

University of Groningen

Nudging compliance

Vlaar, M. A. H.; Gorter, M. C. ; de Vries, F.

Published in:
 Tijdschrift voor Compliance

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
 Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
 2018

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Vlaar, M. A. H., Gorter, M. C., & de Vries, F. (2018). Nudging compliance: Hoe maken we het voldoen aan regels makkelijker én leuker. *Tijdschrift voor Compliance*, 2018(3), 196-203.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Nudging compliance: hoe maken we het voldoen aan regels makkelijker én leuker

M.A.H. Vlaar, M.C. Gorter en prof. mr. dr. F. de Vries*

Trefwoorden: nudging, integriteit, gamification

Stel je voor dat je op zoek bent naar een nieuwe koptelefoon. In de winkel om de hoek heb je jouw gedroomde exemplaar gezien voor € 15. Op 20 minuten fietsen ligt echter dezelfde koptelefoon voor € 5 minder op je te wachten. Toch maar een blokje om, zullen de meeste mensen denken. Maar wat als het gaat om € 5 korting op een jas van € 140? Zou je dan ook een blokje om fietsen? Volgens de klassieke economische theorie is het antwoord op deze vraag een volmondig ja. Klassieke economen zagen de mens immers als volledig rationeel: bij het maken van een beslissing zouden mensen alle informatie tot zich nemen om op basis van een goede vergelijking de beste keuze te maken. Vanuit dit perspectief zouden we in beide situaties 20 minuten omfietsen om dezelfde korting te krijgen. In de praktijk laat menselijk gedrag echter zien dat we niet alle voor- en nadelen tegen elkaar afwegen. Het klassieke model van de rationele keuze blijkt vaak niet te kloppen.

Toch zijn veel theorieën over regelnaleving en compliance traditioneel nog sterk gebaseerd op het klassieke economische model waarbij er bijvoorbeeld van uit wordt gegaan dat mensen zich bij de naleving van regels laten leiden door de hoogte van sancties of door de pakkans. Dit leidt ertoe dat nogal eens wordt gegrepen naar vormen van afschrikking. Echter, onderzoek van universiteitshoogleraar psychologie Naomi Ellemers laat zien dat het dreigen met sancties juist een averechts effect kan hebben op regelnaleving. Het kan er namelijk toe leiden dat mensen het gevoel hebben dat ze worden gewantrouwd waardoor ze juist minder geneigd zijn om de regels na te leven.¹ Dit is maar een van de voorbeelden die onze traditionele manier van kijken naar regelnaleving op zijn kop zet. Inmiddels is er vanuit de gedragswetenschap veel bekend over hoe mensen wél keuzes maken. Naast kennis, spelen bij het nemen van beslissingen ook – of misschien wel juist – zaken als sociale normen, mogelijkheden en de keuzearchitectuur waarbinnen een beslissing wordt genomen een belangrijke rol. Juist door die kennis over menselijk gedrag beter in te zetten kunnen we compliance bevorderen en de compliancefunctie effectiever maken.

In dit artikel bespreken we hoe gedragswetenschap kan bijdragen aan de doelen van de compliancefunctie. We zullen laten zien dat voor een goede invulling van de compliancefunctie naast kennis van de regelgeving ook kennis nodig is van menselijk gedrag. Allereerst gaan

we in op een aantal algemene inzichten uit de gedragswetenschap die een rol spelen bij het naleven van regels. In deze paragraaf introduceren we ook een door het Britse *Behavioral Insights Team* (BIT UK)² ontwikkeld theoretisch kader aan de hand waarvan nagedacht kan worden over concrete toepassingen van gedragswetenschap op het gebied van compliance. In de volgende paragraaf bespreken we een aantal concrete voorbeelden van toepassingen van gedragswetenschap die van nut zijn voor de compliancefunctie. Daarbij beschouwen we de compliancefunctie in brede zin. Dat wil zeggen dat we naast de naleving van procedures en wet- en regelgeving, ook zullen kijken naar de rol van gedragswetenschap in het bevorderen van een integere bedrijfscultuur. Ten slotte laten we zien hoe we met

* Marcus Vlaar is een van de oprichters van &ranj, Meijke Gorter werkt als data analyst bij &samhoud, Femke de Vries is senior partner bij &samhoud en bijzonder hoogleraar Toezicht aan de RUG.

¹ M. Mooijman e.a., 'On SanctionGoal Justifications: How and Why Deterrence Justifications Undermine Rule Compliance', *Journal of Personality and Social Psychology* 2017, 112-4.

² Onderzoek aangehaald van het BIT UK in dit artikel is terug te vinden op <http://www.behaviouralinsights.co.uk/>.

het toepassen van gedragsinzichten in de vorm van *gamification* compliance niet alleen gemakkelijker kunnen maken, maar ook leuker.

Inzichten uit de gedragswetenschap

Veel bedrijven staan voor de uitdaging ervoor te zorgen dat zij aan steeds meer en complexere regelgeving voldoen. De oplossing wordt daarbij nu vaak gezocht in het verstrekken van grote hoeveelheden informatie aan medewerkers en in het vergroten van bewustwording omtrent de regels. Daarnaast komen er extra controles en strengere sancties om te zorgen dat de regels worden nageleefd. Deze oplossingen zijn echter kwetsbaar wanneer processen en prikkels niet synchroon lopen of wanneer in die processen onvoldoende rekening wordt gehouden met de factoren waardoor menselijk gedrag wordt beïnvloed. In de inleiding zagen we al hoe het dreigen met sancties ertoe kan leiden dat mensen minder geneigd zijn om zich aan de regels te houden. Vanuit een andere invalshoek laat de bekende gedragspsycholoog Dan Ariely zien waarom mensen het niet altijd even nauw nemen met de regels.³ Hij stelt op basis van zijn onderzoek vast dat veel mensen geneigd zijn een beetje te sjoemelen. Ariely noemt dit *the little cheaters*. Een kleine overschrijding van de regels wordt door mensen voor zichzelf veelal gerechtvaardigd zolang het nog past binnen het beeld dat mensen hebben van zichzelf als eerlijk persoon. Zij sjoemelen dus zolang dit niet te veel spanning oplevert met hun zelfbeeld. Ariely stelt daarbij wel dat elke grote fraudeur ooit is begonnen met een *little cheat*. Het gevaar bestaat dat de *little cheaters* op een *slippery slope* terecht komen. Het is daarom belangrijk om te begrijpen wat mensen beweegt om te sjoemelen. Daarnaast is het voor ons in het kader van compliance minstens zo belangrijk om te begrijpen wat ze beweegt om de regels juist wél na te leven. Wat werkt wél en welke mechanismen liggen hieraan ten grondslag?

Ariely's onderzoek laat zien dat veel *little cheaters* hun eigen oneerlijke gedrag rechtvaardigen. Uit de gedragswetenschap blijkt dat dit heel menselijk is. Mensen rechtvaardigen hun oneerlijke gedrag door zichzelf te vertellen dat iets een leugentje om bestwil was of ze laten zich beïnvloeden door wat in een sociale groep klaarblijkelijk geaccepteerd is. Ariely beschrijft in dit kader een interessant psychologisch experiment waaruit blijkt dat mensen eerder geneigd zijn het gedrag te volgen van iemand die ze beschouwen als 'een van hen' dan wanneer het niet-integere gedrag wordt vertoond door een *outsider*.⁴ Dit mechanisme onderstreept dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor sociale normen binnen bedrijven of onderdelen van bedrijven.

Het effect van de sociale of groepsnorm op niet-integer gedrag wordt eveneens beschreven in het recent verschenen proefschrift van Wieke Scholten. Zij beschrijft het belang van de omgeving waarin het niet-integere gedrag plaatsvindt. Binnen een organisatie hebben de sociale normen van de directe omgeving, namelijk die van collega's, leidinggevend en teams, ook invloed op de gedragspatronen van individuele medewerkers. Zij bepleit op basis daarvan dat bij frauduleus handelen het aanpakken van de 'rotte appel' alleen niet voldoende is. Daarmee bestaat het gevaar dat slechts het symptoom van het probleem wordt aangepakt, maar onvoldoende aandacht is voor de omgeving waarbinnen de immorele gedragspatronen zijn ontstaan.⁵ Door middel van een analyse van de gedragspatronen binnen een team kunnen volgens Scholten gerichte verbeteringen doorgevoerd worden om de sociale normen van een groep te veranderen. Wanneer compliant gedrag het meest sociaal geaccepteerde gedrag is, zullen individuen binnen teams minder snel overgaan tot immoreel gedrag.

Uit een door Ariely uitgevoerd experiment blijkt verder dat mensen geneigd zijn om meer te sjoemelen wanneer ze het gevoel hebben dat ze niet rechtvaardig zijn behandeld. Dit sluit aan bij de bekende theorie van *procedural justice* van de Amerikaanse psycholoog Tom Tyler. Op basis van die theorie geldt dat mensen meer geneigd zijn de regels na te leven wanneer zij overtuigd zijn van de rechtvaardigheid van het proces.⁶ In het verlengde daarvan geldt dat mensen confronteren met het 'waarom' van de norm een positief effect kan hebben op regelnaleving. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een onderzoek in het Verenigd Koninkrijk. Het overtreden van de snelheidslimiet werd gevolgd door een brief met de sanctie en een instructie voor de betaling. Nergens werd echter uitgelegd waarom er een sanctie op de overtreding was gesteld en wat het gevaar was van te hard rijden op de plaats van de overtreding. Onderzoek van het BIT UK

³ D. Ariely & S. Jones, *The (honest) truth about dishonesty: How we lie to everyone—especially ourselves*, New York: Uitgeverij HarperCollins 2012.

⁴ Ibidem.

⁵ W. Scholten & N. Ellemers, 'Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct', *Journal of Financial Regulation and Compliance* 2016-4.

⁶ T.R. Tyler, *Why people obey the law*, Princeton: Princeton University Press 2006.

waarbij werd gevarieerd tussen brieven met en zonder uitleg van het gevaar liet zien dat mensen die een brief met een specifieke beschrijving van de gevolgen van hun actie ontvingen, 20% minder geneigd waren om nogmaals de overtreding te begaan. Dit laat zien dat simpelweg het uitleggen van het waarom achter regels en het vergroten van de kennis rondom het probleem invloed heeft op compliance in de toekomst.

Daarnaast beschrijft Ariely dat mensen laten stilstaan bij normen of ethisch gedrag, bijvoorbeeld door het (voor)lezen van een ethische code of de tien geboden een positief effect heeft op ethisch gedrag. Een andere manier om de aandacht naar de morele waarden van een individu te trekken is door simpelweg mensen vooraf te laten tekenen dat ze een formulier naar waarheid zullen invullen in plaats van het nu gebruikelijke tekenen onderaan een formulier wanneer eventuele onwaarheden al zijn ingevuld.⁷ Dit effect wordt ook wel het *pre-commitment-effect* genoemd. Je vooraf aan iets committeren verhoogt de kans dat je ook daadwerkelijk het voorgenomen gedrag gaat vertonen.

Waar bij regel naleving lange tijd is nagedacht in termen van sancties op overtredingen, zien we dat juist ook beloningen of directe visuele feedback kunnen bijdragen aan het realiseren van gewenst gedrag. Waar het gaat om belonen is het voorbeeld interessant van onderzoek van het BIT UK naar het stimuleren van gewenst gedrag door middel van een loterij. In Londen wordt *Direct Debit* (DD) gezien als een van de meest effectieve betaalmethoden om belastingen te betalen. Met behulp van een loterij stimuleerde de overheid 34.500 mensen om te betalen met DD wat zorgde voor een besparing van £ 345.000. Dit zorgde ervoor dat de loterij van £ 25.000 ruimschoots kon worden betaald door de campagne.⁸

Hoe faciliteren we compliance met behulp van gedragsinzichten?

Gedragswetenschappelijke inzichten leren ons dat het naleven van regels door veel meer factoren wordt beïnvloed dan uitsluitend kennis over de norm of de mogelijkheden om van de norm af te wijken. We bespraken in deze paragraaf onder meer het belang van (ons bewustzijn van) de sociale norm, de rechtvaardigheid van een proces, de mate van pre-commitment en directe feedback of beloning.

De vraag is nu hoe te bepalen welke interventie precies effectief is om gedrag te beïnvloeden. Het antwoord op die vraag is vanzelfsprekend afhankelijk van de specifieke omstandigheden van het geval. Het door het BIT UK geïntroduceerde EAST-model kan worden gebruikt als handvat om te bepalen welke interventie geschikt is. In het model dat is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten staat de E voor *easy*: het weghalen van drempels en het vergemakkelijken van het gewenste gedrag, bijvoorbeeld door het gebruik van eenvoudige instructies. De A in het model staat voor *attractive*: zoals het koppelen van een beloning of directe feedback aan bepaald gedrag of het inzetten van spelelementen waardoor het naleven van de regels leuker wordt. In de laatste paragraaf beschrijven we in dit kader hoe met *gamification* effectief invulling gegeven kan worden aan het naleven van de regels. S staat voor *social*: het gewenste gedrag bevorderen door te laten zien dat in de relevante sociale omgeving van mensen de regels al naleven. De T ten slotte staat voor *timely*: bijvoorbeeld door mensen in staat te stellen om hun (goede) voornemen onmiddellijk in de praktijk te brengen. In de volgende paragraaf zullen we aan de hand van een aantal concrete voorbeelden bespreken hoe dit model kan worden toegepast bij het bevorderen van compliance.

Maak het gemakkelijk

Om een organisatie te ondersteunen bij het voldoen aan de externe en interne wetgeving worden vaak veel omvattende procedures en systemen ingericht. Vaak zijn aan die procedures geautomatiseerde systemen gekoppeld om medewerkers te helpen en de controle op het proces te vergemakkelijken. Het komt nogal eens voor dat eisen in die systemen afwijken van de dagelijkse werkwijze van mensen of dat ze zo omslachtig zijn dat ze wringen met prestatie-normen die medewerkers ook moeten halen, zoals aantallen afgehandelde dossiers of eisen aan de doorlooptijd van bepaalde handelingen. Daarnaast kunnen financiële prikkels bij het halen van bepaalde doelstellingen zodanig zijn dat de verleiding groot wordt om het niet te nauw te nemen met de regels. Bij zo'n mismatch bestaat het risico dat de regels worden overtreden om toch aan de eisen van het systeem te kunnen voldoen. Om dit soort situaties te voorkomen kan er in het inrichten van de procedures rekening gehouden worden met verschillende gedragsinzichten.

⁷ L.L. Shu e.a., 'Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end', *Proc. Natl. Acad. Sci.* 2012-109.

⁸ Op loterijen gebaseerde *incentives* maken overigens gebruik van het onderliggende gedragsinzicht dat mensen geneigd zijn om kleine kansen te overschatten.

Een van de belangrijkste inzichten van gedragswetenschappers is dat onopzettelijke fouten veelal voorkomen kunnen worden door het versimpelen van processen of het verlagen van de drempel om de norm na te leven. Mensen zijn van nature gedreven om het juiste gedrag te vertonen, maar ingewikkelde taal of complexe procedures die veel tijd kosten kunnen ervoor zorgen dat er een verschil ontstaat tussen hun intentie en daadwerkelijke gedrag. Deze inconsistentie wordt ook wel het *intention-behavioral gap* genoemd. Niet voor niets hanteert de Belastingdienst al sinds 1993 de vaste slogan 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker'.

In het geval van belastingaangiften is het wellicht moeilijk om de wetgeving of het beleid te versimpelen. In de praktijk is het echter wel mogelijk om de administratieve procedures rondom belastingaangiften te vergemakkelijken. Het vooraf invullen van aangiftes wordt door steeds meer landen ingezet als een van de manieren om dit te doen.⁹ Burgers hoeven zo alleen nog maar te controleren of de ingevulde informatie juist is. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van het gedragsinzicht dat mensen in het algemeen niet geneigd zijn om af te wijken van ingevulde antwoorden of bedragen.¹⁰ We moeten daarbij niet onderschatten dat zelfs een kleine administratieve handeling of een extra klik in een systeem of *switch* naar een ander systeem er al toe kan leiden dat mensen op zoek gaan naar alternatieven of niet de moeite nemen de regels na te leven. Het verwijderen van 'frictie' in een proces of een systeem is daarom een belangrijke maatregel om regelnaleving te bevorderen.

De kans dat mensen regels niet naleven kan ook systematisch beperkt worden door heldere boodschappen te formuleren. Vaak maken we nu instructies of systemen nog zo ingewikkeld dat het mensen moeite kost om precies te begrijpen wat ze moeten doen. Alleen al het simpel maken van instructies waardoor de drempel om regels na te leven wordt verlaagd werpt vruchten af. Op het gebied van belastingbetalingen zijn er veel onderzoeken geweest ten aanzien van het vereenvoudigen van de boodschap. Dat verkleint de cognitieve last van officiële documenten en vergroot de kans dat mensen de bedoelde actie ondernemen. In Londen is bijvoorbeeld de invloed van vereenvoudiging onderzocht door het toevoegen van een simpel tekstblok aan de lokale belastingbrieven. Hier bleek dat het blok, bestaande uit drie regels waarin werd vermeld wanneer er betaald moest worden en wat de gevolgen waren van non-compliance, al zorgde voor een verhoging van belastingbetalingen.¹¹ Daarnaast zal bij het inrichten van processen altijd kritisch moeten worden gekeken of doelen en bijbehorende financiële prikkels die aan processen of werkzaamheden worden gekoppeld redelijkerwijs haalbaar zijn binnen de tijd en de mogelijkheden die mensen hebben. Nog belangrijker is het vanzelfsprekend wanneer die prikkels zich niet of in elk geval niet alleen richten op het behalen van commerciële doelen.

Maak het naleven van regels aantrekkelijk

Wat zou er gebeuren als we naleving van regels niet alleen gemakkelijker maken, maar ook leuker? Een aansprekend en ludiek voorbeeld dat laat zien dat het mogelijk is het naleven van regels aantrekkelijk te maken is dat van de *speed camera lottery*. In een *gamification* experiment in Zweden werden naast sancties voor overtreeders ook beloningen uitgekeerd aan automobilisten die zich netjes aan de regels hielden. In dit geval werden niet alleen hardrijders, maar alle automobilisten geflitst.¹² Wie zich netjes aan de snelheidslimieten hield, ontving een lot voor de snelheidsloterij in de brievenbus. Hiermee maakte hij kans op mooie prijzen die betaald werden uit de opbrengst van de boetes van overtreeders. Het resulteerde in een gemiddelde verlaging van de snelheid van 32 naar 25 km/uur. In de volgende paragraaf zullen we dieper ingaan op de rol van gamification bij compliance.

Beloningen zijn overigens niet de enige manier om de aandacht naar een bepaalde actie te trekken. Mensen zijn naast beloningen en stimulansen ook gevoelig voor direct visuele feedback (denk aan de smiley bij snelheidsmeters) en het visueel inzichtelijk maken van de voortgang van een bepaalde taak. Daarnaast is het personaliseren van herinneringen of berichten een sterke methode om de aandacht te trekken. Mensen zijn bijvoorbeeld geneigd om zelf in de meest rumoerige ruimten hun eigen naam te horen. In onderzoek van het BIT UK is gebruik gemaakt van personaliseren om naleving te vergroten van burgers om wegenbelasting te betalen. Hier

⁹ T. Budak, S. James & A. Sawyer, *The Complexity of Tax Simplification: Experiences From Around the World*, London: Uitgeverij Springer 2016.

¹⁰ A. Kotakorpi & J-P. Laamanen, *Prefilled income tax returns and tax compliance: evidence from a natural experiment*, 2016.

¹¹ P. John & T. Blume, 'How best to nudge taxpayers? The impact of message simplification and descriptive social norms on payment rates in a central London local authority', *Journal of Behavioral Public Administration* 2018-1.

¹² The Fun Theory, <https://www.youtube.com/watch?v=iynzHWwJXaA>.

werden brieven gestuurd naar aanhoudende wanbetalers van wegenbelasting. In de brief die werd gestuurd aan de controlegroep werd slechts een waarschuwing gegeven dat de wegenbelasting nog niet betaald is. In de gepersonaliseerde brief was echter een gedetailleerde omschrijving van het automerk en een foto van de auto van de eigenaar opgenomen. Dit zorgde voor een stijging van het percentage betalingen van 40,4% naar 48,8%.

Maak gebruik van de sociale norm

Sociale normen zijn ongeschreven regels vanuit onze sociale omgeving die invloed hebben op ons gedrag. Uit die sociale normen leiden mensen af welk gedrag het meest gepast of het meest normaal is in een bepaalde situatie. Interessant is dat tekenen van ongewenst gedrag invloed heeft op een reeks van sociale normen. Stel je voor dat je na het rondje omfietsen voor de koptelefoon je fiets parkeert in een steeg met veel graffiti op de muren. Op de muur hangt een verbodsbord met graffiti erin geschreven. Er wordt door het aanbrengen van graffiti dus duidelijk een regel overtreden en ongewenst gedrag vertoond. Wanneer je je fiets weer wilt pakken hangt er een flyer aan het stuur. Onderzoek laat zien dat in deze situatie meer flyers op de grond worden gegooid vergeleken met een steeg waarin geen graffiti op de muren staat.¹³ Ongewenst gedrag verspreidt zich dus klaarblijkelijk makkelijker als het overtreden van de wet al de norm lijkt te zijn.

Om compliance te stimuleren kan ook gebruik worden gemaakt van het effect van sociale normen. Eerder hebben we al het onderzoek van Ariely genoemd waarbij hij mensen stil liet staan bij de sociale norm door hen te vragen de tien geboden te lezen. Daarnaast blijkt dat het confronteren van mensen met het norm-conforme gedrag van een sociale groep waarmee zij zich identificeren, een effectieve strategie is om compliance te bevorderen. Onderzoek van het BIT UK heeft het gebruik van sociale normen om het betalen van belastingen te versnellen bekeken. In dit onderzoek werden brieven met verschillende sociale normen verstuurd. De controlegroep kreeg de melding dat 9 van de 10 mensen hun belasting op tijd betaalden. In de verschillende condities werd deze norm vervolgens steeds specifiekier toegespitst op het individu. De meest specifieke groep ontving een brief waarin de locatie en de hoogte van de belastingschuld werden gecombineerd: '9 van de 10 mensen in Londen met een belasting-schuld van x betalen deze op tijd'. Het percentage mensen dat op tijd hun belasting betaalde liep op van 33,6% naar 39,0%. Deze strategie kan ook binnen bedrijven worden ingezet om werknemers meer bewust te maken van het feit dat het naleven van de regels de norm is.

Pak het juiste moment

Dezelfde boodschap kan op verschillende momenten een ander effect hebben en dus een meer of minder groot effect op regelnaleving. Zo hebben persoonlijke levensveranderingen een grote invloed op onze alledaagse gewoonten en wordt ons gedrag beïnvloed door de omgeving waar we op dat moment zijn. Het inschatten van de juiste timing van herinneringen en het rekening houden met de omgeving op dat moment is daarom van cruciaal belang bij het opstellen van procedures. Een voorbeeld is effectieve timing van sms-berichten; boetes aan justitie werden vaker betaald wanneer er een sms-bericht werd gestuurd vlak voor het moment waarop de deurwaarder zou worden ingeschakeld.

Vaak zijn procedures effectiever wanneer mensen aan hun verplichtingen worden herinnerd op het moment waarop ze meteen een vervolgactie kunnen ondernemen. Als we terugkijken op eerder genoemde voorbeelden zijn we dit al een aantal keer tegengekomen; zo heeft het oplesen van de tien geboden een positief effect op compliance direct voor het invullen van een formulier, terwijl het effect zou kunnen verdwijnen wanneer er meer tijd verstrikt tussen deze momenten. Timing is dus cruciaal.

Aan de hand van de bovenstaande voorbeelden hebben we laten zien dat er een aantal gedragsmechanismen zijn die kunnen helpen bij zowel het stimuleren van het naleven van regels als bij het bevorderen van een integere bedrijfscultuur. Het EAST-model biedt daarbij een concreet handvat. Naast de in deze paragraaf beschreven mogelijkheden zien we kansen om compliance te vergroten door de inzet van gedragswetenschap via *gamification* en *serious games*. In de volgende paragraaf gaan we in op de inzet van spel om gedragsverandering te stimuleren en op de gedragsinzichten die daaraan ten grondslag liggen.

¹³ K. Keizer, S. Lindenberg & L. Steg, 'The spreading of disorder', *Science* 2008-322.

Leuker kunnen we het wél maken: *gamification* als middel voor duurzame gedragsverandering

Om beter te begrijpen hoe we systemen kunnen ontwerpen waarin mensen gemotiveerd worden om juist het gewenste gedrag te vertonen is het zinvol naar games te kijken. Dagelijks spelen meer dan 2,7 miljard mensen spelletjes. Het aantal uren dat wereldwijd besteed wordt aan het spelletje Candy Crush laat zich vertalen naar 4,3 miljoen fte: meer uren dan de 4 grootste bedrijven bij elkaar opgeteld. Games zijn er volledig op ontworpen om spelers zodanig te motiveren, dat ze zich volledig wijden aan het behalen van de doelen in het spel. Wanneer we die motiverende mechanismen van games toepassen op situaties in het echte leven, waarbij het primaire doel niet vermaak is, maar het omgaan met uitdagingen die we in de professionele praktijk tegenkomen, spreken we van *gamification*.

Hoewel *gamification* en *serious games* vaak in een adem genoemd worden, hebben ze een andere betekenis. Beiden zetten spelelementen in. Niet op het gebied van vermaak, maar om een non-entertainment doel te behalen. Waar het bij *gamification* gaat om het implementeren van motiverende spelprincipes in de werkelijkheid, gaat het bij *serious games* juist om een (digitaal) spel dat principes uit de werkelijkheid simuleert. Beiden kunnen ingezet worden als methode om een integere bedrijfscultuur te stimuleren.

Waarom gamification werkt

Veel van de onderliggende mechanismen voor *gamification* richten zich op het verhogen van de motivatie. Motivatie zou je kunnen omschrijven als de processen die gedrag energie en richting geven.¹⁴ Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen extrinsieke motivatoren zoals beloningen en straffen, en intrinsieke motivatoren, waarbij iemand iets doet omdat de handeling zélf voor hem persoonlijk voldoening schenkt, zonder dat daar een externe beloning tegenover staat.

Hoewel *extrinsieke* motivatoren op lange termijn averechts kunnen werken kunnen ze met name op korte termijn zeer effectief zijn om gedrag in actie te zetten. Al eerder werden voorbeelden gegeven van het bevorderen van het houden aan de snelheidsregels in een *gamification* experiment in Zweden, waarbij automobilisten kans hadden op een prijs als zij zich aan de snelheidsregels hielden. Een voorbeeld van *intrinsieke* motivatie is Holle Bolle Gijs, waarin een betekenisvolle ervaring wordt gecreëerd die het leuk en interessant maakt om afval weg te gooien. Het maakt gebruik van gameprincipes als directe feedback, een herkenbaar personage en een aansprekende verhaallijn om duizenden kinderen ertoe te bewegen uit zichzelf en gratis het park schoon te houden.

Intrinsieke motivatie wordt bereikt wanneer drie natuurlijke basisbehoeften bevredigd worden, die elk door spelmechanismen ondersteund kunnen worden:

- Het gevoel te kunnen groeien. Games ondersteunen dit bijvoorbeeld door een overkoepelend doel op te delen in kleine, snel haalbare doelen. Door de speler voortdurend visuele feedback te geven over zijn voortgang en uitgebreid te belonen voor het behalen van subdoelen, wordt het gevoel van zelfvertrouwen in het eigen kunnen versterkt.
- Het gevoel van autonomie. In een game heeft de speler zelf het roer in handen. Games bieden de speler de vrijheid om zelf invloed te hebben op het verloop ervan, op een manier die in lijn ligt met eigen opvattingen en strategie. Deelname aan spel is vrijwillig.
- Het gevoel van sociale verbondenheid. Spellen zijn gericht op gedeelde vreugde, of ze nu competitief of juist coöperatief zijn. Spelers kunnen zich meten met anderen in leaderboards.

Bij *gamification* wordt een spelsysteem ontworpen dat de speler expliciet uitnodigt tot deelname. Besluit de speler in het spel te stappen, dan committeert hij zich vrijwillig maar bewust aan de regels van het spel. Het is essentieel dat zo'n spelomgeving veilig voelt. Alleen dan kan een speler vrijuit experimenteren met nieuw, gewenst gedrag. Juist door te mogen falen, kan een speler snel leren. Dit kan een uitermate geschikt middel zijn om te oefenen met integer gedrag, op dezelfde manier als piloten in flight simulators oefenen met noodsituaties. In de context van compliance kan gedacht worden aan een opdracht die teams gezamenlijk tot een goed einde moeten brengen en waarbij zij bijvoorbeeld (direct) beloond worden voor het volgen van de juiste processen. Daarbij kan zowel gebruik worden gemaakt van korte- als van langetermijnprikkels zodat er ook meer bewustzijn wordt gecreëerd van het effect van hun handelen op lange termijn.

¹⁴ S.P. Walz & S. Deterding, *The gameful world: Approaches, issues, applications*, Cambridge: Uitgeverij MIT Press 2015.

Ook kan het gewenste gedrag interessanter worden gemaakt. Zo beschrijft gamedesigner Jane McGonigal in haar boek *Reality is broken* een simpele vorm van *gamification* om de medebewoners in haar studentenflat te motiveren het vuilnis buiten te zetten. Het spel heeft maar één regel: wie er in slaagt een vuilniszak buiten te plaatsen zonder gezien te worden, scoort een punt. Haar medebewoners werden er zeer creatief van. 's Nachts, door het zolderraam, onder een trui werden de zakken naar buiten gesmokkeld. Het huis werd aanzienlijk schoner, in dit geval niet door het makkelijker, maar door het leuker te maken.

Serious games helpen om compliance in harten en hoofden van medewerkers te krijgen

Serious games kunnen helpen om compliance 'in de harten en hoofden' van alle medewerkers te krijgen. We zien in allerlei sectoren dat compliance van enorm strategisch belang is, maar de bestaande trainingen door medewerkers worden gezien als 'noodzakelijk kwaad'. Het belangrijkste doel is dus een zeer aantrekkelijke ervaring te creëren, die niet alleen de intrinsieke motivatie van de spelers raakt, maar in de hele organisatie positieve energie rondom het onderwerp oplevert.

Een interessante serie games ontwikkeld voor een groot farmaceutisch bedrijf is opgezet met spannende interactieve verhaallijnen, waarin de speler door de ogen van de hoofdrolspeler kijkt en een belangrijke missie moet volbrengen. De verhalen zijn realistisch en herkenbaar, zodat de medewerkers zich er gemakkelijk mee kunnen identificeren. Door vanuit zijn rol keuzes te maken stuurt de speler het verhaal, waarin hij voortdurend wordt geconfronteerd met compliance dilemma's en lastige situaties die horen bij het grijze gebied tussen kansen en risico's. De speler ervaart in het spel druk, net als in werkelijkheid, bijvoorbeeld om een opdracht te winnen, sales-targets te halen en niet onder te doen voor collega's.

Op basis van de keuzes bouwt het spel een psychologisch profiel van de speler op, langs twee assen: hoe ga je om met druk die anderen op je uitoefenen, en in welke mate zet je zelf anderen onder druk om hen te beïnvloeden? Na elk *level* worden de keuzes in het spel vergeleken met een test die de speler voorafgaand heeft gedaan, en ervaart de speler in welke mate zijn gedrag in het spel afwijkt van hoe hij dacht dat hij zou handelen. Dit levert waardevolle reflectieve inzichten op in valkuilen. De spelers spelen het spel anoniem. Het is namelijk de bedoeling om met het spel authentiek gedrag te stimuleren en sociaal gewenste keuzes te vermijden, dus het is belangrijk dat ieder zich veilig voelt. Ook is het fijn om het spel verschillende malen te spelen, zodat een medewerker verschillende scenario's kan verkennen (bijvoorbeeld: 'hoe kom ik zo snel mogelijk in de gevangenis?'). Wel worden er geaggregeerde data bijgehouden, waarin te zien is wat het gemiddelde risicoprofiel is, hoe er in de organisatie als geheel gespeeld wordt en welke valkuilen/risico's het grootst zijn. Zo kan richting worden gegeven aan de dialoog over compliance.

Hoe helpen de game-elementen uit dit spel de medewerkers met integer gedrag?

- De speler kan in een veilige omgeving oefenen met integer gedrag, het grijze gebied verkennen en ontdekken hoe hij zelf geneigd is te handelen onder druk.
- De speler ervaart de gevolgen van zijn acties, niet alleen voor korte termijn sales doelen, maar ook voor lange termijn compliance doelen.
- Het abstracte concept van compliance wordt heel concreet door de specifieke voorbeeldsituaties in het spel.
- Het spel biedt een gemeenschappelijk referentiekader, waardoor het gemakkelijker wordt om met elkaar over concrete situaties te discussiëren. Hierdoor kan gedeelde kennis worden opgebouwd.

Dit voorbeeld laat zien dat spelelementen met behulp van *gamification* of *serious games* een toegevoegde waarde kunnen hebben op compliance en de dialoog over compliance. Door in een veilige omgeving te oefenen met integer gedrag, kan de speler leren van zijn fouten met specifieke voorbeeldsituaties, terwijl het een gemeenschappelijk referentiekader biedt. Het stimuleren van een integere bedrijfscultuur wordt zo een gezamenlijk doel, waarbij grijze gebieden besproken kunnen worden en in discussie kan worden gegaan over concrete situaties.

Aanbevelingen voor succesvolle *nudging* voor compliance

De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor de gedragswetenschap. Nieuwe inzichten in menselijk gedrag hebben laten zien dat we in het maken van beslissingen minder gebruik maken van ratio, terwijl andere zaken als sociale normen, gemak en keuze-omgeving voor bepaald gedrag een grotere rol spelen. Dit vraagt ook een andere blik op compliance: voor een

goede invulling van de compliancefunctie is naast kennis van de regelgeving ook kennis nodig van menselijk gedrag. Voor beide onderdelen van de compliancefunctie; naleving van de regelgeving én het stimuleren van een integere bedrijfscultuur, kunnen gedragswetenschap en inzichten uit *gamification* toegevoegde waarde leveren. Om naleving van regels te stimuleren kunnen bijvoorbeeld procedures versimpeld worden, sociale normen toegevoegd worden, kan uitleg worden gegeven over de ratio van de regels en kan aandacht gegeven worden aan het moment waarop mensen aan de regels moeten voldoen. Daarnaast biedt het inzetten van spelelementen veel kansen. Met de inzet van *gamification* wordt de motivatie van medewerkers om de regels na te leven verhoogd en leren ze bovendien in een veilige omgeving.

Om gedragsinzichten effectief toe te passen voor compliance is het belangrijk om rekening te houden met een aantal succesfactoren. Ten eerste is het belangrijk om het juiste team te hebben; sommige interventies lijken wellicht makkelijk te implementeren, echter de context van een organisatie kan grote invloed hebben op de manier waarop het resultaat uitpakt. Een gedragswetenschapper voegt onmisbare waarde toe in het bepalen welke gedragsinzichten het meest relevant zijn in de specifieke situatie. Begin daarnaast altijd klein en test of een bepaalde interventie werkt. Een effectieve manier om dat te doen is het vergelijken van de groep die is blootgesteld aan de nieuwe werkwijze met een controlegroep. Het is daarbij wel van belang om ethische vragen die te maken kunnen hebben met het (ongemerkt) beïnvloeden van het gedrag van mensen vanaf het begin te onderkennen. Bij de inzet van gedragswetenschap zal de keuzevrijheid van individuen zo veel mogelijk gewaarborgd moeten worden. In alle gevallen geldt: zorg dat mensen kunnen leren in een veilige omgeving. We hebben in dit artikel beschreven hoe de inzet van *serious gaming* en *gamification* kan bijdragen aan die veilige omgeving. Zo kunnen gedragsinzichten van grote toegevoegde waarde zijn bij het behalen van de doelen van de compliancefunctie. We kunnen compliance dus niet alleen gemakkelijker maken, maar ook leuker! ■