



NUDGING-GUIDEN

En introduktion til nudging som metode
til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø



Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration





Hent nudging-pakken 'STRÆK UD når du kan'

I samarbejde med en række arbejdspladser har BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Offentlig administration udarbejdet en nudging-pakke, som skal stimulere til bevægelse og fysisk aktivitet på arbejdspladser med meget stillesiddende skærmarbejde.

Brug pakken til at få erfaringer med nudging på arbejdspladsen - og brug den som afsæt for at udvikle jeres egne nudging-løsninger.

Køb materialet som færdige tryk eller print det selv fra kropogkontor.dk/nudge

Nudging-guiden

Udgivet juni 2015 af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration

Studiestræde 3, 3. sal, 1455 Kbh. K
www.godtarbejdsmiljo.dk/nudge

Projektledelse: Mads Kristoffer Lund
Tekst og produktion: Tune Nyborg, Periskop
Faglig konsulent: Anders Maaløe Jespersen
Forsidefoto: Tomas Bertelsen
Illustrationer: Sille Krukow, StupidStudio og Ann Scales, Tegnestuen Trojka
ISBN: 978-87-93332-09-6

Nudging-guiden:

Find jeres egne løsninger

Denne guide giver en introduktion til de grundlæggende metoder bag nudging. Samtidig giver den forslag til, hvordan I kan inddrage hele arbejdspladsen i at styrke arbejdsmiljøet med nudging som omdrejningspunkt.

Nudging kan bruges til at påvirke mange forskellige former for adfærd. Derfor sigter denne guide på at inspirere til indsatser, der kan forbedre både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø.

Målet med guiden er at hjælpe ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og andre med engagement i arbejdsmiljøet til at arbejde videre med nudging og udvikle konkrete nudging-løsninger til jeres egen arbejdsplads.

Guiden ligger i forlængelse af nudging-pakken '**STRÆK UD når du kan**', som er en samling af konkrete nudging-løsninger, der skal stimulere til mere bevægelse blandt mennesker med stillesiddende kontorarbejde.

Nudging eller regler?

Den grundlæggende antagelse bag nudging er, at folk egentlig gerne vil - men at noget i praksis forhindrer dem i at gøre det.

Nudging er derfor ikke et alternativ til regler og ledelse på arbejdspladsen. Hvis I har et stærkt ønske om at få en forandring eller bestemt adfærd igennem, skal I anvende de traditionelle ledelsesredskaber: Regler, retningslinjer, politikker osv.

Nudging handler heller ikke om at manipulere folk uden deres vidende: Hvis I forsøger at nudge folk til noget, de ikke er enige i, vil det være uetisk - og vil med stor sandsynlighed skabe modstand.

Definition: Hvad er nudging?

Nudge er engelsk for 'et lille venligt puf'. Nudging er et forsøg på at *påvirke* menneskers valg og adfærd på en måde, som *ikke begrænser* deres valgmuligheder og som er i *overensstemmelse* med deres egne præferencer.

Hent supplerende materiale:

- **STRÆK UD når du kan:** Fem konkrete nudging-løsninger + en intro til nudgingbegrebet.
- **Derfor skal vi bevæge os:** Fakta om sundhed, nedslidning og bevægelse på kontoret.

Hent dem på kropogkontor.dk/nudge

Fire faser i den gode proces

1. Målsætning: Hvad vil vi opnå?

Målet med nudging bør være konkret, let at forstå og nemt at omsætte i handling. Samtidig er det vigtigt, at der er en basal enighed og opbakning til målet blandt medarbejderne.

2. Barrierer: Hvorfor gør folk det ikke bare?

Spørg åbent og nysgerrigt ind til de faktorer, som forhindrer folk i at gøre 'det rigtige'. Ofte er svarene mangfoldige og overraskende.

3. Løsning: Hvordan når vi frem til målet?

Jeres egne nudging-løsninger bør afspejle jeres lokale virkelighed og arbejdspladskultur. Tag afsæt i de fem grundlæggende strategier for nudging.

4. Opfølgning: Har vi nået, hvad vi ville?

Hav tidligt fokus på, om jeres nudging rent faktisk har skabt den forandring, I ønskede. Målingen og formidlingen af resultaterne kan i sig selv være med til at nudge folk videre.

Læs om hver af de fire faser på de følgende sider.

Tre råd inden I går i gang

Erfaringer fra ind- og udland viser, at der er tre forhold, som er med til at sikre succes for en nudging-indsats:

- **Tag jer tid:** Lav et grundigt forarbejde og tænk jer godt om, før I sætter en indsats i gang. Sæt tid af til at være vedholdende og systematiske både før, under og efter selve nudging-indsatsen.
- **Inddrag alle i processen:** Inviter alle til at deltage med analyser, ideer og forslag. Det skaber engagement og medejerskab og baner vej for den senere indsats.
- **Hold fast i, hvad nudging er,** og hvad det ikke er. Nudging er baseret på frivillig opbakning. Hvis I vil have en bestemt adfærd igennem, er en politik eller et regelsæt en bedre løsning.



Hvad motiverer os til forandringer?

Når vi er på arbejde, er vi i høj grad styret af **vores fags kerneopgaver og faglige idealer**, og det påvirker igen den måde, man kan stimulere til forandringer.

Hvis man vil påvirke pædagoger til at løfte mindre på børnene og dermed skåne deres egen ryg, er det et stærkt argument, at det samtidig styrker børnenes motorik og udvikling.

Hvis man vil motivere folk med langvarige skærmopgaver til at bevæge sig mere i løbet af arbejdsdagen, er det et godt argument, at det samtidig kan medføre

færre fejl og større overskud til at yde en god service over for borgere og kunder.

Sociale normer og vores oplevelse af andres forventninger er en anden stærk motivation. Professor Robert Cialdini fra Arizona State University har vist, at man kan få 26% flere hotelgæster til at genbruge deres håndklæder, hvis skiltet på badeværelset siger, at det gør flertallet af hotellets andre gæster - i stedet for (som man plejer) at henvise til miljøet. Hvis man henviser til, at de fleste gæster *på netop dette værelse* har genbrugt håndklædet, stiger effekten til 33%.

1. Målsætning: Hvad vil vi opnå - helt præcist?

Det første skridt i et godt nudge er at formulere en klar og præcis målsætning: Hvad er det helt konkret og præcist, vi vil have folk til at gøre?

En klar målsætning kan lyde som et selvfølgelig krav. Men ikke mindst inden for arbejdsmiljøet er de overordnede mål ofte er meget abstrakte: God trivsel, høj social kapital, færre arbejdsskader, mindre nedslidning.

Analyse: Hvad er det egentlige problem?

De umiddelbare problemer kan have bagvedliggende årsager, som kræver en grundig analyse for at blive tydelige. Er frustrerede kunder fx problemet? Eller bør vi se på årsagen til, at frustrationen opstår - fx lange ventetider eller frustrerede forventninger?

En god analyse tager tid. Iagttag hverdagen - registrer hvad der reelt foregår - lyt til snakken og kommentarerne - tænk over vaner, rutiner, procedurer og indretning.

Fra overordnet til konkret

Det gælder om at oversætte det abstrakte mål til konkrete og forståelige handlinger:

- Abstrakt: Forebyg smerter i nakke, skuldre og led ved at skabe variation i hverdagen.
- Konkret: Skift arbejdsstilling ved skærmen mindst 1 gang i timen, rejst dig fra stolen mindst 1 gang i timen og tag trappen i stedet for elevatoren.

'STRÆK UD når du kan' er et eksempel på et simpelt og præcist nudge-budskab. Det løser ikke alle problemer, men det er enkelt, konkret og let at omsætte i handling.

Hvornår er vi tilfredse?

Når I formulerer jeres mål, må I samtidig tage stilling til, hvornår I mener, at målsætningen er nået. Præcis hvordan I skal måle og vurdere effekten af jeres nudges er en sag for sig - læs mere om det side 10.

Pointen er, at I på forhånd skal afklare, hvornår I er tilfredse. Er det fx nødvendigt, at I får alle med?

Respekt for forskellighed - og et nej

Folk vil ikke det samme og det, der er godt for den ene, kan virke forkert eller grænseoverskridende for den anden.

Hvis folk ikke vil være med i et nudge, har de ret til at sige nej. Ellers er det ikke nudging, I har brug for, men regler og retningslinjer.



2. Barrierer:

Hvorfor gør folk det ikke bare?

Nudging sigter mod at fremkalde adfærd, som folk i princippet er enige i. Men hvorfor gør de det så ikke bare allerede? Hvad er det for barrierer, som hindrer os i at gøre 'det rigtige', vi egentlig gerne vil - og hvordan kan vi bruge nudging til at overvinde dem?

Spørg!

Hvis der er noget, du vil vide - så spørg! Den enkleste vej til viden om barrierer, normer og holdninger er ganske enkelt at spørge kollegerne. Enten på en organiseret måde eller ved uformelle samtaler.

I vil formentlig opdage, at de fleste svar kan samles i nogle få hovedgrupper:

Fysiske barrierer

Arbejdspladsens indretning og udstyr kan fremme eller hæmme en bestemt adfærd. Det samme kan

arbejdets tilrettelæggelse: Det er svært at strække sig og holde små pauser, hvis der står en kø af kunder eller borgere foran én, eller hvis telefonen hele tiden ringer.

Mentale barrierer

Vores personlige holdninger, vaner og rutiner kan stå i vejen for at vi fx bevæger os mere i arbejdstiden. De fleste af os prioriterer selve kerneopgaven højere end vores eget og andres arbejdsmiljø. For de fleste hører motion og træning hjemme i fritiden.

Sociale barrierer

Vi indretter os ubevidst efter normerne på arbejdspladsen, og det de andre gør. Kan man strække sig og gå lidt rundt i det åbne kontor? Kan man lægge benene op på bordet et øjeblik? Blufærdighed kan også være en væsentlig barriere.

Manglende feedback

Det bliver lettere at 'gøre det rigtige', hvis vi får tydelig feedback. Når vandregningen viser, at vi bruger



Når feedback mangler...

Vores krop er udviklet over millioner af år til et liv fyldt med fysisk aktivitet. Derfor har vi ingen medfødte signaler, som advarer os, når vi har siddet stille for længe. Vi mærker det først, når det er for sent, og vi har fået ondt.

mere vand end gennemsnittet, får det os til at sænke forbruget. Skridttællere på benet eller som app på telefonen får os til at tage flere skridt.

Manglende viden

En klar og bevidst viden om, hvad 'det rigtige' er, er en indlysende forudsætning for, at vi rent faktisk gør det. I forhold til fysisk aktivitet er det fx langt fra alle, som ved, hvor stor effekt man får af selv små og simple aktiviteter i løbet af dagen.

På kropogkontor.dk/nudge kan I hente et faktaark om betydningen af fysisk aktivitet i forebyggelse af gener og smerter i ryg, muskler og led.

Aktiv modstand

Modstand kan skyldes, at folk ganske enkelt er uenige i målsætningen. Men den kan også skyldes, at folk føler sig manipuleret eller at de oplever, at grænsen til deres privatsfære bliver overskredet. I nudging er det altid vigtigt at respektere, at nogle er uenige eller ikke vil deltage.

Feedback på farten



Fartmålerne langs vejene er et eksempel på, hvordan man kan bruge feedback til at *nudge* farten ned. Vi tvinges ikke til at sænke farten (som ved et vej-bump), og vi får ikke automatisk en bøde (som ved en fartfælde). Men vi får klar besked om farten, og det bliver tydeligt, hvis den er for høj. Det har en dokumenteret effekt.

Bring friske øjne ind

Vi bliver ofte blinde for de vaner, rutiner og uskrevne regler, hvor vi færdes til daglig. Derfor giver det ofte nye vinkler og ideer at invitere friske øjne ind: En kollega fra en anden afdeling, en ekstern samarbejdspartner - eller måske en kæreste...

'Gamification' - en genvej med faldgruber

Kampagnen '*Vi cykler på arbejde*' er forsøg på at få os til at cykle mere ved at bygge et lag af spil og konkurrence oven på det gode budskab. Arbejdspladserne og de enkelte medarbejdere kan konkurrere om at cykle mest, og på den måde motiveres vi til at komme i gang.

Det er *positivt*, hvis vi bliver fanget ind og oplever en fysisk glæde og tilfredshed ved at cykle mere, end vi plejer. Så fortsætter vi måske den gode vane.

Men *risikoen* er, at elementet af konkurrence kommer til at overskygge selve det at cykle - at vores motivation forskyder sig fra motion eller hurtig transport til det at vinde. Så vil motivationen forsvinde, når konkurrencen



er slut, og resultatet kan være, at vi fremover cykler *mindre*, end vi ellers ville have gjort.

Talrige forsøg har dokumenteret denne risiko ved '*gamification*': Spil og konkurrence er en effektiv måde at skabe mere opmærksomhed og interesse. Men når motivationen flyttes fra den egentlige handling over til spillet, vil vi før eller siden miste interessen, og så kan den oprindelige motivation være svækket.

3. Løsninger:

Hvordan når vi frem til målet?

De fleste nudging-løsninger følger en af de fem generelle strategier for nudging. Brug dem som afsæt, når I skal lede efter de konkrete ideer og initiativer, som kan skabe den forandring, I ønsker på arbejdspladsen.

Forskning og erfaring peger på fem forskellige måde, man kan nudge sig frem til en ønsket adfærd:

- 1. Giv feedback, som kan lede på rette vej:** Fartmåleren ved bygrænsen får os til at sænke farten. Digitalkameraet klikker, så vi ved billedet er taget
- 2. Forudse at folk vil begå fejl:** Mange glemmer deres aftaler hos lægen eller sagsbehandleren. En påmindelse pr. sms får flere til at møde op - eller huske at melde fra.
- 3. Brug standardindstillinger:** Papirforbruget falder, når printerens står på printer på begge sider som standard.
- 4. Giv gode forslag:** Placer frugtkurven der hvor folk kommer - fx ved kaffemaskinen.
- 5. Etabler sociale normer:** Når stående møde og walk-and-talk er hverdag, bliver de oftere valgt. Når mødet starter og slutter til tiden, vil færre komme for sent.

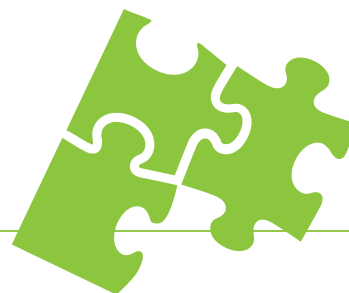
Gør det rigtige til den letteste løsning

Nøglen til mange gode nudging-løsninger er at lede efter små og store ændringer, som kan fjerne barrierer og gøre det lettere at vælge de ønskede løsninger - fx ved at ændre 'standardindstillinger' på møder, kaffepauser, kontorets indretning osv.

Spil med på vanerne - ikke imod dem

For de fleste af os kræver det stor viljestyrke og koncentration at ændre vores vaner. Når vi slipper fokus, falder vi tilbage til de gamle rutiner.

Derfor giver nudging de bedste resultater, hvis det sigter mod at justere de eksisterende vaner og rutiner - ikke at ændre dem fuldstændigt. Det er svært at få folk til at gøre noget helt nyt, men lettere at få dem til at gøre noget lidt oftere eller lidt anderledes.



Få kollegerne med i hele processen

Skab enighed om målsætningen

Forsøg at skabe en fælles bevidsthed om det problem, I vil bevæge jer væk fra, og opbakning til den løsning vil arbejde hen imod - fx at mere fysisk aktivitet i arbejdsdagen. Selve det at sætte et problem på dagsordenen er med til at 'prime' den senere nudging - og kan i sig selv være med til at stimulere en anden adfærd.

Brug kollegernes erfaringer

Inddrag kollegerne i analysen og ideudviklingen fx gennem en ideudviklings-workshop (se side 11). De

personlige svar og erfaringer fra hverdagen er det bedste afsæt for at udvikle gode løsninger. Inddragelse giver forankring og medansvar, forbygger modstand og gør den fremtidige nudging mere effektiv.

Giv løbende information og feedback

Når nudging-projektet er sat i gang, bør i løbende fortælle om fremdrift og barrierer, og meget gerne give konkret feedback i form af fx statistik eller målinger. Det sikrer et fortsat fokus og giver mulighed for at justere kursen.



'STRÆK UD - når du kan' er en samling af enkle grafiske materialer, som kan placeres på skriveborde og i kontormiljøet. De er et eksempel på en visuel påmindelse om en viden, vi har inde i hovedet - men som vi ikke nødvendigvis bruger.

Sunde standardindstillinger i Kolding

Når man skal booke et møde på Kolding Rådhus, kan man i bookingsystemet krydse af for vand, kaffe og frugt - men ikke kage og sodavand: Det skal skrives manuelt ind under 'Andet'. Når man skal vælge mødelokale, er 'Walk and talk' også en mulighed. Det lille nudge giver sundere forplejning og flere møder med bevægelse.

Tænk bredt og vær kreative

Der er mange forskellige faktorer som betyder, at vi ikke altid 'gør det rigtige'. Derfor trækker gode løsninger på inspiration mange steder fra. Det er en kreativ udfordring at finde det gode nudge!

Når det rigtige er det letteste



Professor Brian Wansink fra Cornell University har lavet en række banebrydende forsøg, som viser, hvordan man med enkle midler kan påvirke, hvor meget vi spiser: Store tallerkner får os fx til at tage større portioner, og når tjeneren hele tiden fylder glasset, drikker vi mere vin.

Hans pointe er, at vi har meget svært ved at styre vores kalorieindtag gennem bevidst koncentration og viljestyrke. Før eller siden mister vi fokus og spiser som før.

Det gælder helt generelt, at vi har svært ved i længden at kontrollere vores egen adfærd med viljen alene. I stedet bør vi lede efter løsninger, som gør det lettere og mere indbydende at 'gøre det rigtige' uden at skulle tænke bevidst over det.

4. Opfølgning:

Har vi nået, hvad vi ville?

Det afgørende spørgsmål for et nudge-initiativ er selvfølgelig, om det rent faktisk har skabt den forandring, I ønskede. Målingen og formidlingen af resultaterne kan i sig selv være med til at nudge folk videre.

Princippet om 'ingen mål uden måling' gælder også for nudging. Derfor bør I tidligt i processen planlægge, hvordan I vil måle og evaluere effekten af jeres indsats.

Nudging er en ret ny disciplin, og der findes kun begrænset viden om, hvad der virker i praksis. Derfor kan en systematisk opsamling af jeres resultater også give værdifuld inspiration til andre.

Måling og evaluering kan give input til nye initiativer eller til at justere kursen undervejs. Samtidig (og ikke mindst!) kan en løbende feedback til kollegerne i sig selv være en del af en nudging-proces.

Når måling giver feedback

En række skoler har eksperimenteret med at synliggøre udgifterne til løbende reparationer efter hærværk og skødesløs adfærd blandt eleverne.

En metode er et 'barometer', hvor man uge for uge viser de løbende udgifter - og stiller eleverne i udsigt, at hvis skaderne reduceres, kan en del af de sparede penge bruges til at opfylde elevernes egne ønsker.

Målet er at påvirke adfærd og sociale normer blandt eleverne, så de passer bedre på skolen og griber ind over for kammeraternes hærværk.



Et skema til en udviklings-workshop

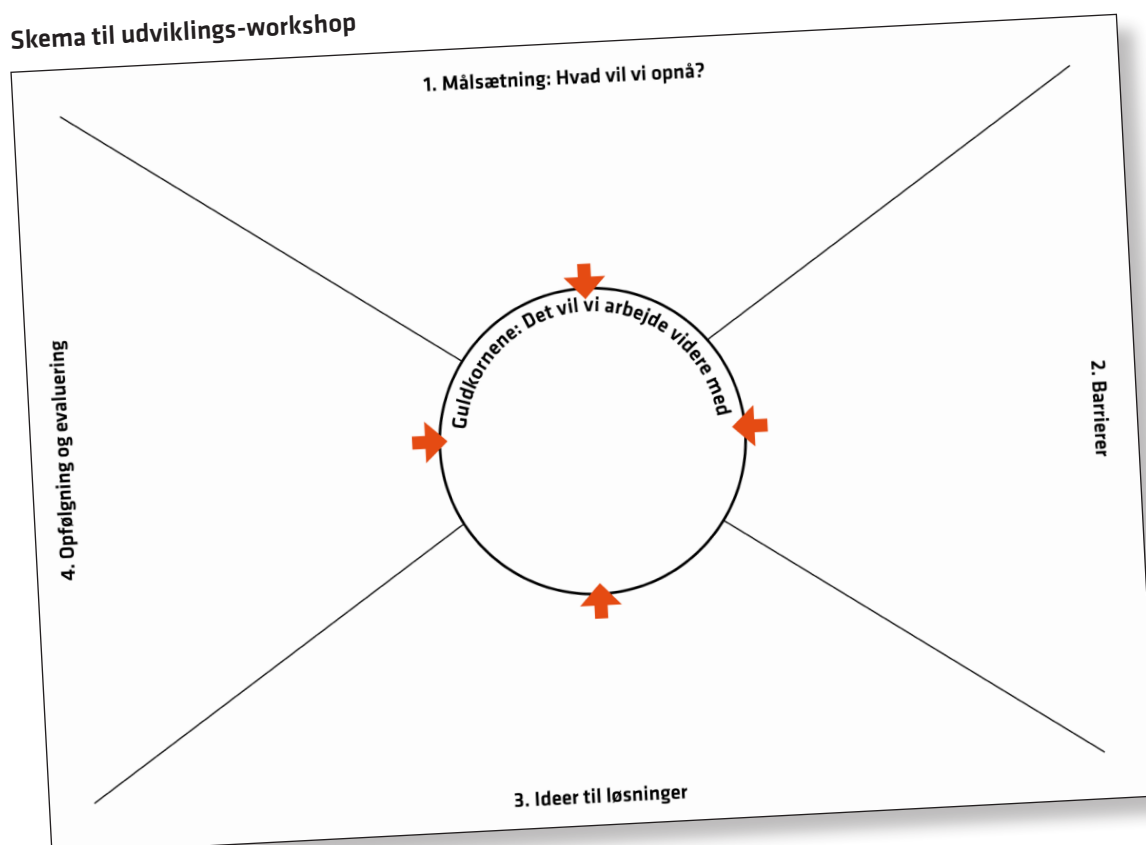
Når I skal udvikle jeres egne nudge-løsninger, kan I hente mange gode synspunkter, erfaringer og ideer fra kollegerne og ledelsen.

I kan organisere denne opsamling af viden og ideer på mange måder. En mulighed er at gennemføre en

udviklings-workshop på et par timer, hvor I sammen diskuterer de fire trin i processen igennem fra målsætning til en plan for opfølgning. Deltagelse i workshoppen bør være frivillig - det giver det bedste udgangspunkt for en god proces.

Brug fx dette skema, som kan hentes klar til print på kropogkontor.dk/nudge

Skema til udviklings-workshop



Udfyld skemaet ét felt ad gangen, enkeltvis eller i grupper. Diskuter noter og ideer og bliv enige om, hvilke 'guldkorn', I tror mest på, og som kan danne afsæt for det videre arbejde.

Nudging-guiden

Nudging-guiden giver en introduktion til de grundlæggende metoder bag nudging. Samtidig giver den forslag til, hvordan I kan inddrage hele arbejdspladsen i at styrke arbejdsmiljøet med nudging som omdrejningspunkt.

Nudging kan bruges til at påvirke mange forskellige former for adfærd. Derfor sigter denne guide på at inspirere til indsatser, der kan forbedre både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø.

Målet med guiden er at hjælpe ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og andre med engagement i arbejdsmiljøet til at arbejde videre med nudging og udvikle konkrete nudging-løsninger til jeres egen arbejdsplads.

Guiden ligger i forlængelse af nudging-pakken **'STRÆK UD når du kan'**, som er en samling af konkrete nudge-løsninger, der skal stimulere til mere bevægelse blandt mennesker med stillesiddende kontorarbejde.



Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Nudging guiden' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration