

**Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo**

**OJAČEVALCI – IZKORIŠČANJE MISELNIH BLIŽNJIC ZA
UČINKOVITO VEDENJE**

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtor: Žiga Mekiš Recek
Mentorica: prof. dr. Eva Boštjančič
Študijsko leto: 2024/25

Povzetek

V sodobnih organizacijah se delovne naloge pogosto spreminjajo in od zaposlenih zahtevajo odločanje v novih in negotovih okoliščinah. Za kompetentno obvladovanje novih delovnih nalog morajo zaposleni razviti nove kompetence, ki jim bodo omogočale bolj učinkovito vedenje v spremenjenem delovnem okolju. Za slednje je potrebno 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 pravih strategij za reševanje novih problemov. Ojačevalci se zanašajo na miselne bližnjice, s katerimi posamezniki usmerjajo svoje vedenje ter odločanje pogosteje kot z sistematično-racionalnim premislekom. Tako lahko kljub pomanjkanju informacij in omejenim virom posamezniki sprejemajo točne odločitve. Z razvojem obstoječih ali novih miselnih bližnjic lahko posameznike opolnomočimo, da avtonomno sprejemajo informirane odločitve, ki vodijo do uspešnih organizacijskih vedenj.

Mnenje avtorja

Vedenjski ukrepi so v številnih državah vse pogosteje uporabljeni za oblikovanje javnih politik, za optimizacijo delovnih procesov ter marketingu. Ojačevalci kot vedenjski ukrepi, ki stremijo k opolnomočenju posameznika za avtonomno in informirano odločanje, predstavljajo učinkovit in ekološko veljaven način spodbujanja posameznikov k bolj učinkovitim vedenjem. Upoštevajo namreč omejeno racionalnost človeškega mišljenja ter spoznavno in časovno olajšajo izvajanje različnih procesov, pri čemer vodijo do točnih in zaželenih rezultatov. Kljub temu se v okviru organizacij pojavljajo etična vprašanja glede neposrednega vplivanja na posameznika za doseganje bolj učinkovitega organizacijskega vedenja. Slednje mora biti še vedno v domeni avtonomnega odločanja posameznika, zaradi česar morajo biti ojačevalci (in drugi vedenjski ukrepi) v organizacijah uvedeni transparentno in z jasnim, etično utemeljenim ciljem.

Ključne besede: ojačevalci, vedenjski ukrepi, hevristike, odločanje

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 zaposleni za oblikovanje najboljših nove strategije potrebujejo visoke ravni samonadzora, spoznavnih virov ter morajo imeti na voljo vse možne informacije (Sunstein in Thaler, 2003). Skladno z idejo homo-economicusa, bi morali namreč najprej oblikovati vse možne strategije, nato preučiti njihovo učinkovitost in se končno odločiti za uporabo najboljše. 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 in na spoznavno ter časovno čim bolj varčen način. Zaposleni torej uporabljajo heuristike (oz. miselne bližnjice), s katerimi do odločitev pridejo brez (prevelikega) napora na podlagi omejenih informacij (Shurtz, 2022).

Odločitve, ki so plod heurističnega mišljenja, pa niso iracionalne, temveč so lahko še bolj točne od odločitev sprejetih na podlagi logično-matematičnega mišljenja (Artinger idr., 2015). So namreč odraz ekološke racionalnosti, ki so jo zaposleni razvili na podlagi prilagajanja organizacijskemu okolju ter obširnega znanja o delovnih nalogah (npr. Todd in Gigerenzer, 2012). Na tak način lahko zaposleni za rešitev problema izberejo heuristiko, ki je glede na strukturo situacije in problema najbolj ustrezna, s čimer se heuristike utemeljujejo kot temelj učinkovitega odločanja v sodobnih organizacijah (Bettis, 2017). Kljub temu pa vsem zaposlenim vedno ne uspe izbrati najbolj ustrezne heuristike 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 heuristično 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 bolj učinkovitemu vedenju in odločanju, pri čemer pa je za njihov uspeh pomembno, da so sistemski ukrepi na ravni organizacije z na posameznika osredotočenimi vedenjskimi ukrepi usklajeni (Chater in Loewenstein, 2023). S tovrstnimi pristopi poskušamo spodbuditi praktično uporabo heuristik v organizacijskem okolju ter jih ne razumeti zgolj kot načinov pristranega mišljenja zaposlenih (npr. Wenzel in Stjerne, 2021).

Najbolj raziskani in široko uporabljeni vedenjski ukrepi osredotočeni na posameznika so dregljaji (angl. *nudges*). Pri teh okolje oblikujemo tako, da posameznika spodbudimo k izbiri najboljše možnosti oziroma odločitve (Thaler in Sunstein, 2008). Mehanizem dregljajev se zanaša na človeške heuristike s predpostavko, da bo določen okolijski element pri posamezniku sprožil določeno heuristiko, kar bo vodilo k vnaprej določeni najoptimalnejši odločitvi. V procesu odločanja pa naj bi posamezniki ohranjali določeno stopnjo svobode glede lastne odločitve. Poleg dregljajev pa heuristično 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 hevristike v določeni situaciji (Grüne-Yanoff idr., 2018). Vedenjski ukrepi, ki temeljijo na ojačevalcih, vključujejo trening načinov hevrističnega mišljenja za reševanje določenih problemov ter zagotavljanje informacijskih namigov v okolju za lažji izbor primernih strategij reševanja problema.

Znanstvena spoznanja

Z ojačevalci spodbujamo obstoječe ali razvijamo nove kompetence posameznikov, ki pripomorejo k agentnemu oblikovanju njihovih lastnih odločitev (Hertwig in Grüne-Yanoff, 2017). Na tak način lahko zaposleni s pomočjo preprostih računovodskih hevristik sprejemajo boljše finančne odločitve, zdravstveno osebje lažje razume statistične podatke o občutljivosti diagnostičnih preizkusov in trgovci bolj učinkovito upravljajo s tveganjem v negotovih razmerah. Ojačevalci opolnomočijo posameznika za avtonomno odločanje v nasprotju z dregljaji, ki vnaprej predpostavijo najboljšo odločitev ali vedenje (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 o varčni rabi 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 preko 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 dolgoročnejše 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. Dodatno se je uvedba ojačevalcev izkazala za učinkovito 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, kjer 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 bolj ustrezne strategije vedenja v delovnem okolju, kar je vodilo do izboljšanja varnosti pacientov.

Ojačevalce pa lahko uvedemo tudi na področju upravljanja s financami (npr. v majhnih podjetjih). Majhni podjetniki pogosto nimajo dovoljšnega računovodskega in finančnega znanja, da bi učinkovito upravljali s financami 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 in 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 bolj učinkovito 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 bolj učinkovito vedenje, kar se je izkazalo še kot posebej koristno pri posameznikih z nizko ravno finančno pismenosti in veščin. Poleg skrbi za učinkovitost zaposlenih, pa organizacije vse pogosteje skrbijo tudi za splošno blagostanje svojih zaposlenih. Tako na primer spodbujajo fizično aktivnost izven 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 na primer združi s prijetno aktivnostjo, ki posameznika spodbudi k športni aktivnosti (Kirgios idr., 2020). Na tak način se ljudje naučijo nove strategije (oz. hevristike) za premagovanje težav s samonadzorom tako, da neprijetne aktivnosti (npr. fizični napor) združijo z aktivnostmi, ki prinašajo takojšnje zadovoljstvo (npr. poslušanje glasbe). Na podlagi tega se razširi nabor razpoložljivih hevristik, kar lahko spodbudi dolgoročno izvajanje zelenega vedenja. Poleg tega pa omogoča, da posameznik problem interpretira 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, ki so se izkazala za učinkovita.

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 48 %« lahko spremenimo v: »Razkuževanje zmanjša pojavljanje sepse med bolniki iz 28 od 1000 ljudi na 15 od 1000 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 z negotovostjo 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 na primer naučimo uporabe pravila simetrije, ki omogoča hitro reševanje verjetnostnih problemov, kadar so dogodki naključni. Zaradi naključnosti namreč ne moremo razlikovati med verjetnostmi posameznih dogodkov (t.j. vsi dogodki imajo enako verjetnost). Na primeru knjigarne, kjer je na voljo 9 pristno podpisanih knjig in 1 nepristna, lahko pokažemo, da imajo trije posamezniki, ki zaporedoma kupujejo knjige, enako verjetnost (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 ta postopek bil 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 nove informacije 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 bo 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 5 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 tržnim razmeram in bolje obvladuje tveganja. Podobno lahko zaposleni s pomočjo hitrih heuristik ocenjujejo zanesljivost pridobljenih informacij, kjer se v preprostem postopku vprašajo, kdo je sporočevalec informacije, ali se drugi dokazi skladajo z informacijo 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, kjer se v primeru pojavljanja določene situacije odzovejo na nameravan način. Tako lahko zasledujejo svoje dolgoročne cilje tako, da vnaprej določijo najprimernejši način vedenja v določeni situaciji in po principu 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 samo-dregljaji lahko delujejo motivacijsko, kjer posameznik lastno okolje strukturira tako, da lažje vzdržuje ciljno-usmerjeno vedenje. Lastno motiviranost za delo lahko poveča tako, da dela v pisarni z drugimi zaposlenimi, namesto da bi delal od doma. Delo drugih zaposlenih namreč predstavlja socialno normo pričakovanega vedenja, ki ji je posameznik pripravljen slediti v večji meri pri izpostavljenosti tej socialni normi. Podobno lahko že težja dosegljivost prigrizkov na delovnem mestu (npr. zaposleni jih sami predstavijo v drug prostor) spodbuja bolj zdrave načine prehranjevanja (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 njimi 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 najbolj ugodno (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), čeprav lahko preprosto strukturirani ojačevalci v največji meri koristijo ravno tej populaciji (npr. z nizkimi spoznavnimi zmožnostmi in veščinami; Arráiz idr., 2019; Drexler idr., 2014). To nakazuje, da je pri uvedbi ojačevalcev potrebno pozornost usmeriti na ciljno populacijo in njene značilnosti. Pri bolj kompleksnih ojačevalcih imajo lahko določene skupine ljudi težave pri njihovem usvajanju, 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 potrebno pri zaposlenih spremeniti vedenje, da bi lahko bolj kompetentno opravljali svoje delovne naloge, je lahko eden izmed

možnih ukrepov uvedba vedenjskih ukrepov (npr. ojačevalcev). Kljub temu so lahko drugi ukrepi bolj učinkoviti in pravični pri uvajanju sprememb v organizacijo. Če se npr. v podjetju pojavlja problem pomanjkljive motiviranosti zaposlenih zaradi neustreznih delovnih pogojev, je potrebno poskrbeti za zadovoljevanje temeljnih potreb zaposlenih in na organizacijski ravni urediti delovne pogoje. Ojačevalce kot vedenjski ukrep lahko uporabimo šele takrat, ko želimo posameznikovo delovanje še izboljšati in dodatno nadgraditi tako, da posameznika opolnomočimo s kompetencami za bolj učinkovito 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 cilj usmerjal oblikovanje in uvedbo ukrepa (Gagné, 2018) ter omogočal vrednotenje učinkov v sklepnih fazah.

V naslednjem koraku je potrebno **opredeliti kompetence**, ki bi jih zaposleni morali imeti za doseganje v prejšnjem koraku zastavljenega cilja. 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 opredeljen problem oziroma se vedli na bolj učinkovit 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 bolj učinkovitega vedenja 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. V prvem primeru upoštevamo splošne značilnosti človeškega procesiranja informacij, ki jih lahko uporabimo za bolj učinkovito reševanje problemov v delovnem okolju. Uporabo obstoječih hevristik lahko spodbudimo z informacijskimi namigi v okolju. Tako lahko npr. povečamo ustrezno razkuževanje (t.j. zelen končni cilj) v bolnišnicah tako, da izboljšamo točnost zaznavanja tveganja v primeru neustreznega razkuževanja (t.j. 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 interpretirajo bolj točno (glej podpoglavje 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 presojajo ustreznost finančnega stanja v izbranem časovnem obdobju.

V naslednji **fazi uvedbe** je potrebno glede na izbrane predhodne stopnje izbrati način udeležanja ojačevalca v praksi. Tako lahko v primeru zagotavljanja informacijskih namigov zaposlene informiramo s plakati, ki vključujejo ključne informacije oz. jih informiramo z opomniki preko spletne pošte. V primeru učenja nove hevristike je pomembno vzpostaviti

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

V sklepní fazi je ključno **ovrednotiti učinke** uvedbe ojačevalca. To lahko naredimo na različne načine. Tako lahko preko povratne informacije zaposlene vprašamo, v kolikšni meri jim vpeljan ukrep pomaga pri njihovem 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 vedenje 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 bolj natančno napovedovanje potrebnega časa. Kompetence, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje te naloge so predvsem vezane na zmožnost prepoznavne in upoštevanja različnih dejavnikov za realistično vrednotenje potrebnega časa.

Ker so se v organizaciji odločili za uvedbo ojačevalcev, razmišljajo o tem, katere obtoječe hevrstike bi lahko uporabili oziroma zaposlene dodatno naučili, da bi bili pri svojem delu bolj učinkoviti. Ena izmed možnosti je uporaba in nadgradnja hevrstike sidranja. Ljudje se namreč ponavadi pretirano zanašajo na prvo informacijo, na katero naletijo (»sidro«) in prilagodijo nadaljnje presoje 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 v primeru, da so za prejšnji projekt potrebovali zelo malo časa, predpostavijo, da bodo tudi za naslednji projekt potrebovali malo časa – čeprav lahko ta od njih zahteva več virov in napora. Tako se organizacija odloči, da bo uporabila že obstoječo hevrstiko, 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 problemu, ki ga zaznavajo ter o cilju izobraževanja. Hkrati jih bodo izobrazili o hevrstiki sidranja ter jim razložili, kako lahko vpliva na njihovo (netočno) presojanje. V nadaljnjem koraku treninga bodo poskušali razširiti hevrstiko 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 (t.i. 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, ki ga lahko z doslednim izvajanjem spremenijo v navado. V novem pristopu vrednotenja potrebnega časa poleg tega, da si postavijo začetno informativno sidro, slednjega v času tudi prilagajajo glede na napredek v oddelku. Tako si lahko zaposleni postavijo sidro glede na predhodne podobne projekte (npr. za podoben projekt smo potrebovali 3 tedne), pri čemer lahko zaposlene naučimo, da lahko začetno sidro prilagajajo glede na nove pomembne dejavnike, ki se pojavijo tekom procesa (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 lastno točnost začetne in vmesne napovedi. S tem lahko vedno znova dodatno prepoznajo nove pomembne dejavnike, ki vplivajo na potreben čas 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 (t.j. objektivni kriterij) in glede na subjektivna poročanja udeležencev o procesu na oddelku (t.j. subjektivni kriteriji). Ojačevalec torej izkorišča že obstoječe hevristike 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 psiholog pomaga pri opredeljevanju problema, želenih ciljev in načrtovanju ukrepov. Tako je tisti, ki s svojim strokovnim znanjem prosodi, kdaj je struktura problemov primerna za uvedbo ojačevalcev in kdaj je to ustrezno iz etičnega vidika. Psiholog v organizaciji je namreč zavezan etičnim standardom in 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 njihove 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 zelenega vedenja.

Prednosti in omejitve metode

V primerjavi z ojačevalci, dregljaji spodbudijo posameznika k vnaprej določenemu vedenju, ki ga njegovi oblikovalci določijo za najoptimalnejše vedenje. 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. Avtorji dregljajev etičnost njihove uvedbe utemeljujejo s tem, da bi morali dregljaji ljudi usmerjati k možnostim, ki jih ljudje sami preferirajo (Thaler in Sunstein, 2008). Pri tem ni popolnoma jasno, ali gre za preference pred ali po uvedbi dregljajev (Sunstein, 2018), zaradi česar je temu kriteriju tudi težko zadostiti (Glod, 2015). Zato je pomembno, da se uporaba dregljajev v organizacijskem okolju omeji na usmerjanje k vedenjem, ki podpirajo splošno družbeno korist (npr. ločevanje smeti, spodbujanje koriščenja okolju-prijaznih oblik prevoza ipd.; glej tudi 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 repertoarjem vedenj in usmerjanjem z dodatnimi informacijskimi namigi ohrani popolno avtonomijo pri presojanju in odločanju glede lastnega vedenja. Ojačevalci torej ljudi usposablajo za boljše vedenje, pri čemer dregljaji zgolj izkoriščajo obstoječe hevrstike. Na tak način se ojačevalci izognejo oblikovanju normativnih sodb o »optimalnem« vedenju, ki so nujne pri oblikovanju dregljajev (Grüne-Yanoff, 2018). Kljub temu ojačevalci kot vedenjski ukrepi na ravni posameznika nanj delujejo neposredno in poskušajo spremeniti njegovo vedenje na individualni ravni. To dejstvo implicira pomisleke glede etičnosti uvajanja tovrstnih ukrepov v organizacijske strukture, kjer lahko interesi organizacije prevladajo nad interesi za posameznikovo dobrobit. Gre namreč za ukrepe, ki targetirajo posameznikovo delovanje neposredno na najnižji, prihološko-vedenjski ravni posplošitve. Tudi pri oblikovanju javnih politik na individualno-vedenjski ravni se zastavlja vprašanje, v kolikšni meri oblikovalci politik, ki izhajajo iz znastvenih dognanj in namere za izboljšanje blagostanja ljudi, reflektirajo vrednostne sodbe o »dobrem« vedenju, ki so v raziskovanju na tem področju latentno prisotne (Lepenies in Małecka, 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 nove hevrstike posamezniki težave pri njenem učenju in izvajanju ter lahko izgubijo motivacijo za uspešno usvajanje.

Boosts – exploiting mental shortcuts for effective behaviour

Abstract

In modern organisations, work tasks change frequently and require employees to make decisions in new and uncertain circumstances. In order to cope competently with new work tasks, employees need to develop new competences that will enable them to behave more effectively in a changed work environment. The latter requires further empowerment of employees, one option being the introduction of boosts. Boosts are behavioural measures that broaden the range of competences of an individual and guide them to choose the right strategies to solve new problems. Boosts rely on mental shortcuts that guide individuals' behaviour and decision-making more often than systematic-rational thinking. This enables individuals to make accurate decisions despite a lack of information and limited resources. By developing existing or new mental shortcuts, individuals can be empowered to make autonomous, informed decisions that lead to successful organisational behaviours.

Reference

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvlc.2013.11.006>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1950>
- 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*. <https://doi.org/10.1007/s43076-021-00122-x>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.04.025>
- Bettis, R. A. (2017). Organizationally Intractable Decision Problems and the Intellectual Virtues of Heuristics. *Journal of Management*, 43(8), 2620–2637. <https://doi.org/10.1177/0149206316679253>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102734>
- 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. <https://doi.org/10.1017/S0140525X22002023>
- 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. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.1>
- 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), 270. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00942-3>
- Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20(S1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>

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. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2008.00033.x>

Glod, W. (2015). How Nudges Often Fail to Treat People According to Their Own Preferences. *Social Theory and Practice*, 41(4), 599–617. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract201541433>

Grüne-Yanoff, T. (2018). Boosts vs. Nudges from a Welfarist Perspective. *Revue d'économie Politique*, 128(2), 209–224. <https://doi.org/10.3917/redp.282.0209>

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. <https://doi.org/10.1017/S0266267118000032>

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. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00002762>

Hertwig, R. in Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>

Herzog, S. M. in Hertwig, R. (2024). Boosting: Empowering Citizens with Behavioral Science. *Annual Review of Psychology*. 76. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020924-124753>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.11.006>

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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.003>

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. https://doi.org/10.1007/978-94-011-4850-4_5

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. <https://doi.org/10.1177/1529100620946707>

- Mills, S. (2024). Being good and doing good in behavioral policymaking. *Public Administration Review*, 13908. <https://doi.org/10.1111/puar.13908>
- Muscatello, 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), 33. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-4-33>
- 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. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- 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. <https://doi.org/10.1017/bpp.2023.30>
- Sedlmeier, P. in Gigerenzer, G. (2001). Teaching Bayesian reasoning in less than two hours. *Journal of Experimental Psychology: General*, 130(3), 380–400. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.130.3.380>
- Shurtz, I. (2022). Heuristic thinking in the workplace: Evidence from primary care. *Health Economics*, 31(8), 1713–1729. <https://doi.org/10.1002/hec.4534>
- Sunstein, C. R. (2018). “Better off, as judged by themselves”: A comment on evaluating nudges. *International Review of Economics*, 65(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s12232-017-0280-9>
- Sunstein, C. R. in Thaler, R. H. (2003). Libertarian Paternalism Is Not An Oxymoron. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.405940>
- Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press .
- Todd, P. M. in Gigerenzer, G. (2012). *Ecological Rationality Intelligence in the World*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195315448.001.0001>
- 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. <https://doi.org/10.1017/bpp.2021.15>
- Wenzel, M. in Stjerne, I. S. (2021). Heuristics-in-use: Toward a practice theory of organizational heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120517. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120517>