločitve, ki vodijo do uspešnih organizacijskih vedenj.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V organizacijah je učinkovito opravljanje delovnih nalog zaposlenih ključnega pomena za obstoj in razvoj organizacije. Nujen predpogoj za kakovostno opravljanje delovnih nalog je nabor kompetenc, s katerimi zaposleni rešujejo vsakodnevne naloge na različnih ravneh zahtevnosti. Hkrati pa se delovne naloge v sodobnem delovnem okolju hitro spreminjajo in od zaposlenih zahtevajo reševanje vse kompleksnejših problemov. Pri tem morajo zaposleni za učinkovito obvladovanje novih izzivov razviti nove strategije odločanja in presojanja v negotovih okoliščinah. V teh primerih bi na prvi pogled lahko predpostavljali, da za oblikovanje najboljših nove strategije potrebujejo visoke ravni samonadzora in spoznavnih virov ter morajo imeti na voljo vse možne informacije (Sunstein in Thaler, 2003). Skladno z idejo *homo economicus* bi morali namreč najprej oblikovati vse možne strategije reševanja problema, nato proučiti njihovo učinkovitost in se končno odločiti za uporabo najboljših. Tovrstni pristop k reševanju problemov temelji na logično-matematični racionalnosti, v skladu s katero posameznik izbere strategijo, ki ima največjo verjetnost za uspeh – kar je v splošnem zaznano kot najtočnejša strategija odločanja, ki pripelje do najboljših rezultatov. Kljub temu pa zaposleni v organizacijah pogosto nimajo časa in virov za odločanje ter presojanje na podlagi sistematičnega premisleka, temveč poskušajo do rešitve priti na podlagi omejenega nabora informacij ter na spoznavno in časovno čim bolj varčen način. Zaposleni torej uporabljajo hevristike (oz. miselne bližnjice), s katerimi do odločitev pridejo brez (prevelikega) napora in na podlagi omejenih informacij (Shurtz, 2022). Hevristike se pogosto opredeljujejo kot izvor pristranega mišljenja, ki vodi k tipičnim spoznavnim napakam, pri čemer je treba njihovo uporabo zmanjšati in spodbuditi racionalen razmislek o najboljših načinih delovanja (Fasolo idr., 2024). Na primer hevristika sidranja lahko povzroči, da posamezniki določijo

napačno referenčno točko, glede na katero presojaajo nadaljnje informacije. Če novozaposleni v prvih mesecih izkazuje nizko delovno učinkovitost, vodja do njega vzpostavi nižja pričakovanja. Zaradi tega bo pozneje tudi manjši napredek vodja ocenil kot zadovoljiv, čeprav bo v primerjavi z drugimi zaposlenimi še vedno podpovprečen.

Kljub temu pa odločitve, ki so plod hevrističnega mišljenja, niso nujno pristrane in izkrivljene, temveč so lahko še točnejše od odločitev, sprejetih na podlagi logično-matematičnega mišljenja (Artinger idr., 2015). Predstavljajo lahko namreč odraz ekološke racionalnosti, ki so jo zaposleni razvili na podlagi prilagajanja organizacijskemu okolju in obširnega znanja o delovnih nalogah. Ekološka racionalnost se nanaša na zmožnost uporabe (praktičnih) strategij reševanja problemov, ki so skladne z okoljskimi zahtevami (z zahtevami delovnega okolja), in tako odraža ujemanje med posameznikovim spoznavnim aparatom ter okoljem (Todd in Gigerenzer, 2012). Na tak način lahko zaposleni za rešitev problema izberejo hevristiko, ki je glede na strukturo situacije in problema najustreznejša. Tako se hevristike uvrščajo med orodja učinkovitega odločanja v sodobnih organizacijah (Bettis, 2017). Kljub temu pa vsem zaposlenim vedno ne uspe izbrati najustreznejše hevristike za učinkovito reševanje problemov, kar vodi do slabših delovnih izidov. Za naslavljanje teh izzivov so se v sklopu oblikovanja javnih politik razvili novi pristopi podpore posameznikom (t. i. vedenjski ukrepi), ki upoštevajo ekološko racionalnost človeškega mišljenja in izkoriščajo hevristično mišljenje kot sredstvo za sprejemanje boljših odločitev. Novi pristopi za spodbujanje boljših odločitev poskušajo na posameznika delovati neposredno, in se ne osredotočajo na celoten organizacijski sistem v smislu opredeljevanja pravil, določb in novih delovnih nalog. Vedenjski ukrepi poskušajo torej na individualni ravni posameznike spodbuditi k učinkovitejšemu vedenju in odločanju, pri čemer pa je za njihov uspeh pomembno, da so sistemski ukrepi na ravni organizacije z vedenjskimi ukrepi, osredotočenimi na posameznika, usklajeni (Chater in Loewenstein, 2023). S tovrstnimi pristopi poskušamo spodbuditi praktično uporabo hevristik v organizacijskem okolju ter jih ne razumeti zgolj kot načine pristranega mišljenja zaposlenih (Wenzel in Stjerne, 2021).

Najbolj raziskani in široko uporabljeni vedenjski ukrepi, osredotočeni na posameznika, so dregljaji (angl. *nudges*). Z dregljaji poskušamo

okolje oblikovati tako, da posameznika spodbudimo k izboru najboljše možnosti oziroma odločitve (Thaler in Sunstein, 2008; za pregled uporabe v organizacijskem okolju glej Boštjančič, 2020). Mehanizem dregljajev se zanaša na hevristike s predpostavko, da bo določeni okoljski element pri posamezniku sprožil določeno hevristiko, kar bo vodilo k vnaprej določeni najoptimalnejši odločitvi (npr. privzeta možnost dodatnega vplačila v pokojninski sklad bo spodbudila več posameznikov, da avtomatsko vplačujejo neobvezni dodatek). V tovrstnem procesu odločanja pa naj bi posamezniki ohranjali določeno stopnjo svobode glede lastne odločitve. Poleg dregljajev hevristično mišljenje pri oblikovanju ukrepov izkoriščajo tudi ojačevalci (angl. *boosts*). Slednji poskušajo posameznika spodbuditi k boljši odločitvi tako, da razširijo nabor hevristik posameznika in mu pomagajo razviti strategije za iskanje najoptimalnejše v določeni situaciji (Grüne-Yanoff idr., 2018). Uvedba ojačevalcev vključuje trening hevrističnega mišljenja ali zagotavljanje informacijskih namigov v okolju za lažji izbor primernih strategij reševanja problema.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Z ojačevalci spodbujamo obstoječe ali razvijamo nove kompetence posameznikov, ki pripomorejo k samostojnemu oblikovanju odločitev (Hertwig in Grüne-Yanoff, 2017). Tako lahko zaposleni s pomočjo preprostih računovodskih hevristik sprejemajo boljše finančne odločitve, zdravstveno osebe lažje razume statistične podatke o občutljivosti diagnostičnih preizkusov in trgovci bolj učinkovito upravljajo tveganje v negotovih razmerah. Ojačevalci opolnomočijo posameznika za avtonomno odločanje, v nasprotju z dregljaji, ki vnaprej predpostavijo najboljšo odločitev ali vedénje (Herzog in Hertwig, 2024). Hkrati so se v splošnem izkazali kot dober pristop za uvajanje vedenjskih sprememb v organizacije na različnih področjih. Študentje, prebivajoči v študentskih domovih, so bili izpostavljeni ojačevalcem in dregljajem povezanim z varčno rabo energije. Eni skupini so raziskovalci z ojačevalci predstavljali kumulativne podatke o njihovi porabi električne energije

v tekočem mesecu in tedenske namige za varčevanje z energijo. Druga skupina pa je prek dregljajev dobila informacije o lastni porabi in porabi njihovih vrstnikov v obliki tedenskih opomnikov. Uvedba ojačevalcev se je izkazala kot bolj učinkovita ter je imela dolgoročneje učinke pri zmanjšanju porabe električne energije (Paunov in Grüne-Yanoff, 2023). Udeleženci so namreč z ojačevalci pridobili nove kompetence varčevanja z energijo, kar jim je pomagalo pri vzdrževanju vedenja tudi v daljšem časovnem obdobju. Uvedba ojačevalcev se je izkazala za učinkovito tudi pri povečanju razkuževanja v bolnišnicah. Raziskovalci so z ojačevalci pri zdravstvenem osebju spodbujali zaznavo tveganja prenosa okužb na paciente v primeru neupoštevanja protokola razkuževanja. Pri tem so upoštevali hevristiko naravnih frekvenc, zaradi katere ljudje tveganje ocenjujejo točneje, kadar je predstavljeno v obliki frekvenc v primerjavi z odstotki (Gigerenzer idr., 2007). S preprostim ukrepom dodatnega informiranja, in sicer so na plakatih v obliki frekvenc razložili pogostost okužb zaradi neustreznega razkuževanja, so povečali sledenje protokolu razkuževanja (Van Roekel idr., 2022). Udeleženci so namreč na podlagi dodatnih informacij izbrali ustrežnejše strategije vedenja v delovnem okolju, kar je vodilo do izboljšanja varnosti pacientov.

Ojačevalce pa lahko uvedemo tudi na področju upravljanja financ (npr. v malih podjetjih). Mali podjetniki pogosto nimajo dovoljšnega računovodskega in finančnega znanja, da bi učinkovito upravljali finance podjetja, kar lahko vodi v prekomerno trošenje delovnega kapitala in nepreglednost finančnega poslovanja. Če ljudi naučimo praktično načelo, da fizično ločijo zasebni denar in denar podjetja v dveh ločenih predalnikih ter prenesejo denar iz enega v drugega zgolj takrat, ko so iz enega vzeli za namene drugega, lahko izboljšamo finančne odločitve in prakse podjetja. Oblikovanje preproste hevristike se je izkazalo za učinkovitejše v primerjavi s poučevanjem računovodskih veščin in znanj (Drexler idr., 2014). Posamezniki so namreč razvili konkretne strategije delovanja, za katere so točno vedeli, kdaj jih morajo uporabiti. Njihov nabor kompetenc se je razširil in omogočil učinkovitejše vedenje, kar se je izkazalo še kot posebej koristno pri posameznikih z nizko ravno finančne pismenosti in veščin. Organizacije pa se poleg učinkovitosti vse pogostejše posvečajo tudi splošnemu blagostanju svojih zaposlenih. Tako na primer spodbujajo fizično aktivnost zunaj delovnega časa, kar

je lahko še posebej koristno za zdravje zaposlenih, ki delajo od doma (Bartmann idr., 2022). Kljub temu pa telesna aktivnost pogosto ni zaznana kot prijetna dejavnost, temveč se ji posamezniki zaradi pomanjkanja samonadzora poskušajo izogniti. V tem primeru je prav tako možna uporaba ojačevalcev, s katerimi posameznike naučimo novo hevristiko, ki jim lahko pomaga pri premagovanju morebitnih težav s samonadzorom. Športna aktivnost se lahko združi z drugo, prijetnejšo aktivnostjo (npr. poslušanjem glasbe), ki prinaša takojšnje zadovoljstvo, kar posameznika spodbudi k športni aktivnosti (Kirgios idr., 2020); tako se ljudje naučijo nove strategije (oz. hevristike) za premagovanje težav s samonadzorom. Na podlagi tega se razširi nabor razpoložljivih hevristik, kar lahko spodbudi dolgoročno izvajanje želenega vedenja. Poleg tega pa omogoča, da si posameznik problem razlaga na nov način (npr. Ali imam dejansko problem s samonadzorom na tem področju?), kar lahko dodatno prispeva k uporabi nove hevristike in izvajanju (neprijetnega) vedenja (Grüne-Yanoff idr., 2018).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Ojačevalci predstavljajo širok nabor različnih ukrepov in podajajo splošni okvir razširjanja kompetenc na različnih področjih. Na podlagi klasifikacije ojačevalcev (Center for Adaptive Rationality, b. d.) bom poskušal prikazati širša področja možne uporabe ojačevalcev, kjer se je uporaba pokazala za učinkovito.

Ojačevalci za razumevanje tveganja pripomorejo k boljšemu razumevanju statističnih informacij na različnih področjih (npr. zdravstvo, finance). Če so dejanski statistični podatki o verjetnosti pojavljanja tveganjih dogodkov dostopni, lahko posameznikom njihovo razumevanje olajšamo tako, da jih predstavimo grafično (Acartürk, 2014; Muscatello idr., 2006). Poleg tega jih lahko naučimo tehnik za preoblikovanje nepreglednih predstavitev v pregledne – tako lahko odstotke spremenimo v frekvence (npr. sporočilo »Pravilno razkuževanje zmanjša pojavljanje sepse med bolniki za 47 %« lahko spremenimo v »Če si pravilno

razkužujete roke, bo zaradi sepse namesto 28 od 100 ljudi zbolelo le 15 od 100 ljudi.«) oziroma jih naučimo izdelave dreves naravnih frekvenc iz informacij o verjetnosti pojavljanja dogodkov (npr. diagnostični preizkusi; glej Sedlmeier in Gigerenzer, 2001).

Ojačevalci za upravljanje negotovosti prispevajo k razvoju praktičnih pravil za oblikovanje boljših napovedi in odločitev. Na primer uporaba preprostih hevristik sklepanja, kjer glede na značilnosti dogodkov ocenjujemo verjetnost njihovega pojavljanja, lahko izboljša odločanje v negotovih situacijah. Zaposlene lahko naučimo uporabe pravila simetrije, ki omogoča hitro reševanje verjetnostnih problemov, kadar so dogodki naključni. Zaradi naključnosti namreč ne moremo razlikovati med verjetnostmi posameznih dogodkov (tj. vsi dogodki imajo enako verjetnost). Na primeru knjigarne, kjer je na voljo devet pristno podpisanih knjig in ena nepristna, lahko pokažemo, da imajo trije posamezniki, ki zaporedoma kupujejo knjige, enako možnost (9/10) za nakup pristno podpisane knjige. Problem namreč ne razlikuje med posameznimi nakupi, zato lahko vrstni red nakupa zanemarimo – vsak nakup je naključen dogodek in vsi imajo enake možnosti za nakup pristno podpisane knjige (Balsam, 1993). V primeru izračuna na podlagi pogojnih verjetnosti bi bil ta postopek dolgotrajnejši in bi od posameznikov zahteval veliko spoznavnih virov, vendar bi vodil do enakega rezultata. Dodatno lahko v primeru pojavljanja novih informacij zaposlene naučimo oceniti, ali se te povezujejo s predhodno ocenjeno verjetnostjo dogodkov. Če se ne, jih v nadaljnjem procesu odločanja zanemarimo, v drugem primeru jih upoštevamo v novem modelu verjetnosti dogodka. Zamislimo si lahko primer trgovca z električno energijo, ki deluje na tveganem trgu s petimi regijami. Trgovec predpostavlja, da se bodo v eni od njih cene energije povečale, vendar ni prepričan, v kateri regiji se bo to zgodilo. Z uporabo pravila simetrije trgovec predpostavi, da ima vsaka regija enako verjetnost (1/5) za povečanje cen in enakomerno razporedi vire med vseh pet regij. Če so trgovcu na voljo nove informacije, na primer da se je povečalo povpraševanje v eni regiji, lahko prilagodi predhodno ocenjene verjetnosti. Če ima ena regija po novem 50-% verjetnost povečanja cen, bo trgovec spremenil svojo strategijo in več virov dodelil tej regiji, medtem ko bo ohranil ravnotežje v drugih. To trgovcu omogoča, da se prilagodi spreminjajočim se tržnim razmeram in bolje obvladuje

tveganja. Podobno lahko zaposleni s pomočjo hitrih hevristik ocenjujejo zanesljivost pridobljenih informacij, kjer se v preprostem postopku vprašajo, kdo je sporočevalec informacije, in preverijo skladnost informacije z drugimi viri (Kozyreva idr., 2020), kar lahko izboljša točnost presojanja zanesljivosti informacij v negotovih okoliščinah.

Motivacijski ojačevalci so namenjeni avtonomnemu spodbujanju lastne motivacije in samonadzora. Posamezniki lahko oblikujejo preproste namere za odzivanje, da se v primeru pojavljanja določene situacije odzovejo na nameravani način. S tem lahko zasledujejo svoje dolgoročnejše cilje tako, da vnaprej določijo najprimernejši način vedenja v določeni situaciji in po načelu dražljaj-odziv reagirajo v skladu s svojimi cilji. S ponavljanjem zelenih odzivov lahko oblikujejo navade, ki jim bodo omogočale izvajanje dejavnosti brez dodatnega napora (npr. Holland idr., 2006). Tudi samodregljaji lahko delujejo motivacijsko, posameznik namreč lastno okolje strukturira tako, da lažje vzdržuje ciljno usmerjeno vedenje. Bolj zdrave načine prehranjevanja lahko na primer spodbuja težja dosegljivost prigrizkov na delovnem mestu (npr. zaposleni jih sami predstavijo v drug prostor) (Baskin idr., 2016).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Ojačevalce kot obliko vedenjskega ukrepa lahko uporabimo na različnih delovnih mestih, ki od zaposlenih zahtevajo različne stopnje kompetentnosti, samonadzora in zmožnosti. Predstavljajo namreč splošni vedenjski ukrep, ki ga lahko prilagodimo ciljnim populacijam ter z njim dosegamo različne vedenjske učinke. Na delovnih mestih, ki od zaposlenih zahtevajo visoko stopnjo tveganja za uspešno opravljanje delovnih nalog, lahko ojačevalci dodatno spodbudijo prevzemanje tveganja, kadar je to za posameznike najugodnejše (Folke idr., 2021). Ojačevalci zaposlene namreč opremijo z dodatnimi kompetencami, na podlagi katerih lahko sprejmejo učinkovite odločitve v negotovih razmerah. Dodatno se je izkazalo, da so lahko zelo kompleksni ojačevalci manj učinkoviti pri posameznikih z nižjimi kognitivnimi zmožnostmi (Caballero in Ploner, 2022), medtem ko lahko preprosto strukturirani ojačevalci v največji meri koristijo ravno tej populaciji (tj. z nizkimi spoznavnimi zmožnostmi in veščinami; Arráiz idr., 2019; Drexler idr., 2014). To

nakazuje, da je pri uvedbi ojačevalcev treba pozornost usmeriti na ciljno populacijo in njene značilnosti. Pri usvajanju kompleksnejših ojačevalcev imajo lahko določene skupine ljudi težave, kar zmanjša verjetnost pojavljanja vedenjskih sprememb.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Prepoznavanje in opredelitev problema je ključen vidik za uvajanje ciljno usmerjenih ukrepov v organizacije (Nielsen in Abildgaard, 2013). Od strukture problema je namreč odvisno, kakšne ukrepe bomo uvedli. Če ugotovimo, da je treba pri zaposlenih spremeniti vedenje, da bi lahko bolj kompetentno opravljali svoje delovne naloge, je ena možnost uvedba vedenjskih ukrepov (npr. ojačevalcev). Lahko pa so drugi ukrepi bolj učinkoviti in pravični pri uvajanju sprememb v organizacijo. Če se npr. v podjetju pojavlja problem pomanjkljive motiviranosti zaposlenih zaradi neustreznih delovnih razmer, je treba poskrbeti za zadovoljevanje temeljnih potreb zaposlenih in na organizacijski ravni urediti delovne razmere. Ojačevalce kot vedenjski ukrep lahko uporabimo šele takrat, ko želimo posameznikovo delovanje še izboljšati in dodatno nadgraditi tako, da ga opolnomočimo s kompetencami za učinkovitejše opravljanje delovnih nalog. To lahko na eni strani zaposlenemu omogoči izvedbo delovnih nalog z manj napora ter poveča organizacijsko učinkovitost na drugi strani. Poleg tega poskušamo v tem koraku **opredeliti** tudi **zelen končni cilj** zastavljenega ukrepa, saj bo ta usmerjal oblikovanje in uvedbo ukrepa (Gagné, 2018) ter omogočal vrednotenje učinkov v sklepnih fazi.

V naslednjem koraku je treba **opredeliti kompetence**, ki bi jih zaposleni morali imeti za doseganje cilja, zastavljenega v prejšnjem koraku. Kompetence v tem primeru razumemo kot širok pojav, ki vključuje motivacijske, spoznavne in čustvene elemente, ki omogočajo oblikovanje akcijskih načrtov za konkretno vedenje. Tako poskušamo ugotoviti, s kakšnimi dodatnimi veščinami, miselnimi predstavami ali znanji morajo biti posamezniki opremljeni, da bodo lahko rešili opredeljeni problem oziroma se vedli na učinkovitejši način. Pri tem moramo biti pozorni na to, da kompetence opredelimo čim bolj specifično. Če hočemo npr. pri računovodjih izboljšati zaznavanje nepravilnosti v finančnih poročilih, lahko kot ključno kompetenco opredelimo veščino prepoznavanja

vzorcev v številskih informacijah, kar jim lahko pomaga odkriti nepričakovane finančne trende.

V tretjem koraku je treba **opredeliti hevristike** (oz. miselne bližnjice), ki bi zaposlenim lahko pomagale do učinkovitejšega vedanja in reševanja problema. V primerjavi s prvima dvema korakoma, ki sta uporabna v različnih primerih načrtovanja ukrepov v organizacijah, je ta korak specifičen za uvedbo ojačevalcev kot vedenjskih ukrepov, ki za mehanizem delovanja izkoriščajo hevristike. Opredelimo lahko že obstoječe ali nove hevristike (za seznam obstoječih hevristik glej The Decision Lab, b. d.). V prvem primeru upoštevamo splošne značilnosti človeškega procesiranja informacij, ki jih lahko uporabimo za učinkovitejše reševanje problemov v delovnem okolju. Uporabo obstoječih hevristik lahko spodbudimo z informacijskimi namigi v okolju. Tako lahko npr. povečamo ustrezno razkuževanje (tj. zeleni končni cilj) v bolnišnicah tako, da izboljšamo točnost zaznavanja tveganja v primeru neustreznega razkuževanja (tj. opredelitev kompetenc). Nato določimo hevristiko, ki bi jo lahko izkoristili za povečanje točnosti zaznave tveganja. V tem primeru lahko izberemo hevristiko naravnih frekvenc, v skladu s katero lahko tveganje namesto v odstotkih predstavimo v obliki frekvenc. Ljudje tako predstavljene informacije namreč razlagajo točneje (glej podglavje »Znanstvena spoznanja«). Ker smo izbrali hevristiko, ki jo posamezniki že posedujejo, saj predstavlja temeljno značilnost človeškega procesiranja informacij, lahko posameznikom s predstavljanjem novih informacij pomagamo do izbora hevristike, ki bo spodbudila učinkovito vedenje. Če uporaba splošne hevristike ne bi pripomogla k reševanju problema, lahko zaposlene tudi naučimo nove hevristike, namenjene reševanju specifičnih organizacijskih problemov. Tako lahko npr. pri povečanju zaznavanja nepravilnosti v finančnih poročilih računovodje naučimo, da si vnaprej postavijo referenčno točko poslovanja določenega podjetja glede na preteklo poslovanje, v skladu s katero lahko nadalje presojujejo ustreznost finančnega stanja v izbranem časovnem obdobju.

V naslednji fazi, **fazi uvedbe**, je treba glede na izbrane predhodne stopnje izbrati način udejanjanja ojačevalca v praksi. Tako lahko v primeru zagotavljanja informacijskih namigov zaposlene informiramo s plakati, ki vključujejo ključne informacije, oz. z opomniki po spletni pošti. V primeru učenja nove hevristike je pomembno vzpostaviti sistematičen

trening z redno povratno informacijo, s pomočjo katere se lahko posamezniki naučijo nove strategije reševanja problema. Pri tem je pomembno, da hevristiko predstavimo kot učinkovito in preprosto orodje, ki bo opravljanje delovnih nalog olajšalo.

V sklepni fazi je ključno **ovrednotiti učinke** uvedbe ojačevalca. To lahko naredimo na različne načine. Tako lahko zaposlene vprašamo za povratno informacijo, v kolikšni meri jim vpeljani ukrep pomaga pri delu. Poleg subjektivnih poročanj pa lahko učinkovitost preverjamo tudi z objektivnimi merami učinkov. Pogostost pojavljanja želenega vedenja po uvedbi lahko izmerimo z opazovanjem (če je opazljivo navzven) oziroma učinkovitost ojačevalca preverimo z ovrednotenjem rezultatov zaposlenih (npr. z morebitnim dvigom kakovosti – kar sicer predpostavlja, da je bila izvedba pred uvedbo nekoliko slabša). S kombinacijo subjektivnih in objektivnih meritev lahko dobimo celovito sliko o učinkovitosti uvedbe vedenjskega ukrepa v organizaciji (glej Kirkpatrick, 1998).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju bom predstavil, kako lahko organizacije, kjer imajo zaposleni težave s točnostjo, uvedejo ojačevalce za učinkovitejše izvajanje delovnih procesov. Predstavljajmo si organizacijo, ki se ukvarja s programerskimi storitvami. Zaposleni v razvojnem oddelku imajo pogosto težave z določanjem časa, ki ga potrebujejo za dokončanje projektov, saj bodisi podcenjujejo potreben čas (kar vodi v hitenje pri delu) bodisi ga precenjujejo (kar vodi v neučinkovitost). Cilj organizacije je, da začnejo zaposleni točneje napovedovati čas, ki ga potrebujejo za dokončanje projekta, in s tem izboljšati točnost napovedanih rokov oddaje. V tem primeru se lahko v organizaciji odločijo za uporabo ojačevalcev, ki bodo zaposlene opolnomočili za natančnejše napovedovanje potrebnega časa. Kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje te naloge, so predvsem vezane na zmožnost prepoznavne in upoštevanja različnih dejavnikov za realistično oceno potrebnega časa.

Ker so se v organizaciji odločili za uvedbo ojačevalcev, razmišljajo o tem, katere obstoječe hevristike bi lahko uporabili oziroma zaposlene dodatno naučili, da bi bili pri svojem delu učinkovitejši. Ena izmed

možnosti je uporaba in nadgradnja hevristike sidranja. Ljudje se namreč po navadi pretirano zanašajo na prvo informacijo, na katero naletijo (»sidro«), in nadaljnje presoje prilagajajo glede na to sidro. Zaposleni v organizaciji torej potreben čas za dokončanje projekta ocenjujejo glede na dejavnik, ki jim pride na misel prvi (npr. čas, ki je bil potreben za dokončanje prejšnjega projekta), pri čemer zanemarijo druge dejavnike, ki bi bili pomembni za točno napoved. Tako na podlagi tega, da so za prejšnji projekt potrebovali zelo malo časa, predpostavijo, da bodo tudi za naslednjega potrebovali malo časa – čeprav lahko ta od njih zahteva več virov in napora. Tako se organizacija odloči, da bo uporabila že obstoječo hevristiko, vendar jo bo s sistematičnim treningom nadgradila v orodje, ki bo zaposlenim olajšalo točnejše napovedovanje.

V fazi uvedbe ukrepa se v organizaciji odločijo, da bodo na treningu zaposlene najprej informirali o zaznanem problemu in o cilju izobraževanja. Hkrati jih bodo izobrazili o hevristiki sidranja ter jim razložili, kako lahko vpliva na njihovo (netočno) presojanje. V nadaljnjem koraku treninga bodo poskušali razširiti hevristiko tako, da bodo zaposlene spodbudili k naštevanju različnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na čas, potreben za dokončanje projekta. Na podlagi teh dejavnikov se lahko zaposleni spomnijo časovnih referenčnih točk (npr. sider) iz preteklosti, kjer so razvijali podoben program za podobnega naročnika. Na tak način lahko svoje sidro postavijo glede na preteklo referenčno točko, ki je bolj informativna kot referenčna točka, ki jim pride na misel prva. Po začetnem delu treninga in diskusiji o različnih dejavnikih jim lahko predstavimo sistematičen pristop vrednotenja časa (oz. novo hevristiko), ki ga lahko z doslednim izvajanjem spremenijo v navado. V novem pristopu vrednotenja potrebnega časa poleg tega, da si postavijo začetno informativno sidro, slednje v času tudi prilagajajo glede na napredek pri delu. Tako si zaposleni ob začetku projekta postavijo sidro glede na predhodne podobne projekte (npr. za podoben projekt smo potrebovali tri tedne), pri čemer jih lahko naučimo, da začetno sidro prilagajajo glede na nove pomembne dejavnike, ki se pojavijo v procesu (npr. kompleksnost projekta, dostopnost virov, odvisnost od drugih oddelkov), in o spremembah poročajo nadrejenim.

Končno jih po vsakem končanem projektu dodatno spodbudimo, da sami ocenijo točnost začetne in vmesne napovedi. S tem lahko dodatno prepoznajo nove pomembne dejavnike, ki vplivajo na čas, potreben za

dokončanje projekta. Tako so lahko zaposleni ob uvedbi ojačevalca zmožni postaviti informativno sidro ter to sidro prilagajati glede na nove pomembne informacije. Uspešnost uvedenega ojačevalca lahko v organizaciji preverimo tako, da opazujemo skladnost med napovedanim rokom oddaje in časom dejanske oddaje (tj. objektivni kriterij) ter glede na subjektivna poročanja zaposlenih o procesu na oddelku (tj. subjektivni kriterij). Ojačevalec torej izkorišča že obstoječe hevrstike ter jih hkrati nadgradi na nameren način. Zaposlenim tako pomaga do bolj utemeljenih in realističnih presoj, kar na koncu koristi tako njihovi uspešnosti kot ciljem organizacije.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog ima lahko ključno vlogo pri svetovanju glede uvajanja sprememb na različnih ravneh organizacije. V sodelovanju z vodjami lahko pomaga pri opredeljevanju problema, želenih ciljev in načrtovanju ukrepov. Tako je tisti, ki s svojim strokovnim znanjem presodi, kdaj je struktura problemov primerna za uvedbo ojačevalcev in kdaj je to ustrezno z etičnega vidika. Psiholog v organizaciji je namreč zavezan etičnim standardom ter mora skrbeti za dobrobit in blagostanje zaposlenih.

Poleg tega lahko s svojim znanjem v sodelovanju z vodjami načrtuje uvedbo ojačevalcev ter išče teoretsko-strokovne podkrepiteve za specifične ojačevalce. Teoretična smiselnost uvedbe je namreč ključen predpogoj za njihovo učinkovito delovanje, pri čemer je psiholog opremljen s strokovnim znanjem za tovrstno presojanje. Hkrati pa je psiholog lahko tudi tisti, ki v podjetju določene probleme opazi in spodbudi proces uvedbe različnih ukrepov. Po uvedbi lahko ovrednoti učinkovitost ukrepov, pri čemer mu analitično znanje lahko pomaga tudi pri svetovanju glede dolgoročnega vzdrževanja želenega vedenja.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Predhodno omenjeni dregljaji kot najbolj razširjeni vedenjski ukrepi spodbujajo posameznika k vnaprej določenemu vedenju, ki ga njegovi oblikovalci opredelijo za najoptimalnejše. Ideja, da lahko posameznika usmerimo k zanj najboljšim možnostim in odločitvam, temelji na filozofiji

paternalističnega libertarianizma (glej Mills, 2024). Ta predpostavlja, da posameznikom zgolj pomagamo priti do boljših odločitev, čeprav sami še vedno ohranjajo avtonomijo v procesu odločanja in se lahko odločijo tudi drugače. Kljub temu se zastavlja vprašanje, kaj predstavlja »najboljše« odločitve znotraj organizacij. Raziskovalci na področju dregljajev etičnost njihove uvedbe utemeljujejo s tem, da bi morali dregljaji ljudi usmerjati k možnostim, ki so jim ljudje sami najbolj naklonjeni (Thaler in Sunstein, 2008). Pri tem ni popolnoma jasno, ali gre za preference pred uvedbo dregljajev ali po njej (Sunstein, 2018), zaradi česar je temu kriteriju tudi težko zadostiti (Glod, 2015). Pomembno je, da se uporaba dregljajev v organizacijskem okolju omeji na usmerjanje k vedênjem, ki podpirajo splošno družbeno korist (npr. ločevanje smeti, spodbujanje koriščenja okolju prijaznih oblik prevoza; glej Hansen in Jespersen, 2013), saj so lahko dregljaji uporabljeni tudi za izvajanje neetičnih organizacijskih praks.

Ojačevalci, na drugi strani, temeljijo na ideji ekološke racionalnosti in poskušajo posameznika opolnomočiti za bolj kompetentno delovanje v okolju s spodbujanjem agentnosti, samonadzora in zmožnosti za informirano odločanje (Herzog in Hertwig, 2024). Posameznik v tem primeru z razširjenim naborom vedênj ali usmerjanjem z dodatnimi informacijskimi namigi ohrani popolno avtonomijo pri presojanju in odločanju glede lastnega vedênja. Ojačevalci torej ljudi usposabljaajo za boljše vedênje, medtem ko dregljaji zgolj izkoriščajo obstoječe hevrstike. Tako se lahko ojačevalci izognejo oblikovanju normativnih sodb o »optimalnem« vedênju, ki so nujne pri oblikovanju dregljajev (Grüne-Yanoff, 2018). Kljub temu ojačevalci kot vedenjski ukrepi na ravni posameznika nanj delujejo neposredno in poskušajo spremeniti vedênje na individualni ravni. To narekuje pomisleke glede etičnosti uvajanja tovrstnih ukrepov v organizacijske strukture, kjer lahko interesi organizacije prevladajo nad interesi za posameznikovo dobrobit. Vedenjski ukrepi namreč poskušajo spodbuditi spremembe z usmerjanjem na posameznikovo delovanje na neposredni, najnižji, psihološko-vedenjski ravni posplošitve. To pa lahko predstavlja potencial za manipulacijo posameznika ali izkoriščanje psiholoških zakonitosti za spodbujanje vedênj, v katera sicer posameznik sam ne bi privolil. Tudi pri oblikovanju javnih politik na vedenjski ravni se namreč zastavlja vprašanje, v kolikšni meri oblikovalci politik, ki izhajajo iz znanstvenih dognanj in namere za izboljšanje blagostanja ljudi na

populacijski ravni, reflektirajo vrednostne sodbe o »dobrem« vedênju, ki so v raziskovanju na tem področju latentno prisotne (Lepenies in Maćeka, 2019). Pri tem je konflikt med interesi oblikovalcev vedenjskih ukrepov in posameznika lahko še večji v organizacijah, saj te stremijo k produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih.

Poleg etičnih dilem se določene pomanjkljivosti pojavljajo tudi na izvedbenem nivoju. Ojačevalci predpostavljajo, da lahko uporabimo že obstoječe hevrstike in posameznike z novimi informacijami opolnomočimo za njihovo izbiro ali da pri posameznikih razvijemo nove hevrstike. Kljub koristnosti razvoja novih hevrstik za reševanje specifičnih problemov pa trening nove hevrstike zahteva veliko časa in spoznavnega napora, zato imajo lahko v primeru previsoke kompleksnosti posamezniki težave pri njenem učenju in izvajanju ter lahko izgubijo motivacijo za uspešno usvajanje.

L I T E R A T U R A

- Arráiz, I., Bhanot, S. P. in Calero, C. (2019). *Less is more: Experimental evidence on heuristic-based business training in Ecuador*. Development through the Private Sector Series.
- Acartürk, C. (2014). Towards a systematic understanding of graphical cues in communication through statistical graphs. *Journal of Visual Languages & Computing*, 25(2), 76–88.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. in Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management: Heuristics in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33–S52.
- Balsam, J. (1993). A heuristic approach to solving probability problems. *The Actuary*, 27(5), 13–14.
- Bartmann, N., Cloughesy, J. N., Probst, B. M., Romagnoli, G. in Woerner, A. (2022). Behavioral interventions to improve home-based office-workers' health. *Trends in Psychology*, 31(1), 89–104.
- Baskin, E., Gorlin, M., Chance, Z., Novemsky, N., Dhar, R., Huskey, K. in Hatzis, M. (2016). Proximity of snacks to beverages increases food consumption in the workplace: A field study. *Appetite*, 103, 244–248.
- Bettis, R. A. (2017). Organizationally intractable decision problems and the intellectual virtues of heuristics. *Journal of Management*, 43(8), 2620–2637.
- Boštjančič, E. (2020). Namigi. V E. Boštjančič in A. Petrovič (ur.), *Kako spodbujati zaposlene: psihološki pristopi od A do Ž* (str. 239–253). Založba Univerze v Ljubljani.

- Caballero, N. in Ploner, M. (2022). Boosting or nudging energy consumption? The importance of cognitive aspects when adopting non-monetary interventions. *Energy Research & Social Science*, 91, 102734.
- Center for Adaptive Rationality. (b. d.). *Types of boosts*. <https://www.scienceofboosting.org/types-of-boosts/>
- Chater, N. in Loewenstein, G. (2023). The i-frame and the s-frame: How focusing on individual-level solutions has led behavioral public policy astray. *Behavioral and Brain Sciences*, 46, e147.
- Drexler, A., Fischer, G. in Schoar, A. (2014). Keeping it simple: Financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1–31.
- Fasolo, B., Heard, C. in Scopelliti, I. (2024). Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: An integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, 01492063241287188.
- Folke, T., Bertoldo, G., D'Souza, D., Ali, S., Stablum, F. in Ruggeri, K. (2021). Boosting promotes advantageous risk-taking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–10.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1).
- Gigerenzer, G., Gaissmaier, W., Kurz-Milcke, E., Schwartz, L. M. in Woloshin, S. (2007). Helping doctors and patients make sense of health statistics. *Psychological Science in the Public Interest*, 8(2), 53–96.
- Glod, W. (2015). How nudges often fail to treat people according to their own preferences. *Social Theory and Practice*, 41(4), 599–617.
- Grüne-Yanoff, T. (2018). Boosts vs. nudges from a welfarist perspective. *Revue d'économie Politique*, 128(2), 209–224.
- Grüne-Yanoff, T., Marchionni, C. in Feufel, M. A. (2018). Toward a framework for selecting behavioural policies: How to choose between boosts and nudges. *Economics and Philosophy*, 34(2), 243–266.
- Hansen, P. G. in Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3–28.
- Hertwig, R. in Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986.
- Herzog, S. M. in Hertwig, R. (2024). Boosting: Empowering citizens with behavioral science. *Annual Review of Psychology*, 76.
- Holland, R. W., Aarts, H. in Langendam, D. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(6), 776–783.
- Kirgios, E. L., Mandel, G. H., Park, Y., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Kay, J. S. in Duckworth, A. L. (2020). Teaching temptation bundling to boost exercise: A field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 20–35.

- Lepenies, R. in Małecka, M. (2019). The ethics of behavioural public policy. V A. Lever in A. Poama (ur.), *The Routledge handbook of ethics and public policy* (str. 513–525). Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). The four levels of evaluation. V S. M. Brown in C. J. Seidner (ur.), *Evaluating corporate training: Models and issues* (str. 95–112). Springer Netherlands.
- Kozyreva, A., Lewandowsky, S. in Hertwig, R. (2020). Citizens versus the internet: Confronting digital challenges with cognitive tools. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(3), 103–156.
- Mills, S. (2024). Being good and doing good in behavioral policymaking. *Public Administration Review*, 13908.
- Muscattello, D. J., Searles, A., Macdonald, R. in Jorm, L. (2006). Communicating population health statistics through graphs: A randomised controlled trial of graph design interventions. *BMC Medicine*, 4(1), 1–15.
- Nielsen, K. in Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work in Stress*, 27(3), 278–297.
- Paunov, Y. in Grüne-Yanoff, T. (2023). Boosting vs. nudging sustainable energy consumption: A long-term comparative field test in a residential context. *Behavioural Public Policy*, 1–26.
- Sedlmeier, P. in Gigerenzer, G. (2001). Teaching Bayesian reasoning in less than two hours. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 380–400.
- Shurtz, I. (2022). Heuristic thinking in the workplace: Evidence from primary care. *Health Economics*, 31(8), 1713–1729.
- Sunstein, C. R. (2018). “Better off, as judged by themselves”: A comment on evaluating nudges. *International Review of Economics*, 65(1), 1–8.
- Sunstein, C. R. in Thaler, R. H. (2003). Libertarian paternalism is not an oxymoron. *The University of Chicago Law Review*, 1159–1202.
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- The Decision Lab. (b. d.). *Cognitive biases: A list of the most relevant biases in behavioral economics*. <https://thedecisionlab.com/biases>
- Todd, P. M. in Gigerenzer, G. (2012). *Ecological rationality intelligence in the world*. Oxford University Press.
- Van Roekel, H., Reinhard, J. in Grimmelikhuijsen, S. (2022). Improving hand hygiene in hospitals: Comparing the effect of a nudge and a boost on protocol compliance. *Behavioural Public Policy*, 6(1), 52–74.
- Wenzel, M. in Stjerne, I. S. (2021). Heuristics-in-use: Toward a practice theory of organizational heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120517.

BOOSTS

Work tasks in modern organizations change frequently and require employees to act and make decisions in uncertain circumstances. In order to behave efficiently in the new work environment, employees need to develop new competencies and skills. To achieve the latter, organizations have to empower employees by implementing different interventions – one option being the introduction of boosts. Boosts are behavioural interventions that broaden an individual's repertoire of competences or help them select the most effective strategies for solving new problems. Boosts rely on heuristics that guide individuals' behaviour and decision-making more often than systematic-rational thinking. This enables individuals to make more accurate decisions in the workplace despite a lack of information and limited resources. By further developing existing or new heuristics, individuals can be empowered to make autonomous and informed decisions that lead to successful organizational behaviours.