TEMA Iso 9001: från detaljkrav till helhethetssyn

KvalitetsMagasinet

FÖR SMART VERKSAMHETSUTVECKLING

NUMMER 6 2018

Flexibelt arbete kräver tydliga gränser

Enkla feedbackreceptet: Det gjorde du bra!

Fika fram de bästa idéerna

Den rätta glöden ger bättre flöden

Läsarenkät: Krav på ledningen skapar mest nytta

Knuffa fram rätt beslut

Nudging en puff i rätt riktning

Vi människor vill vara och duktiga och göra de perfekta valen. Tyvärr kommer oftast verkligheten emellan och sätter krokben för oss. Men om vi får en knuff i rätt riktning som gör det lättare för oss att fatta rätt beslut är sannolikheten att vi gör bättre val. Knuffen kallas nudging och har blivit en viktig kunskap för organisationer att få människor att göra bättre val.

TEXT **Catharina Byström** FOTO **Michael Sjöberg**

NURIT NOBEL ÄR doktorand vid Handelshögskolan i Stockholm och brinner för att använda vetenskapliga insikter från beteendeekonomi för att utforma bättre tjänster, produkter och arbetsplatser som ger en långsiktigt positiv beteendeförändring.

– Allt som har att göra med mänskligt beteende kan styras. Och då är det intressant för mig att arbeta med.

Vi möts i Handelshögskolans inglasade ljusgård vid entrén där vi slår oss ned bland studenterna. Här på Handels har Nurit Nobel sin doktorandtjänst. Hon forskar i ekonomisk psykologi, och vid sidan av driver hon även konsultverksamhet i samma ämne. Hennes företag, Impactually, hjälper både offentliga och privata verksamheter med att skapa bättre tjänster och produkter genom att tillämpa psykologiska insikter om mänskligt beteende.

Och intresset och kunskapstörsten blir bara större för varje år, vilket förklarar utmaningen i att hitta en lucka i Nurits kalender.

– Det är en enorm efterfrågan! Människor letar kunskap om beteendeekonomi och nudging för att kunna tillämpa i sina organisationer. Tyvärr är kunskapen inte så lätt att hitta i Sverige och vi är ett fåtal forskare med begränsad tid som inte kan vara på flera ställen samtidigt.

Brygga mellan vetenskap och praktik

Men törsten efter denna ganska nya kunskap är en stark motor för Nurit Nobels engagemang. Hennes mission är att överbrygga klyftan mellan akademin och praktiken och på så sätt underlätta för verksamheter att använda vetenskapens insikter om hur och varför människor beter sig som de gör.

Definitionen på nudging är att man driver en beteendeförändring som alltid är positiv för individen eller för samhället. Utan tvingande lagkrav eller regler ska nudging underlätta för människor att fatta bra beslut genom att knuffa dem i rätt riktning. Det bygger bara på frivillighet och måste också uppfylla vissa etiska krav. Genom att identifiera vad som hindrar oss från att fatta bra beslut kan man helt enkelt hjälpa människor på traven.

Ett sådant hinder är att vi människor helst av allt vill att allt bara pågår som vanligt, så kallat status quo-läge.

›››

NURIT NOBEL

Bakgrund: Född i Tel Aviv där hon tog en kandidat i psykologi och företagsekonomi. Jobbade som marknadschef på Procter and Gamble i Genève och kom till Stockholm 2011. Har en master i socialpsykologi från London School of Economics. Har jobbat som konsult åt Telia, Arla och Ica bland annat. Sedan drygt ett år driver hon företaget Impactually tillsammans med medgrundaren, nationalekonomen Dr. Christina Gravert.

Familj: man, Philip, och dotter, Ella, 2 år.

Fritid: att springa, gärna långt, helst i skogen.

Drivkrafter: att göra något meningsfullt.

Visst ska vi ändra oss, bli effektivare, börja träna, äta mer grönt och spara till pensionen. Men bara inte just nu, det går bättre nästa vecka. Med lite nudging blir det lättare.

Har vi gjort ett val tenderar vi att hålla fast vid det. Som en bank, pensionsfond eller elbolag. Det är kanske bra att byta men just nu är det bekvämt att ha det som det är. Man vet vad man har men inte vad man får.

Rädsla att förlora något

En anledning till att vi inte vill ta några större risker genom att förändra beror på att vi bär på något som kallas förlust-aversion.

– Förlust svider mer än vad vinst gläder oss, säger Nurit Nobel. Vi vill inte förlora något och därför vill vi helst stanna i något vi kallar status quo-läge.

Det är detta, menar hon, som till exempel gör det svårt i ett förändringsarbete. Det är mycket skönare att stanna där man är eftersom vi riskerar att förlora något i en förändring. Vi upplever det som dubbelt så jobbigt att förlora något än hur roligt vi upplever det att vinna detsamma.

Därför kan det vara en bra idé att leta efter status quo-tillfällen då vi inte gör rationella beslut om man till exempel vill utveckla en tjänst. Ett exempel på det är att ta tillvara möjligheten är att göra en förinställning alternativ som gynnar ett gott beslut, ett så kallat default-läge. Det kan vara att ställa om skrivarna så att de alltid skriver ut dubbelsidigt och på så sätt minska pappersförbrukningen. Du kan välja enkelsidigt men då måste du göra ett aktivt val. Det kan vara att ha ett pensionssystem som i Sverige där det finns 900 fonder att välja

Visst ska vi ändra oss, bli effektivare, börja träna, äta mer grönt och spara till pensionen. Men bara inte just nu, det går bättre nästa vecka. Med lite nudging blir det lättare.

NURIT NOBEL

Bakgrund: Född i Tel Aviv där hon tog en kandidat i psykologi och företagsekonomi. Jobbade som marknadschef på Procter and Gamble i Genève och kom till Stockholm 2011. Har en master i socialpsykologi från London School of Economics. Har jobbat som konsult åt Telia, Arla och Ica bland annat. Sedan drygt ett år driver hon företaget Impactually tillsammans med medgrundaren, nationalekonomen Dr. Christina Gravert.

Familj: man, Philip, och dotter, Ella, 2 år.

Fritid: att springa, gärna långt, helst i skogen.

Drivkrafter: att göra något meningsfullt.

Har vi gjort ett val tenderar vi att hålla fast vid det. Som en bank, pensionsfond eller elbolag. Det är kanske bra att byta men just nu är det bekvämt att ha det som det är. Man vet vad man har men inte vad man får.

Rädsla att förlora något

En anledning till att vi inte vill ta några större risker genom att förändra beror på att vi bär på något som kallas förlust-aversion.

– Förlust svider mer än vad vinst gläder oss, säger Nurit Nobel. Vi vill inte förlora något och därför vill vi helst stanna i något vi kallar status quo-läge.

Det är detta, menar hon, som till exempel gör det svårt i ett förändringsarbete. Det är mycket skönare att stanna där man är eftersom vi riskerar att förlora något i en förändring. Vi upplever det som dubbelt så jobbigt att förlora något än hur roligt vi upplever det att vinna detsamma.

Därför kan det vara en bra idé att leta efter status quo-tillfällen då vi inte gör rationella beslut om man till exempel vill utveckla en tjänst. Ett exempel på det är att ta tillvara möjligheten är att göra en förinställning alternativ som gynnar ett gott beslut, ett så kallat default-läge. Det kan vara att ställa om skrivarna så att de alltid skriver ut dubbelsidigt och på så sätt minska pappersförbrukningen. Du kan välja enkelsidigt men då måste du göra ett aktivt val. Det kan vara att ha ett pensionssystem som i Sverige där det finns 900 fonder att välja mellan. Men de flesta av oss mäktar inte med att välja. Trots det har vi pensionsbesparingar ändå eftersom det finns ett förval som någon redan gjort åt oss.

– Vi väljer den enklaste vägen men vi ska inte döma människor för det. Livet är svårt och vi gör cirka 35 000 val per dag och det påverkar vår hjärna. Därför fattar vi många beslut per automatik annars skulle vi inte klara av dagligt beslutsfattande.

Hon är noga med att påpeka det, att man inte ska döma eller skapa skuld för att vi människor gör val efter känslan just nu och inte det som är långsiktigt bra.

Tankefel vanliga

Att vi tar automatiska oreflekterade beslut är ett sätt för hjärnan att hantera alla beslut. Detta beskrivs i Daniel Kahnemans bok Tänka, snabb och långsamt där han beskriver hjärnans beslutssystem ett och två. System ett tar intuitiva och automtiska beslut snabbt medan system två är reflekterande och rationellt och tar långsamma beslut.

Men att ta automatiska beslut innebär också att vi ibland hamnar lite fel. Det blir så kallade tankefel. Nurit Nobel hänvisar till ett forskningstest där en grupp fick veta att de skulle ses igen nästa vecka. Då skulle de bjudas på antingen choklad eller äpple. Men redan nu fick de besluta om vad de ville äta om en vecka. Tre fjärdedelar skrev upp sig på äpple och en fjärdedel på choklad. Men nästa vecka när de sågs och fick välja igen blev resultatet tvärtom: tre fjärdedelar valde choklad medan en fjärdedel valde äpple.

– Det visar hur lätt det är att göra det perfekta valet nästa vecka. Det är då jag ska börja cykla och läsa fler böcker istället för att lägga tid på mina sociala medier hela tiden. Folk har goda avsikter och vill väl men just nu väljer de något annat än det som är bra på lång sikt.

Något som Nurit påpekar är att Nudging kan ändra folks beteenden men inte preferenser. Till exempel, nudging kan hjälpa få folk att rösta men inte påverka vad de ska rösta på. Den kan få fler att äta vegetariska alternativ men inte påverka alla att äta mindre kött.

– Om du väl skaffat dig en tydlig ståndpunkt kan inte nudging ändra på den, säger Nurit Nobel och berättar om en lunchrestaurang på en arbetsplats införde köttfri måndag en dag i månaden. Men det provocerade somliga så mycket att de gick över på andra sidan gatan och köpte en hamburgare istället.

Det är samma sak åt andra hållet. De som är vegetarianer kan du inte nudga till att äta kött. De har redan gjort ett tydligt ställningstagande.

Gruppen påverkar

Eftersom vi är sociala varelser påverkar både grupptryck och sociala normer oss. Därför gör vi som alla andra och tänker att de inte kan ha fel. Vi vill helst inte avvika från normen så att det framkallar skam.

– Om vi får veta hur andra gör har vi också en benägenhet att välja samma sak. Därför har vi en tendens att skräpa ned mer på en skräpig plats än att slänga skräp på marken där det är rent. Då avviker vi från normen.

Det är därför vi har topplistor där vi får veta att sju av tio väljer just den där boken, resan eller musiken. Det är därför som det blir större påverkan på människors beteende att informera om att 98 procent av dina grannar betalar skatt än att säga att två procent av dina grannar inte betalar skatt.

Ett välkänt exempel på socialt beteende är budskapet som en hotellkedja testade för ett tiotal år sedan. »Återanvänd gärna dina handdukar för miljöns skull«

VAD ÄR NUDGING?

Begreppet nudging förekom första gången i nobelpristagaren Richard Thaler bok om beteendeekonomi som kom 2008. Hans sammanfattning av konceptet är att nudging ska göra det lätt för folk att göra rätt. Betendeekonomin bygger på det faktum att vi människor i hög grad inte fattar rationella beslut utan snarare påverkas av känslor, andra människor och är här och nu.

5 STEG TILL ATT NUDGA

Eftersom efterfrågan är så stor på kunskap i nudging delar Nurit Nobel med sig av Impactuallys modell för hur man kan börja jobba med nudging i organisationer. Här är 5 steg till att nudga:

1. Vad vill jag åstadkomma, och vilket beteende vill jag främja?
2. Vad är det som hindrar individen/gruppen från att bete sig på det sätt vi vill? Vad är det som står i vägen, som hindrar? Vad finns det för tankefällor?
3. Vilka nudges kan svara upp mot dessa barriärer?
4. Testa de mest lovande idéerna, vad fungerar, vad fungerar inte? Ta evidensbaserade beslut.
5. Slutligen gå tillbaka och utvärdera, vad behöver vi förbättra/förändra?

Knepet är att framhäva vad vi borde göra istället för att trycka på det vi inte ska göra.

Fyra enkla tips PÅ NUDGING

- **Ska du få människor att slänga mindre mat så servera maten på mindre tallrikar.**
- **Ska du få matgästerna att äta mer grönt, ställ salladen först så en del av tallriken redan är halvfull.**
- **Vill du att folk äter frukt istället för fikabröd, ställ frukten med lätt-tillgänglig och väl exponerad så är det färre som tar sötsaker.**
- **Testa alltid dina idéer, så vet du att du hittat rätt nudge.**

var bas-budskapet, men återanvändningen av handdukar ökade med 26 procent med budskapet »de flesta tidigare gäster i det här hotellrummet återanvände sina handdukar för miljöns skull«.

Knepet är alltså att berätta att »alla gör det« för att få folk att agera på det önskvärda sättet.

Trots efterfrågan på Nurits Nobels och Impactuallys tjänster tycker hon att det är viktigt och roligt att fortsätta lägga tid på forskningen. Just nu arbetar hon med ett forskningsprojekt om effektivitet på arbetsplatser. Hon undersöker hur man i en verksamhet kan hjälpa medarbetare att arbeta mer effektivt. Hon menar att upplevelsen av att arbeta effektivt också är en viktig känsla för individen. Då blir vi mer nöjda med vår arbetsinsats.

– För att arbeta effektivt måste vi fokusera på uppgiften. Det betyder att vi behöver en viss ostörd tid i sträck för att kunna ägna oss en uppgift. Därför är till exempel notiser från mejl och sociala medier väldigt störande då det avbryter vårt fokus.

En lösning på det är att i förväg besluta om att blockera notiser.

Eftersom det är något som är helt frivilligt så kan det klassas som en nudge.

– Jag har själv låst min webbrowser, säger Nurit Nobel och skrattar. Jag är hopplös men jag vill och måste vara effektiv. Nu har jag ställt in så att inte kan kolla min privata mejl mellan kl. 9.30 och 17 på vardagar.

Nurit Nobel påpekar igen att vi bara är människor och vardagen är inte lätt. Hon och hennes kollegor utgör inget undantag.

– Det är en människosyn jag har, de flesta menar väl, vi behöver bara lite hjälp på vägen. ✕

HÄR FINNS MER KUNSKAP

Det land som Nurit Nobel tycker ha kommit längst med nudging i samhällsbudskap är Storbritannien. De startade redan kring 2010 med att bilda *The behavioural insights Team* och syftet var att använda insikter från psykologi och beteendeekonomi i samhällsfrågor. Deras arbete har präglats en stor öppenhet och de publicerar alla sina projekt och insikter på sin webbplats.

– Jag kan verkligen rekommendera *The behavioural Insights Teams* webbsida som en riktigt bra inspirationstionskälla för de som vill jobba med nudging och beteendeförändring i praktiken. Där kan du hitta alla deras årsrapporter och artiklar om olika projekt inklusive resultat. Helt fantastiskt!

https://www.behaviouralinsights.co.uk