



Masteroppgave

Atferdsvitenskap

Juni 2023

Bruk av Nudging i Performance Management

En systematisk litteraturstudie

Kandidatnavn: Frederikke Brænd Østbye

Emnekode: MALK5000

Antall studiepoeng: 30 stp

Fakultet for helsevitenskap

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET

Forord

Først må jeg takke min veileder Marco Tagliabue for uvurderlig støtte og veiledning gjennom hele prosessen fra prosjektskisse til ferdigstilt oppgave. Det har vært en spennende reise å få samarbeide med deg i denne prosessen, og tusen takk for den entusiasmen og interessen du har hatt underveis for oppgaven, og dens tema. Ønsker også å takke Lilja Johannessen for hjelp med litteratursøket.

Jeg må også få takket mine fantastiske kolleger som har bidratt til gjennomlesing av oppgaven, og til min mormor for utrettelig korrekturlesing både på denne oppgaven, men også i løpet av hele studietiden.

Til min samboer, Aksel, tusen takk for at du har vært en fantastisk støttespiller i løpet av mange oppturer og nedturer, og for de gode tilbakemeldingene på oppgaven. Til slutt må jeg få takke min studievenninne, Eline, for støtte, gjennomlesing og et godt samarbeid de siste to årene.

I hvilken grad er nudging brukt, og er effektiv, i Performance Management?

Frederikke Brænd Østbye

Fakultetet for helsevitenskap, Oslo Metropolitan University

Master i Atferdsvitenskap

15.juni 2023

Sammendrag

Nudging er et fenomen som beskriver en påvirkning for å hjelpe mennesker til å ta det valget du ønsker, gjennom et «dytte» i riktig retning uten å begrense valgfriheten. Fenomenet oppsto rundt 2008, og har blitt et effektivt verktøy for å skape en atferdsendring. Denne litteraturgjennomgangen har sett på bruk av nudging i Performance Management, og hvor effektivt verktøy nudging vil være innenfor denne formen for ledelsesstil. Nudging vil ofte påvirke System 1, det intuitive systemet, og bidrar til en atferdsendring gjennom å påvirke hvilken forklaring, eller løsning som er enklest og mest sannsynlig. Dette kan gjøres ved å legge til rette miljøbetingelser for atferdsendringen eller valgretning. Det ble gjennomført et litteratursøk som resulterte til 5 artikler i perioden 2008-2023. Resultatet fra artiklene viste en positiv korrelasjon mellom økning i motivasjon og prestasjon, og bruk av nudging teknikker i performance management. Nudging-strategier vil kunne bidra til å oppnå en ønsket atferdsendring som kan bidra til en øning i prestasjon på arbeidsplassen. Det er flere metoder for å skape denne ønskede endringen innenfor performance gjennom nudges, blant annet gjennom klare målsettinger, tilbakemeldinger og belønningssystemer. Bruk av nudging-strategier vil ha noen fallgruver, som blir nevnt i artiklene. Det er viktigheten med å ta i bruk nudging på en etisk måte ved å ikke påvirke til valg som motsier individets bete og verdier. Litteraturstudien tyder på at nudging er et effektivt verktøy innenfor performance management, men det trengs videre forskning på bruk av nudging innenfor både performance management og organisasjonsatferdsledelse.

Nøkkelord: Nudge, Performance Management, OBM, Atferdsøkonomi, Atferdsanalyse, System 1, System 2, Heuristikk

Abstract

Nudging is a phenomenon that describes an influence to help people make the choice you desire, by giving a gentle push in the right direction without restricting their freedom of choice. The concept emerged around 2008 and has become an effective tool for creating behavioral change. This literature review has examined the use of nudging in performance management and the effectiveness of nudging as a leadership style. Nudging often affects System 1, the intuitive system, and promotes behavioral change by influencing the easiest and most likely explanation or solution. This can be achieved by creating environmental conditions that facilitate behavioral change or choice direction. A literature search was conducted resulting in 5 articles from the period of 2008-2023. The findings from the articles demonstrated a positive correlation between increased motivation and performance and the use of nudging techniques in performance management. Nudging strategies can contribute to achieving desired behavioral change that enhances workplace performance. There are several methods to create this desired change in performance through nudges, including clear goal setting, feedback, and reward systems. However, the use of nudging strategies does have some pitfalls mentioned in the articles. It is important to ethically employ nudging by not influencing choices that contradict individuals' values and beliefs. The literature study suggests that nudging is an effective tool in performance management, but further research is needed on the use of nudging in both performance management and organizational behavior management.

Keywords: Nudge, Performance Management, OBM, Behavioral Economics, Behavior Analysis, System 1, System 2, Heuristics

Bruk av Nudging i Performance Management

En systematisk litteraturstudie

Nudging har i de senere årene blitt et populært fenomen i likhet med «*performance management*». Begrepet ble først introdusert i boken «*Nudge: Improving decisions About Health, Wealth, and Happiness*» av Thaler og Sunstein fra 2008. Nudging er en atferdsøkonomisk tilnærming, hvor det gis subtile og indirekte påvirkninger for å påvirke mennesker til å ta de ønskelige beslutningene, men uten å begrense deres valgmuligheter eller påvirke deres frie vilje (Thaler & Sunstein, 2008).

Denne boken skapte mye engasjement til å tenke annerledes om hvordan atferd kan påvirkes positivt. Forfatterne bidro til å få etablert nudging som et begrep innenfor atferdsvitenskapen, og nudging har blitt mye brukt i politikken (Thaler & Sunstein, 2021).

Thaler og Sunstein (2008) ser på bruk av nudging innenfor valgarkitektur. Valgarkitektur er utforming av forskjellige måter valg kan presenteres for beslutningstakere, og virkningen av presentasjonen på beslutningstaking. Begrepet valgarkitektur er et bredere begrep som ser på utforming av valgmuligheter mer generelt, mens nudging er en spesifikk tilnærming innenfor valgarkitektur som fokuserer på subtile, indirekte påvirkningsmetoder for å skape en endring i atferd.

I 2010 startet regjeringen i Storbritannia en «*nudge unit*» kalt «*Behavioural Insights Team*» for å bruke nudging til å påvirke samfunnet til positiv endring. Dette tok USA sin daværende president, Barack Obama, inspirasjon fra og opprettet sin egen «*nudge unit*» i 2013. Disse enhetene implementerer nudge-teori i offentlig politikk og tjenester, for å fremme sosiale formål som genererer og anvender atferdsprinsipper i politikken, samt forbedring av offentlig tjenester (Halpern, 2016). Gjennom bruk av «*nudge unit*» har flere organisasjoner sett muligheten for å ta i bruk disse prinsippene, for å bidra til flere gode avgjørelser hos de ansatte. En bedrift som har tatt i bruk nudge er Google, som blant annet har tatt i bruk nudge-

teori for å redusere kjøttspising hos sine ansatte. De har også brukt denne teorien for å få ansatte til å spare mer, kaste mindre mat, og øke andre proaktive valg (Palmer, 2019; Torrella, 2017).

Det har vært stort fokus på hvordan øke prestasjon og kompetanse hos de ansatte, til lavest mulig kostnad. Google har vist at det er mulig å ta i bruk nudging ved proaktive avgjørelser, avgjørelser for å være i forkant, og denne artikkelen vil se på muligheten for å ta det i bruk for å øke prestasjon hos de ansatte (Clouse, 2017)

Tidligere studier fra blant annet av Skinner (1958) og av Hoch et al. (2002), har vist at positiv forsterkning kan bidra til en atferdsendring. Positiv forsterkning er en tilnærming for å bidra til en atferdsendring ved å gi positive konsekvenser for ønsket atferd. Dette vil kunne bidra til å øke sannsynligheten for at den ønskede atferden vil gjentas senere i tid. Positiv forsterkning er basert på ideen om at belønning kan bidra til å øke motivasjon og interessen for å utøve den ønskelige atferden, som igjen kan øke sannsynlighet for gjentakelse. Bruk av en slik forsterkning er ofte mer effektiv, og lettere å opprettholde, i kombinasjon med andre atferdsøkonomiske teknikker, som blant annet nudging (Hock et al., 2002).

Det har vært flere studier om bruk av nudging på ulike plattformer, blant annet Esmark (2018) og Huising og Silbey (2018), som blant annet innenfor Helse, miljø og sikkerhet (HMS) og politikk. Bruk av nudging-strategier for å påvirke en atferdsendring har vist seg nyttig, og kostnadseffektiv. Bedrifter ønsker å være kostnadseffektive ved tiltak de igangsetter, og derfor vil det være interessant å se på nudging som en metode innenfor performance management. Dette for å kunne se om denne metoden kan være aktuell og effektiv, samt eventuelt hvilke nudging-strategier som kan være aktuelle å ta i bruk. Det har blitt valgt å gjennomføre en systematisk litteraturgjennomgang for å skape en oversikt over hvilke nudges som har blitt brukt, og om det har vært effektiv. En slik gjennomgang skaper

god oversikt, og kan bidra til videre forskning ved å kartlegge kunnskapshull (Esmark, 2018; Huising & Silbey, 2018).

Denne litteraturstudien vil ta for seg hvordan nudging kan bli tatt i bruk for å øke den ansattes prestasjon på arbeidsplassen. Under vil det bli gjennomgått sentrale begreper for oppgavens problemstilling.

Begrepsavklaring og teori

Organizational Behavior Management

Organizational behavior management (OBM) er et felt innenfor atferdsanalysen, og blir ansett som en subdisiplin av ABA. OBM handler om å bruke prinsipper og metoder fra atferdsanalyse for å forstå og påvirke atferden til individer og grupper i organisasjoner. Fokuset er på å forbedre de organisatoriske ytelsene, og oppnå målsettinger gjennom systematisk analyse og intervensjon på atferd i et arbeidsmiljø. Det er et grunnleggende mål om å skape et arbeidsmiljø som støtter den ønskete atferden, forbedrer produktivitet, øker trivsel og oppnåelse av organisatoriske målsettinger (Daniels & Bailey, 2014).

OBM ble etablert som et eget fagfelt i løpet 50-tallet til 70-tallet. I løpet av disse årene ble prinsipper fra anvendt atferdsanalyse (ABA) i økende grad implementert i organisasjoner, for å kunne skape mulighet for påvirkning og endring av atferd både på arbeidsplassen og hos forbrukeren (Cooper et al., 2014). Disse atferdsprinsippene fokuserer på den atferden som kan observeres direkte, og søker å kunne fortelle noe om hva som opprettholder denne konkrete atferden (se Appendix A). OBM består av intervensjoner på tre ulike nivåer; mikro, meso og makro. Mikro har fokus på det individuelle nivået, mens meso er på et gruppenivå. Gruppenivå kan være små grupper med to eller flere, eller større avdelinger på arbeidsplassen. Makro ser på de organisatoriske systemene og prosessene, med et syn på atferd og atferdsendring på et organisatorisk nivå. Det er viktig på dette nivået å få det større overblikket (Brethower et al., 2021).

OBM har utviklet seg fra atferdsanalysen ved bruk av operante og respondente prosedyrer. De atferdsanalytiske prinsippene blir brukt på både individnivå og gruppenivå innenfor ulike organisasjonsformer, for å produsere en signifikant endring i den ønskede atferden (Wilder et al., 2009). Dette gjøres gjennom å manipulere variabler i miljøet, for å kunne undersøke hvordan disse manipulasjonene vil påvirke atferden i det konkrete miljøet. Ønsket med bruken av prinsippene er å skape et motiverende miljø på de ulike arbeidsplassene (Brethower et al., 2021; Cooper et al., 2014).

I likhet med ABA, er dette fagområdet preget av Skinner sin radikale behaviorisme, med fokus på inkludering av private hendelser i forskning, uten å bruke det som årsak for atferd. Private hendelser ifølge Skinner var følelser, tanker og indre mentale prosesser som ikke er observerbart for andre. Dette på bakgrunn av manglende mulighet til å måle og observere individers private hendelser (KILDE). OBM består av underdisiplinene; performance management (PM), atferdssystemanalyse (BSA) og atferdsbasert sikkerhet (Brethower et al., 2021; Wilder et al., s. 202, 2009).

Performance Management

Tidligere har «*performance management*» (PM) blitt brukt synonymt med OBM, men har de senere årene blitt ansett som en underkategori av OBM. PM har blitt et verktøy for å kunne fremme den ønskelige prestasjonen hos de ansatte gjennom bruk av atferdsprinsippene nevnt tidligere (Daniels & Bailey, 2014). Tilnærmingen har en lang historie som går helt tilbake til det industrielle samfunnet. En av de første til å se på ulike måter å øke effektiviteten på arbeidsplassen på, var Frederick Winslow Taylor, som introduserte «*scientific management*». PM hadde fokus på å finne den mest effektive måten å gjennomføre arbeidsoppgaver på, og brukte systematisk observasjon og måling av de ansattes ytelse for å finne ut av dette. Ifølge Taylor kunne man øke produktiviteten, og redusere kostnader ved å ha fokus på effektive arbeidsmetoder, noe som kunne være svært gunstig for bedrifter

(O'Donnell, 2016). Videre utvikling av PM på 1900-tallet var med fokus på nye metoder for å måle og kartlegge ansattes måloppnåelse, mens på 2000-tallet ble det et større fokus på å forbedre den ansattes utvikling, engasjement og kompetanse, og dette gjerne gjennom bruk av feedback og coaching (McIntyre et al., 2001).

PM har et overordnet mål om å lage et arbeidsmiljø, samt omgivelser, for å utvikle ansatte som presterer etter beste evne og produserer arbeid med høy kvalitet på en effektiv måte, og på denne måten oppnå en merverdi for organisasjonen (Wilder et al., s. 206, 2009). Denne formen for intervensjon er en kostnadseffektiv metode for å skape en atferdsendring innad i organisasjoner, og er bevist med evidens i tidligere forskning. PM handler om å definere og måle de ansattes ytelse, i tillegg til å utvikle og forbedre deres kompetanse og ferdigheter (Aguinis et al., 2013).

Fra et atferdsanalytisk perspektiv vil det være viktig å få en forståelse for hvordan den ansattes atferd påvirker arbeidsprestasjonen, og hvordan denne atferden kan endres for å bedre prestasjonsresultatene. I atferdsanalysen er det en tankegang om at all form for atferd blir påvirket av konsekvensene som kommer som følge av atferden. Dette vil da si at den ansattes atferd vil endre seg, basert på hvilke konsekvenser som oppstår som følge av den. Det er også viktig å ha kunnskap om andre faktorer som kan påvirke den ansattes atferd, som blant annet arbeidsmiljø, tilgang på utstyr og opplæring (Daniels & Bailey, 2014).

Med dette som bakgrunn har PM et fokus på at ansatte skal få tydelige forventninger fra leder, og klare tilbakemeldinger, på sin atferd for at de skal kunne endre denne. Dette gjør det viktig å definere klare mål for prestasjonene som er lette å måle, samt gi konkrete og tydelige tilbakemeldinger på progresjonen. Det vil også kunne være hensiktsmessig å tilpasse arbeidsmiljøet for å skape et ønske hos den ansatte om å ha den ønskelige atferden, og gi den nødvendige støtten for å oppmuntre til ønsket atferd. For å kunne oppnå en ønsket varig endring i atferd, vil det være viktig å gi positive konsekvenser ved måloppnåelse, ønskede

resultater, og endring i atferd. Dette vil kunne være blant annet i form av belønning, anerkjennelse, kompetanseutvikling eller forfremmelse (Aguinis, 2009).

For å kunne anvende PM effektivt er det viktig å ha et fokus på organisasjonens hovedmål, og fremme atferdsformene som bidrar til å oppnå målene på den mest effektive måten. PM består av ulike steg som samspiller for å skape best effekt. Disse stegene er pinpointing, måling og kartlegging, feedback og forsterkning, og til slutt evaluering av de første stegene (Daniels & Bailey 2014).

Pinpointing blir gjennomført ved at organisasjonen først definerer klare og målbare punkter for de ansattes prestasjoner, og kommuniserer disse til de ansatte. Dette vil kunne være både langsiktige og kortsiktige mål, samt mål som går på den enkelte ansatte og på ansatte som et team. «Måling og kartlegging» baserer seg på de definerte målene og punktene gjort i pinpointing. Dette kan bli gjort ved bruk av ulike metoder, som for eksempel måling av kvalitative og kvantitative resultater, observasjon og feedback fra ens kollegaer og/eller nærmeste leder, eller ved bruk av 360-graders feedback, som er å innhente tilbakemelding fra flere kilder rundt en person. Feedback og forsterkning baserer seg på resultatene fra overnevnte trinn, og disse resultatene brukes for å gi feedback til de ansatte om deres prestasjonsevne, både konstruktivt og positivt. Dette gir den ansatte innsikt i sine sterke og svake sider, og med denne informasjonen legges det en plan for hvordan forsterke og utvikle den ønskelige atferden, for å oppnå de ønskede målene. Til slutt vil det bli gjennomført en evaluering av gjennomføringen, og regelmessig undersøkelser av hvordan fremgangen for måloppnåelse er. Det er her en eventuell justering av planer og fremgangsmåte vil bli gjort, og ansatte vil bli gitt de ressursene og støtten som trengs for å øke arbeidsprestasjonen. Stegene kan gjentas gjennom hele året, noe som vil kunne bidra til en kontinuerlig måling, feedback, utvikling og belønning (Daniels & Bailey 2014).

Øvrige tilnærminger innenfor OBM

Atferdsbasert Sikkerhet. Atferdsbasert sikkerhet (BBS) er en systematisk tilnærming til å forbedre sikkerheten på arbeidsplassen, ved å fokusere på arbeidstakeres atferd og holdninger, og det gjennomføres ved å fremme atferd som støtter skadeforebyggingen. Dette kan omfatte blant annet å lære ansatte riktig bruk av verneutstyr, endre rutiner, eller endre prosedyrer for å redusere risikoen for ulykker. Denne tilnærmingen identifiserer og analyserer atferdsmønstre som kan føre til skader eller ulykker på arbeidsplassen. Det er et fokus på å analysere og endre atferdsmønstre, for å redusere risikoen for arbeidsulykker (Brauer & Rizzo, 2014).

I BBS tas det utgangspunkt i at arbeidsulykker og skader oppstår på bakgrunn av menneskelig atferd, og at det kan forebygges ved å endre den spesifikke atferden. Det gjennomføres observasjoner av de ansattes atferd på arbeidsplassen, for å kunne kartlegge og identifisere risikofaktorer, for så å kunne utvikle reduserende tiltak mot disse. Disse tiltakene kan omfatte tilbakemelding på ansattes atferd og bruk av positive forsterkninger for å belønne de ansattes riktige beslutninger når det gjelder sikkerhet. Det er seks skritt i en BBS-prosess som ofte blir tatt i bruk; identifisere atferdsrisikoer, utvikle tiltak, implementere tiltakene, observasjon og tilbakemelding, belønning og anerkjennelse og evaluering og tilpasning (Geller, 2001).

Atferdssystemanalyse. Atferdssystemanalyse (BSA) er en tilnærming til ledelse og organisasjonsdesign. BSA ser på organisasjoner som en helhet, og som komplekse systemer. Som en del av å se på organisasjoner som komplekse systemer, blir organisasjonene ansett som kryss-funksjonelle på ulike nivåer. Kryssfunksjonelt vil bety at en organisasjon er bygd opp av flere avdelinger, jobbroller eller funksjoner, og ved prestasjon vil det være nødvendig å se, samt forstå hvordan disse interagerer med, og påvirker hverandre. Det vil si å kunne se på større variabler for prestasjon, og hvordan denne kan øke hos organisasjonen (Bello, 2021).

En essensiell del av BSA er at organisasjonen må kunne respondere på interne og eksterne endringer. Hvis en endring gjennomføres i et ledd av organisasjonen, så vil det

påvirke et annet ledd av denne organisasjonen også. Det blir tatt i bruk to ulike teorier, klassisk systemteori og ABA, for å skape en økning i prestasjon.

Systemteori er en vitenskapelig disiplin som studerer operasjonene til komplekse systemer, og fokuserer på de interaksjonene som oppstår mellom enhetene eller partene i disse systemene. Et system kan være flere grupper som interagerer og samhandler for å oppnå et felles mål, og endring i en av gruppene vil påvirke funksjonen eller atferden til de resterende gruppene. I et slikt syn vil delene i et system bli sett ut ifra deres interaksjon med de ulike delene av dette systemet (Knudsen, 2022).

ABA har sitt utspring i atferdsanalyse, som er systematiske undersøkelser av lovmessigheter i sammenhengen mellom miljøbetingelser og adferd hos enkeltindivider. ABA (Applied Behavior Analysis) er en vitenskap som anvender atferdsprinsipper for å forbedre sosialt betydningsfull atferd. Den bruker taktikker basert på vitenskapelige prinsipper for å endre atferd, og eksperimentering brukes til å identifisere hvilke variabler som er ansvarlige for å forbedre atferden (Baer et al., 1968; Cooper et al., 2020).

Et grunnleggende mål for BSA, er at ansattes prestasjonsresultater blir rettet opp mot organisatoriske mål. Det er også mål om å skape en balanse mellom tiltak i avdelinger med lavere prestasjon, forbedre disse, samt opprettholde nivået i avdelinger med høyere prestasjon. Målene opprettholdes og gjennomføres ved bruk av overnevnte teorier, og anvendelse av atferdsprinsipper som blant annet forsterkning, stimulus og diskriminering. Denne underkategorien av OBM vil være på makronivå, med fokus på det helhetlige med et syn på organisasjoner som komplekse systemer. Ofte vil BSA bli gjennomført i en kombinasjon med PM. Både BSA og PM har fokus på prestasjon, men BSA vil også ta for seg prosessendring, endring av ressursbruk, strategiutvikling mm. I tillegg vil BSA innebære endringsvariabler som ikke er konkret rettet mot en spesifikk atferd (McGee & Crowley-Koch, 2021).

Atferdsøkonomi

Atferdsøkonomi er et ganske nytt fagområde, som har utviklet seg fra fagfeltene økonomi og kognitiv psykologi. Der atferdsanalysen forbindes med behaviorismen, skal man ikke forbinde atferdsøkonomi med behaviorismen, da kognitiv psykologi er motparten til behaviorismen (Angner, 2012). Begge nevnte fagområdene har et mål om å forstå hvordan ulike individer tar beslutninger og avgjørelser, men har ulikt synspunkt om hvilke forutsetninger som ligger til grunn for beslutningstakingen. Det er et ønske innenfor atferdsøkonomien å kunne øke forståelsen og styrken av økonomiens forklaring – og prediksjonskraft ved å se på økonomiske konsepter fra et atferdsanalytisk perspektiv (Boye, u.å). Dette gjøres gjennom å anta en begrenset rasjonalitet og andre motiver enn bare egeninteresse. Atferdsøkonomien ser bort ifra ideen om at mennesker er fullstendig rasjonelle og kun har egen interesse. Fra tidligere studier har det blant annet kommet frem at moralske hensyn er en viktig faktor for flere mennesker (Ekström, 2022).

Neoklassisk økonomi er det dominerende paradigme innenfor samfunnsøkonomi, med en økonomisk tankegang som er basert på ideen om at verdien av varer er en funksjon av nytten, eller tilfredsstillelsen, den er tildelt av forbrukeren. Denne tankegangen tar utgangspunkt i økonomiske modeller med rasjonelle valg, som står i motsetning til atferdsøkonomien. Atferd avviker fra de tradisjonelle økonomiske modellene på en systematisk og forutsigbar måte, og dette har fagfeltet atferdsøkonomien anerkjent på bakgrunn av hensynet til tanker, regler, følelser og heuristikk. Dette tyder på at atferd kan anses å være forutsigbart irrasjonelt (Ariely, 2008; Stoltz & Andresen, 2021).

Den økonomiske modellen i atferdsøkonomi ivaretar individer sin avgrensede rasjonalitet, viljestyrke og egeninteresse. Dette ivaretas gjennom avgrenset rasjonalitet som er en modell som beskriver menneskelig valg, ved at individer ikke gjennomfører, eller kan gjennomføre, beregninger som kreves i modeller fra den neoklassiske økonomien (Boye, u.å; Tagliabue, 2023).

Heuristikk og Bias

Heuristikk blir innenfor kognitiv psykologi beskrevet som automatiske tankesnarveier for å effektivisere tankeprosessen. Effektiviseringen av tankeprosessen blir gjort gjennom konkrete, automatiske strategier og snarveier. Disse snarveiene bidrar til å kunne gjennomføre raske og intuitive slutninger, når individer møter på store mengder med informasjon og vanskelige komplekse spørsmål. Dette gjøres gjennom bruk av den tilgjengelige informasjonen i hukommelsen, og gir ofte et raskt og riktig svar (Reisberg, 2019).

Det er i hovedsak to ulike heuristikker ifølge Reisberg (2019); tilgjengelighetsheuristikk og representativitetsheuristikk. Tilgjengelighetsheuristikk beskriver tendensen mennesker har til å bedømme sannsynligheten eller frekvensen til et fenomen basert på tilgjengeligheten i hukommelsen. Representativitetsheuristikk vil belage seg på antagelsen om at like ting har samme funksjon og egenskaper (Reisberg, s. 458-461, 2019).

Selv om det ofte er gode avgjørelser som blir tatt ved bruk av heuristikker, så er de ikke alltid tilstrekkeligere til å basere et valg på. En av baksidene av heuristikk er muligheten for feilslutninger og tankeskjevheter (bias). Et bias er en forhåndsbestemt reaksjonsmåte som er med på å påvirke avgjørelser, og et godt eksempel er «*confirmation bias*» som vil si en økt sensitivitet for å bekrefte antagelser og se bort fra motstridende bevis (Reisberg, 2019).

Tversky og Kahneman (1979) mente at mennesker ikke alltid handler rasjonelt, og hadde en teori om at mennesker velger ved hjelp av heuristikker, og ikke presise sannsynlighetsberegninger. Tidligere eksperimenter gjennomført av Tversky og Kahneman har avdekket systematiske feilslutninger i deltageres valg. Ved slike feilslutninger kan en ankereffekt oppstå, og det vil si at informasjonen kan påvirke et valg uten at den som velger tenker over det.

System 1 og System 2

Det er mange ulike teorier om hvordan mennesker tenker, men den mest anerkjente teorien er beskrevet av Kahneman (2012). Han har delt tanker inn i to mentale systemer; system 1 og system 2. Systemene blir ansett for å være to ytterpunkter av et kontinuum, og de vil ikke nødvendigvis utelukke hverandre. De to systemene faller under kategorien dual process – modeller, som beskriver hvordan et kontinuum strekker seg fra en type tenkning til en annen (Kahneman, 2012; Reisberg, 2019, s. 466).

System 1 er et raskt og intuitivt system som krever lite kognitiv energi, og kjører på automatikk ved å generere fortløpende forslag til system 2 gjennom de inntrykk, intuisjoner og følelser individet opplever. Hvis system 2 godkjenner de forslagene, vil dette bli overbevisninger og viljehandlinger. System 1 tar i bruk tilgjengelig informasjon i hukommelsen og heuristikk for å trekke den enkleste og mest sannsynlige forklaringen på problemstillingen (Kahneman, 2012). De intuitive prosessene er dominerende i hverdagen, og de fleste beslutninger som tas, blir tatt gjennom system 1. Ved overdreven bruk av system 1 kan det lede til skjevhet og heuristikker basert på tidligere erfaring og begrenset informasjon (Reisberg, 2019).

System 2 er det treige, resonnerende og analytiske systemet med gjennomtenkte beslutninger. Dette mentale systemet er tidkrevende, og gir oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det. De ligger i hvilemodus frem til det er behov for å ta disse prosessene i bruk (Kahneman, 2012).

Som nevnt er System 1 den mest brukte prosessen på grunn av automatiseringen og at den ikke er viljestyrt. Denne intuitive tankemåten er ofte støttet av det reflekterende System 2 i etterkant, og det er dette som er grunnlaget for nudging og valgarkitektur. Ved å redusere bruken av System 1, og bevisst ta i bruk System 2, vil det kunne bidra til å redusere forekomst av bias. Derimot vil det være vanskelig for noen å endre bruk av hvilke beslutningssystem en

velger å bruke, men dette kan hjelpes ved å endre miljøet til beslutningstaker. En slik endring vil bidra til å kunne redusere muligheten for bias, og er kalt nudging (Thaler & Sunstein, 2021). Tagliabue et al. (2019) beskrev, i likhet med Thaler og Sunstein (2008), at nudging kan sees på som en endring i miljømessige faktorer, som vil kunne påvirke hvordan beslutningstakeren oppfatter og vurderer valgmuligheter. Det blir også diskutert fallgruver med fokus på en konseptuell ramme, som vil si hvordan språk og tanker kan påvirke menneskers oppfattelse av verden, og tar sine beslutninger.

Nudge

Nudge er et konsept som ble først introdusert av den amerikanske atferdsviteren Richard Thaler og juristen Cass Sunstein gjennom boken «*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*» fra 2008. Begrepet blir definert av bokforfatterne som en påvirkning for å hjelpe mennesker til å ta det ønskede valget, ved å «dytte» dem i riktig retning uten å begrense deres valgfrihet (Thaler & Sunstein, 2021).

Nudge har ifølge Angner (2016) fire kjennetegn ved seg. Det første kjennetegnet er at nudge ikke påvirker individer som har tilstrekkelig informasjon eller er rasjonelle. Kjennetegn to er at en nudge skal ha minimale eller ingen kostnader for de individene den skal påvirke. Tredje og fjerde kjennetegnet er at det skal være positivt å bli utsatt for en nudge, samt at en nudge ikke er et forbud, men en tilrettelegging for å skape et hensiktsmessig valg.

Thaler og Sunstein (2021) mente at nudging og de små endringene i måten valgarkitektur presenteres på, kan ha en stor effekt på menneskers atferd. Valgarkitektur er studien av hvordan valgalternativer blir presentert til individene eller gruppene, og hvilken innflytelse selve presentasjonen har på valgavgjørelsen. Fokuset vil innenfor valgarkitektur være på setting eller miljøet hvor valgene tas. Dette vil si at en valgarkitekt vil kunne tilrettelegge miljøbetingelser for å påvirke atferden (Leal et al., 2022).

Nudge handler om tilrettelegging for å bedre valgene til individer ved å ta hensyn til bias, og hvordan System 1 fungerer. Nudging tilsier å ta i høyde for menneskers heuristikk på en positiv måte gjennom å tilrettelegge for miljøendringer slik at mennesket tar mer hensiktsmessige beslutninger. Ofte vil nudge være fysiske endringer i form av skilt, plassering av varer og forhåndsinnstillinger på nettsider. Et godt eksempel er å ha gulrøtter som standard i meny istedenfor pommes frites på McDonald's. Disse små tiltakene vil kunne falle innenfor «*status quo*» - bias, også kalt «*default bias*», og beskriver menneskers tilbøyelighet for å foretrekke at ting forblir slik de er, og bidrar til at mange velger å godta forhåndsinnstillinger eller standardalternativet, når de ikke har sterke preferanser, eller mye kunnskap om alternativene. Dette tilsier at ved å endre standardvalgene, kan dette øke sannsynligheten for at mennesker velger det ønskede alternativet (Thaler & Sunstein, 2021; Wharton, 2022).

En annen måte å ta i bruk nudging på gjennom heuristikk, er å utnytte de sosiale normene i samfunnet. Eksempelvis kan dette gjøres ved å informere om hva flertallet gjør, eller å vise at den ønskelige atferden er vanlig. Denne formen for nudging kan bidra til at mennesker følger etter, tar det ønskelige valget, eller viser ønsket atferd (Suleman et al., 2022). I atferdsvitenskapen blir nudging brukt for å påvirke menneskers atferd på en positiv måte, uten bruk av tvang og er heller en form for en liten dytt i riktig retning. Det vil kunne hjelpe mennesker med å ta mer informerte og bedre valg, uten å miste friheten til å velge (Thaler & Sunstein, 2021). Det er flere ulike situasjoner det er mulig å bruke nudging i, men det er fem situasjoner som er beskrevet av Thaler og Sunstein (2008) hvor det vil være særlig aktuelt å bruke nudging i. Dette vil være situasjonene med kompliserte og vanskelige valg, valgsituasjoner med mange alternativer, og/eller der man ikke er velinformert om alternativene, situasjoner med mulig forsinket negativ konsekvens av atferd, situasjoner med valg som ikke gir umiddelbare tilbakemeldinger, og situasjoner med valg og avgjørelser som tas sjeldent.

Nudge i Performance Management

Nudging handler om hvordan små justeringer i hvordan beslutninger presenteres, kan påvirke folks atferd og beslutninger i en ønsket retning. En av de viktigste anvendelsene i denne teorien er å forbedre arbeidsprestasjoner og produktivitet gjennom disse små endringene i hvordan mål presenteres, og på hvilken måte tilbakemelding og belønning blir gitt. Dette kan gjøres ved å presentere mål på en konkret og forståelig måte slik at ansatte har kunnskap og oversikt over hva som kreves, og kan bidra til å skape økt motivasjon og engasjement for arbeidet. På samme måte kan positiv feedback som er gitt bidra til en økt selvfølelse og ytelse hos den ansatte. Dette viser kort hvordan nudging kan brukes som en bredere tilnærming i PM for å forbedre prestasjon og motivasjon (Hafenbrädl et al., 2016)

Det vil også være mulig å ta i bruk nudging i PM ved å synliggjøre den ønskelige atferden, ved å for eksempel legge frem enkle og raske måter å registrere resultater og fremdrift. Ved å ha det i et elektronisk system eller tavle, vil det bidra med synlighet og skape en lettere mulighet til å følge opp hvordan en selv ligger an (Chen & Latham, 2014).

Ved bruk av nudging teknikker i PM, er det viktig at disse metodene ikke erstatter de mer omfattende tiltakene for å bedre ytelse og motivasjon. Det vil heller være en form for tilleggsstrategi. Videre i oppgaven vil det bli sett mer i dybden på hvordan nudging kan bli brukt i PM, og om det viser seg å kunne være et effektivt verktøy.

Metode

Systematisk Litteraturstudie

En systematisk litteraturstudie defineres ved at artikkelen tar utgangspunkt i en velarbeidet problemstilling eller hypotese, som blir besvart systematisk ved å identifisere, velge, vurdere og analysere relevant forskning (Kitchenham, 2004). Det optimale ved en slik systematisk gjennomgang er å kunne få en total oversikt over litteratur på tematikken problemstillingen belyser. Det vil være en forutsetning i en slik studie å ha et tilstrekkelig

antall studier av god kvalitet, som kan gi mulighet og grunnlag for å ta vurderinger og trekke en konklusjon basert på innhentet data. Det vil bli tatt i bruk et «*risk of bias*» - verktøy for å kvalitetssikre artiklene. For å kunne belyse problemstillingen fra ulike synspunkter, kan det være gunstig å ta med studier med både kvalitativ og kvantitativ metode (Forsberg & Wengstöm, 2013).

Søkeord

For å finne riktig søkeord, ble det gjennomført ulike prosesser for å få best mulig treff. Dette ble gjort gjennom det utvidede søket i google scholar, ved å se hvilke søkeord som ga relevante treff. Søkestrengen som ble brukt i databasene var; *choice behavior OR behavior change OR behavioral economics OR nudg* OR behavio* chang* OR choice behavio* OR behavio* economic* AND job performance OR employee efficiency OR employee productivity OR organi* behavio* management OR performance management OR work performance OR organi* performance OR employ* efficiency OR employ* productivity*

Databaser

Det systematiske litteratursøket ble gjennomført i tidsperioden 31.01.2023 til 02.02.2023. I forkant av dette ble det gjennomført et utforskende søk i Google Scholar for å gi en vid oversikt over fagartikler innenfor tematikken til problemstillingen.

Litteratursøket ble gjennomført i tre ulike databaser for å få mulighet til å finne flere artikler. De databasene som ble brukt var PsycInfo gjennom Ovid, Business Source Elite (BSE) og Academic Search Ultimate hvorav de to siste ble kjørt gjennom EBSCOhost. For utfyllende treff og selektering, se vedlegg 1. Databasene ble valgt på bakgrunn av artikkelen og problemstillingen sin tematikk, som både faller innenfor det atferdsvitenskapelige og psykologiske fagområdet, men også innenfor det økonomiske feltet da nudging faller innenfor atferdsøkonomi.

Avgrensning

Det ble lagt inn en begrensning på årstall mellom 2008-2023. Dette ble gjort på bakgrunn av at nudging som teoretisk konsept hadde sin opprinnelse i 2008. Før 2008 var ikke dette en term som ble brukt, og dermed vil ikke artikler før denne tid være aktuell å ha med i litteraturgjennomgangen.

En annen begrensning som ble satt var på språk. Det ble i utgangspunktet satt et krav om at tekstene skulle være på engelsk, norsk, svensk eller dansk. Et slikt krav på svensk, norsk og dansk var ikke tilgjengelig i databasene hos EBSCOhost, så der ble det et krav om engelskspråklige artikler.

Det ble satt et krav om at artiklene var "*peer review*", som vil si at artiklene er fagfellevurdert av flere fagfolk innenfor sin arbeider med samme tematikk og som har tilnærmet lik bakgrunn som artikkelforfattere (BMC, u.å.).

Inkluderings- og Ekskluderingskriterier

De første inkluderings- og ekskluderingskriteriene ble satt under avgrensingen da søket ble gjennomført. Etter søket ble det satt flere inklusjonskriterier for å snevre ned antall artikler. De inklusjonskriteriene som ble satt, var at studiene skulle undersøke bruken av nudging i arbeidsmiljøet, og spesifikt PM. De skulle også rapportere konkrete eksempler på nudging-tiltak som ble implementert i PM, og se på effekten av nudging på de ansattes atferd, beslutninger og/eller resultater i arbeidsmiljøet.

Eksklusjonskriteriene som ble satt under seleksjonsprosessen var at studier som ikke omhandlet nudging i arbeidsmiljøet eller PM. Et annet eksklusjonskriterium var artikler som ikke er fagfellevurdert eller har en høy risiko for bias, og artikler som ble publisert før 2008.

Bakgrunnen for å sette inkluderings- og ekskluderingskriterier, er for å sile ut informasjon som ikke er treffende for problemstillingen, og redusere risikoen for å «drukne» i data og informasjon (Dalland, 2012). Disse kriteriene er til nytte for å sikre gode søk, og resultater.

Treff

I litteratursøket ble det et totaltreff på 802 artikler; 557 artikler i American Search Ultimate, 124 i Business Source Elite og 104 i PsycInfo (se Appendiks B). Dette er artikler med ulike fokusområder, ulik teoretisk bakgrunn og forskjellig tematikk. Etter selektering av artiklene, ble det inkludert 5 artikler. Prosessen med selektering av artikler og treff er vist grafisk i et prisma-diagram (se Figur 1).

Risk Of Bias Vurdering

For å gjennomføre en vurdering av bias, har det blitt tatt i bruk et «*Mixed methods appraisal tool*»-skjema (MMAT) laget av Hong et al. (2018). MMAT er et kritisk vurderingsverktøy som er designet for vurderingsstadiet av systematiske blandede studieoversikter. Verktøyet gir mulighet til å vurdere fem ulike studier; kvalitativ forskning, randomiserte kontrollerte studier, ikke randomiserte studier, kvantitative deskriptive studier og studier av blandede metoder.

Det er anbefalt å være to ulike vurderingspersoner i et slikt domene, men da dette er en selvstendig mastergrad, har det kun blitt gjennomført av meg. Spørsmålene i MMAT tar for seg kvaliteten og informasjonen i artiklene, med to screening spørsmål (se Appendiks C). Alle valgte artikler kunne besvares med ja på screeningsspørsmålene, og tre av fire ble besvart med ja på alle spørsmålene. Grundewald et al. (2017) fikk nei på spørsmål om alle data var tilgjengelig, men dette ble begrunnet i artikkelen med taushetsbelagt data som ikke kunne legges ved. Malina og Selto (2015) fikk nei på spørsmålet om ulikhetene i resultatene mellom kvalitativ og kvantitativ metode det ble adressert. Med dette, vil jeg vurdere artiklene til å ha en lav risiko for bias fra forfatterne.

Resultater

Artiklene som ble inkludert hadde et fokusområde innenfor PM og så på bruk av nudging for å forbedre prestasjon. De artiklene som ble inkludert var studien av Weintraub et

al. (2021) som så på bruk av SMART- målsetting for å øke prestasjon, Bukoye et al. (2020) ønsket å se på nudging sin mulighet til å hjelpe med å guide beslutninger og atferd innenfor prosjekt PM, Grunewald et al. (2017) så på hvordan nudging kunne påvirke målsetting, Malina og Selto (2015) er en artikkel som tar for seg prosjektbasert prestasjonsledelse sin utvikling, og Ebert og Freibichler (2017) så på bruk av «nudge management» som kan være et tiltak i PM, for å øke effektivitet og produktivitet blant kunnskapsarbeidere. Studiene så alle på hvordan produktivitet og effektivitet kunne skapes ved bruk av nudging, og under en form for PM (se Tabell 1 for oversikt)

Oppsummering av Funn i Artiklene

Artiklene så på hvordan nudging kunne brukes i prestasjonsledelse for å øke prestasjon og produktivitet hos de ansatte. Det ble tatt i bruk ulike metoder og studiedesign for å oppnå de resultatene som kom frem. Samlet ser vi en positiv korrelasjon mellom økning i motivasjon og prestasjon, og bruk av nudging teknikker i PM. Det kom frem fra artiklene som en positiv økning blant ansatte i motivasjon og prestasjon, etter å ha blitt utsatt for en form for nudge. I tillegg kom det frem flere ulike metoder i PM, for å øke prestasjon på en god måte, men derimot ble det påpekt viktigheten med det etiske perspektivet ved bruk av nudging (se Tabell 1). Dette vil bli sett litt nærmere på i diskusjonsdelen.

Studiene som er valgt tar for seg bruken av nudging innenfor PM på bakgrunn av problemstillingens tema, og avgrensning av oppgaven. De valgte studiene har tatt i bruk ulike studiedesign, og de studiedesignene som er brukt er randomisert kontrollert gruppe design (RCT), casestudie og teoretisk studie. RCT design brukes ofte under intervensjoner for å se virkningen, og denne metoden blir ansett som gullstandarden. Et slikt studiedesign tillater slutninger om kausalitet, og er en eksperimentell studie (Grønmo, 2016). Casestudie er en studie av en enhet, og blir ofte omtalt som kasusstudie eller eksempelstudie. I slike studier er

det mål om å kunne formulere en hypotese for videre undersøkelser. En teoretisk studie brukes for å kunne se på de ulike teoriene som finnes for å kunne besvare problemstillingen.

Bukoye et al. (2020)

Bukoye et al. (2020) så på hvordan «*nudges*» kunne hjelpe med å guide beslutninger og atferd innenfor det artikkelforfatterne kaller «prosjekt PM». Forskningsartikkelen er en kvalitativ casestudie som undersøker nudges i en virksomhet, og hvordan dette brukes for å påvirke atferd og forbedre resultatene. Det ble gjennomført 23 semi-strukturerte intervjuer som tilsvarer 32 timer med opptak. Under intervjuene var det fokus på å identifisere «*nudge-tools*» hos de ulike prosjektlederne innenfor tidssparing, kostand og kvalitetsprestasjon. Dette er også de tre områdene studien har valgt å se nærmere på i forhold til bruk av nudging i PM.

Det ble funnet 21 ulike nudging-strategier som ble brukt bevisst og ubevisst av prosjektlederne. Blant disse var påminnelser, visualisering, identifisere nøkkel attributter, gjennomgå møter, insentiver og «*message framing*». Funnene i studien viste at nudges kunne være et effektivt verktøy for å forbedre prosjektledelse og prestasjonsytning i organisasjoner. I tillegg viste funnene at bruk av nudging kan bidra til en endring i atferd og beslutningsprosesser som kan forbedre resultater. Studien konkluderte med at de fant direkte og indirekte påvirkning av ulike nudges på de tre undersøkte målene for prosjektprestasjon (Bukoye et al., 2020)

Ebert og Freibichler (2017)

Studien av Ebert og Freibichler (2017) er en empirisk case-studie, som så nærmere på «*nudge management*» (NMA) og hvordan bruke atferdsvitenskap for å øke produktiviteten blant «*Knowlegde workers*» (KW). KW vil si høyt ansatte som tar i bruk teori og analyse, samt har en formell utdanning eller trening.

Artikkelen ser på fire ulike scenarier for å øke produktiviteten i kunnskapsbaserte organisasjoner gjennom bruk av NMA. Det første scenarioet er for å kunne øke effektiviteten

i møte,r for det blir beskrevet i artikkelen at KW bruker opp til 50% av sin arbeidstid på møter. Dette blir begrunnet gjennom «*information bias*», som er tendensen til å søke mer informasjon selv om det ikke er vil påvirke handlingen. Ved bruk av NMA vil det kunne redusere ved «*rebias*» KW. Dette kan gjøres ved å endre innstillinger på møteinnkallinger fra den standardiserte 60 minutter til 30 minutter for å endre forventningene, eller ved å skape en ny sosial norm for å skape en standard på møtetid (Ebert & Freibichler, 2017).

Neste scenario er å øke effektiviteten ved planlegging, og manglende effektivitet i planlegging blir beskrevet i artikkelen som «*planning fallacy*». Fenomenet baserer seg på å underestimere tiden individer bruker på å gjennomføre ulike arbeidsoppgaver. Dette kan påvirkes ved å introdusere implementeringsintensjon, som baserer seg på at den ansattes plan kommuniserer de viktigste målene, og viser en forpliktelse til måloppnåelse. Et slikt tiltak vil kunne bidra til å skape målbar prestasjon, og måle den ansattes progresjon (Ebert & Freibichler, 2017).

Det tredje scenarioet er å øke effektiviteten på gjennomføring av arbeidsoppgaver, og den største forstyrrelsen ifølge artikkelen er uplanlagte forstyrrelser og endringer. Artikkelen beskriver et større behov for distraksjonsfrie perioder, dette for å kunne oppnå høy produktivitet og full konsentrasjon. NMA kan bidra ved å utfordre standardregler eller å introdusere nye standardregler. Det kan være blant annet møtefrie dager, som i tidligere studier har gitt en signifikant økning i produktivitet. Andre nudges som kan bli tatt i bruk er å vise de ansatte konsekvenser av tidligere handlinger, endre lyd på varslinger eller ha en standardinnstilling på at mail oppdateres bare en gang i timen (Ebert & Freibichler, 2017).

Til slutt blir det sett på effektiviteten ved informasjonsdeling, og viktigheten av å kunne dele tanker for å skape noe innovativt. For å få god informasjonsdeling, vil det være viktig å legge til rette for det i miljøet rundt. Det er mulig å legge opp til mikrokjøkken der

individer fra ulike avdelinger kan mingle på tvers av miljøer, og disse møteplassene er skapt for å kunne bidra til gode diskusjoner og ideer (Ebert & Freibichler, 2017).

Artikkelen konkluderte med at NMA kan være en effektiv tilnærming for å øke produktiviteten til KW ved å fokusere på, og redefinere organisatorisk kontekst som påvirker System 1. Dette for å kunne øke effektiviteten, prestasjonen, produktiviteten og motivasjonen (Ebert & Freibichler, 2017, s. 5-6).

Grunewald et al. (2017)

Grunewald et al. (2017) er en kvalitativ studie med et RCT design med 169 deltagere fra tre ulike tyske bedrifter. Deltagerne ble tilfeldig fordelt i tre ulike grupper, to intervensjonsgrupper (gruppe C og CP) og en kontrollgruppe. Studien så på hvordan nudging kan påvirke målsetting, og hvordan ledere og direktører kan bli oppmerksom på bruken av insentivsystemer. Det ble tatt i bruk et strukturert spørreskjema med svaralternativer, og begge gruppene fikk oppgaver relatert til målsetting. Intervensjonsgruppene ble utsatt for nudging-strategien «*implementation intention*», som baserer seg på å hjelpe individer med å oversette intensjoner til handlinger ved å formulere en bestemt handlingsplan (Gollwitzer & Sheeran, 2020). Denne spesifikke nudgen gikk ut på å gi informasjon om spredningshastigheten for målsetting- og prestasjonsbasert lønn og den mulig økte produktiviteten. Intervensjonsgruppe C og CP fikk informasjon om høy bruk av målsetting og prestasjonsbasert lønn hos firmaer i Tyskland, men i tillegg fikk intervensjonsgruppe CP også informasjon om at ni av ti bedrifter anser at disse verktøyene er praktiske til å kunne øke motivasjon og produktivitet hos de ansatte.

Nudgen nevnt ovenfor ble gitt gjennom et spørreskjema med spørsmål om når, hvor og hvordan målene skal oppnås, samt hvordan håndtere utfordringer som kan oppstå. Dette ble gjort for å hjelpe med å lage en handlingsplan for HR-managerne, og er med på å bidra til økt sannsynlighet for å følge og nå målene som er satt (Grunewald et al., 2017).

Funnene i studien tyder på at dette hadde en positiv effekt på måloppnåelse, og begge intervensjonsgruppene hadde en økt sannsynlighet for å oppnå målsettingene. I tillegg hadde intervensjonsgruppe CP også en økt motivasjon og selvtillit, som bidro til en økt tro på å kunne oppnå egne mål. Statistikken viste en signifikant forskjell både i måloppnåelse, men også i forhold til motivasjon og selvtillit. Studien viste også en større interesse for målsetting og PM blant HR-ledere som mottok informasjonen fra studien, i motsetning til HR-lederne som ikke mottok den samme informasjonen. Det kom også frem en sammenheng mellom svaratferd mellom uttalelser om planlagte aktiviteter med prestasjonsstyring og uttalelser om faktisk implementering ett år senere. Studien konkluderte med at nudging kan være nyttig for HR-ledere og andre ledere for å forbedre ansattes prestasjon og måloppnåelse (Grunewald et al., 2017).

Malina og Selto (2015)

Studien gjennomført av Malina og Selto (2015) er en forskningsartikkel som ser på hvordan nudges kan påvirke beslutninger som tas av individer eller organisasjoner, når de blir utsatt for en prestasjonsmåling. Dette er en teoretisk og konseptuell artikkel, men med et fokus på om «*Fortune 500*» bedrifters «*performance measurement model*» (PMM) har holdt ut og endret seg i løpet av de siste 15 årene. De har valgt å ta i bruk et atferdsøkonomisk rammeverk, samt kvalitativ og kvantitativ data for å undersøke mekanismene bak en vellykket PMM. Studien ble gjennomført gjennom et semistrukturert intervju, og med data fra firmaet som deltok (Malina & Selto, 2015. s 27).

Det har blitt sett på fire ulike nudging-strategier, disse er kodet som; forankring og justering, tilgjengelighet, samsvar og «*framing*». Malina og Selto (2015) argumenterer i artikkel for at nudging kan brukes for å påvirke oppmerksomheten til både individer og organisasjoner mot spesifiserte målsettinger og mål, og kan også brukes til å endre hvordan informasjon blir presentert. I tillegg blir det argumentert for at nudging kan øke effektiviteten

og presisjonen i PM, forbedre ressursbruk og bidra til økt motivasjon og tilfredshet hos ansatte.

Funnene i studien viste at forskjellige aspekter ved design og implementering av PMM kan gjøre det mulig for selskapet å utnytte eller redusere vanlige atferdsheuristikker og bias. Det ble konkludert med at PMM kan bidra til å håndtere kognitiv belastning i tråd med selskapet sine prioriteringer, og det bidrar til håndtering av bias gjennom å ramme in prestasjonsinformasjon på en måte som vil bidra til arbeid mot strategisk viktige resultater og risikoer. Dermed kan det tyde på at nudging kan være et effektivt verktøy for å påvirke prestasjon og produktivitet (Malina & Selto, 2015).

Weintraub et al. (2021)

Studien gjennomført av Weintraub et al. (2021) er en kvantitativ studie med et randomisert kontrollert gruppe design (RTC), med 65 deltagere fordelt på to grupper, en intervensjonsgruppe og en kontrollgruppe. Intervensjonsgruppen ble utsatt for nudging-strategien og SMART-målsetting, mens kontrollgruppen fortsatte som vanlig uten intervensjon. Det ble sett på bruk av nudging-strategier med SMART-målsetting for å øke prestasjon og motivasjon, og redusere arbeidsrelatert stress. SMART-målsetting er en spesifikk teknikk innenfor PM med fem kriterier for å kunne øke sannsynligheten for å oppnå målene. De fem kriteriene er: målene burde være tydelig definert og spesifikke for å tydeliggjøre hva som skal oppnås (Spesifikk), målene bør være kvantifiserbare for å måle fremgang og oppnåelse (Målbare), målene burde være ønskelige og attraktive for individer som skal oppnå dem, for å øke motivasjon mot måloppnåelse (Attraktive), målene burde være realistiske og oppnåelig for å skape tro på egen måloppnåelsesevne (Realistisk), og målene burde være tidsbestemte med en klar tidsramme (Tidsbestemt). Denne studien ble gjennomført over fem dager, og dataene ble innhentet gjennom bruk av spørreskjema som ble utgitt før og etter intervensjonen.

Det ble tatt i bruk to nudging-strategier for å øke bevisstheten om SMART-målsetting, og gi støtte og motivasjon for implementering av SMART-målsetting i arbeidsoppgavene hos de ansatte. Den første nudging-strategien som ble tatt i bruk, var påminnelse om SMART-målsetting i form av bannerannonse som ble plassert på deltagerens pc ved innlogging på arbeidsplassen. Banneren ga en påminnelse om kriteriene for SMART-målsetting, og ga en oppfordring for å sette SMART-mål for arbeidsoppgavene. Den andre var selve SMART-målsettingen (Weintraub et al., 2021).

Det var også spørsmål om deltagerens fremgang og eventuelle utfordringer som har oppstått i arbeidet med SMART-mål. E-posten ble utformet for å bidra til å gi støtte og motivasjon for å få deltagerne til å fortsette arbeidet med SMART-mål (Weintraub et al., 2021)

Studien konkluderte med en signifikant ($p = <0.01$) reduksjon i arbeidsrelatert stress, og en signifikant økning i motivasjon og prestasjon hos deltagerne i intervensjonsgruppen sammenlignet med kontrollgruppen ($p = < 0.01$). Det ble konkludert med at nudging-strategiene hadde en positiv effekt for å redusere stress, øke engasjement og øke prestasjonen. Sistnevnte, prestasjon, er det som er av interesse å se nærmere på i denne litteraturstudien (Weintraub et al., 2021).

Diskusjon

Denne litteraturstudien har tatt for seg tidligere forskning som belyser bruken av nudging i PM. Formålet med studien var å kunne skape en oversikt over eksisterende litteratur for å kunne gi bedre innsikt i forskningsspørsmålet: «I hvilken grad er nudging brukt, og er effektiv, i Performance Management?».

Gjennomgangen av studiene i litteraturgjennomgangen viste at nudging er tatt i bruk gjennom flere metoder innenfor PM. Det ble vist en positiv økning i motivasjon, prestasjon og arbeidsmiljø ved bruk av nudges. Ved implementering av nudges så studiene fra blant annet

Weintraub et al. (2021) en reduksjon i arbeidsrelatert stress, som kan være med å øke trivsel og velvære på arbeidsplassen.

Det er et gjennomgående positivt syn i artiklene på bruk av nudging innad i organisasjoner, og det kommer frem en positiv sammenheng mellom bruk av nudging og økning i motivasjon, prestasjon og redusering av stress. Artiklene beskriver også nudging som en kostnadseffektiv metode som vil kunne bidra til den ønskede endringen. Derimot blir det nevnt i opptil flere av artiklene, viktigheten av å gjennomføre nudging intervensjonene på en etisk måte, noe som skal drøftes litt senere i oppgaven.

Metoden som er valgt i denne studien er en systematisk litteraturgjennomgang, også kalt en oversiktsartikkel. Bakgrunnen for valget av metode belaget seg på et ønske om å få et oversiktsbilde av litteraturen som eksisterer innenfor området. En Meta-analyse bruker statistiske metoder for å oppnå en mer pålitelig og nøyaktig konklusjon, men det var ikke et ønske i denne prosessen. Derimot var en «*Scoping Review*» aktuelt å gjennomføre, da dette er en bred, overordnet gjennomgang for å utforske og kartlegge forskningens omfang. Det som skiller en systematisk gjennomgang og en scoping gjennomgang, er at en systematisk gjennomgang har strengere krav for både forskningsspørsmålet og inklusjons-og eksklusjonskriterier. Dette for å kunne oppnå høy grad av nøyaktighet og presisjon, som var ønsket for å sette lys på problemstillingen. Det er i tillegg strengere krav på metode for å sikre objektivitet og kvalitet i en systematisk gjennomgang (Grønmo, 2016).

Valget på en systematisk litteraturgjennomgang ble tatt for å kunne skape størst mulig for presisjon, objektivitet og nøyaktighet i prosessen, samt for å kunne se om det var et mønster i resultatene. En scoping gjennomgang ble da valgt bort på grunn manglende mulighet for å snevre inn. Det er tidligere ikke gjennomført en systematisk review med samme kombinerte søkeord som jeg har oppdaget under mitt søk (Grønmo, 2016).

Bruk av Nudging i Performance Management

Funnene i litteraturstudien tyder på at å bruke nudging vil kunne være en kostnadseffektiv metode for å skape en atferdsendring, og reduksjon i atferdsheuristikker og bias. Dette vil kunne bidra til å minske systematiske feil eller irrasjonelle valg (Reisberg, 2019). Et eksempel på dette er studien av Weintraub et al. (2021), som tok i bruk SMART-målsetting, og brukte subtile påminnelser og intensiver for å rette oppmerksomheten mot det langsiktige perspektivet og målet. Studien av Bukoye et al. (2020) så også bruk av påminnelser som en nudge for å opprettholde fokuset på sluttmålet, og vil da bidra til å redusere sannsynligheten for bias og heuristikk.

Nudging i et atferdsanalytisk perspektiv vil si å ta i bruk forskning om menneskelig atferd og beslutningsprosesser for å designe og implementere strategier som påvirker deltageres atferd i ønsket retning. Det er bygget på prinsippet om at mennesker ofte tar beslutninger på en ubevisst og intuitiv måte, og at mennesker kan påvirkes av omgivelsen og konteksten de befinner seg i. Ved å utnytte disse innsiktene om menneskers beslutningstaking, kan ledere bruke nudging or å oppnå bedre resultater og fremme den ønskelige atferden blant de ansatte. Denne formen for utnyttelse sees i studien til Weintraub et al. (2021) og til Grundewald et al. (2017). Samtidig så studien til Bukoye et al. (2020) på hvilke metoder som ble brukt, og fikk kartlagt 21 ulike nudging-strategier som ble brukt bevist og ubevisst av ledere i organisasjoner.

Studiene bærer preg av enkle nudges som påvirker System 1, og hvordan de på ulike måter tilrettelegger for miljøendringer for å skape mer hensiktsmessige beslutninger. Det blir tatt i bruk positive konsekvenser på den ønskelige atferden for å kunne gjøre den mer synlig, og gjennom hvordan informasjon blir delt som vi ser i studien til Malina og Selto (2015).

Det som ikke kommer tydelig frem er hvilke nudges som vil kunne påvirke System 2, og dette er nudges som vil prøve å påvirke og endre sosiale normer (Beshears & Kosowsky, 2020). Case-studien til Ebert og Freibichler (2017) var den eneste artikkelen som så tydelig på

hvordan å påvirke og endre sosiale normer for å øke produktiviteten blant de ansatte.

Forskerne spesifiserte til dels hvilket av systemene nudging-strategiene ville påvirke. Det ville vært interessant å kunne få data på i hvilken grad det effektiviserer de ansatte, og hvor lang tid det vil ta før denne nye sosiale normen er veletablert. Ved påvirkning av sosiale normer, vil det kunne bidra til en økt fellesskapsfølelse, og en felles innsikt, i hva som er forventet på en arbeidsplass. Gjennom å nudge sosiale normer vil det kunne bidra til en bedre informasjonsflyt, økt motivasjon og bedre trivsel på arbeidsplassen. Dette vil fungere på bakgrunn av hvordan mennesker påvirkes av andre sine handlinger, og ved å vise positive eksempler kan det oppmuntre kollegaer til å følge etter. Et slik eksempel kan gjøres gjennom historier, anerkjennelse av god prestasjon mm.

Studiene kan også sees i lys i de andre øvrige tilnærmingene innenfor OBM. BBS er en systematisk tilnærming for å sikre arbeidssikkerheten ved fokus på atferd og holdning. Nudging har blitt sett på innenfor BBS og helse, miljø og sikkerhet (HMS) tidligere, og har som mål om å identifisere atferdsmønstre som kan føre til skader eller ulykker. Gjennom resultatene i denne litteraturgjennomgangen, kan man se paralleller ved bruk av nudging i PM og innenfor BBS. Ved å ta i bruk nudging-strategier, blant annet ved bruk av banner slik som i Weintraub et al. (2021), kan man gi en påminnelse til de ansatte ved innlogging om sikkerhetsrutiner. Det vil også kunne være mulig å tilrettelegge sosiale normer gjennom nudging slik som i Ebert og Freibichler (2017), og belønne positiv atferd som er beskrevet i studien fra Grunewald et al. (2017). Studien fra Malina og Selto (2015) så på reduksjon av atferdsheuristikker og bias, og dette gjennom må gi klare forventninger på arbeidsplassen, samt å legge til rette for gode avgjørelser.

BSA har fokus på å kunne tilpasse seg eksterne og interne endringer, og ser på organisasjoner som et komplekst system. Det er et syn på at bedriften er kryss-funksjonell, og at de ulike avdelingene påvirker hverandre. Studien av Ebert og Freibichler nevner å tilpasse

miljøbetingelser og omgivelser for å kunne skape informasjonsflyt. Dette vil være viktig innenfor BSA, slik at de ulike avdelingene kan interagere med hverandre. I tillegg bygge en felles organisasjonskultur gjennom sosiale normer, og dette kan gjøres blant annet ved å belønne ønskelig atferd.

I løpet av denne forskningsprosessen har det kommet frem manglende utgitt forskning på bruk av nudging intern i bedrifter. Det er en mulighet for at det har blitt brukt internt i organisasjoner, og blitt gjennomført ulike undersøkelser som ikke har blitt utgitt.

Studiene som er inkludert har tatt i bruk ulike nudges for å skape en endring, og det har vært et fokus på de positive endringene uten stort fokus på eventuelle negative konsekvenser som kan oppstå. Det er et viktig perspektiv å ta med i vurderingen ved bruk av nudging innenfor PM.

Det er flere ulemper og negative konsekvenser som kan oppstå ved implementering av nudging-strategier. Malina og Selto (2014) beskriver i sin artikkel om risikoen for å fokusere for mye på bestemte mål som kan gå på bekostningen av andre viktige aspekter av en oppgave eller mål. Andre ulemper som kan oppstå vil kunne være manglende autonomi eller en overbelastning. En manglende autonomi kan bidra til å skape manglende følelse av kontroll og reduksjon av selvfølelse. Det igjen vil kunne jobbe imot hovedmålet, og skape en nedsatt produktivitet hos de ansatte. Ved overbelastning av informasjons-og valgstrøm kan det også bidra til forvirring og reduksjon i effektiviseringen av de ansatte.

Bruk av nudging vil ha både positive og negative sider, men er som nevnt en kostnadseffektiv metode for å skape endring med både små og større tiltak. Det har vist seg å være effektivt med enkle grep. I studien til Bukoye et al. (2020) kom det frem bruk av 21 ulike nudging-strategier fra mellomlederne med positivt utfall. Grunewald et al. (2017) så på bruk av handlingsplan som også viste seg å være effektiv blant bedriftene, og ble også brukt etter endt studie. Nudging vil kunne være et effektivt og godt tiltak innenfor PM, men det vil

være nødvendig med nøye planlegging for å treffe riktig med nudging-strategiene slik at man unngår fallgruvene. Det vil også være viktig å bemerke seg om at nudging handler mer om å gjøre det enklere for mennesker å ta valg som er i deres eget og organisasjonens beste interesse, og skal ikke påvirke til valg som motsier individets beste og verdier.

Etiske Betraktninger

Etikk kan bli beskrevet på mange ulike måter, men blir definert som læren om moralen (Sagdahl, 2023). Denne litteraturgjennomgangen ser på studier som allerede er publisert, men vil fremdeles ha et etisk ansvar. Etiske betraktninger er en viktig del av forskningen, og en betraktning alle skal ta hensyn til. Det vil kunne være blant annet krav om gyldig samtykke av deltagere eller ivaretagelse av GDPR (Fangen, 2022). Ved utvelgelse av studier, vil det være forfatter av litteraturgjennomgangen sitt ansvar å sjekke opp om forsker har tatt oppretthold personvern og konfidensialitet.

Litteraturstudien har med tanke på etikk hatt krav om at alle studiene skal være fagfelleurdert, og dermed være av akademisk vitenskapelig kvalitet. Det har også blitt gjennomført en Risk of Bias på alle artiklene, dette for å sjekke at kvaliteten og risikoen for bias. Siden dette er en litteraturstudie, har det ikke vært mulig å håndtere de etiske retningslinjene for gjennomføring av empiriske og kvantitative studier. Det vil bety at ansvaret vil ligge hos artikkelforfatter for å ha overholdt de etiske retningslinjene under sitt forskningsprosjekt.

Under innhenting av data vil det være et etisk ansvar å gjennomføre riktig sitering og referansebruk, da man tar i bruk andres arbeid. Et fokus på å skulle opprettholde referering og kildebruk til etablerte akademiske standarder, vil være essensielt for å være i tråd med etiske retningslinjer. Det vil også være viktig å ta i bruk informasjonen på en etisk måte, og med dette menes det å være forsiktig med måten resultater presenteres, brukes og tolkes. Ved et fokus på å være nøye og ærlig i tolkningene og konklusjon, vil en kunne unngå å vri eller

manipulere funnene til å passe en bestemt agenda. Under prosessen av litteraturstudiet har det vært fokus på å etterstrebe riktig APA 7 sitering, og opprette etiske retningslinjer.

En litteraturstudie bør i tillegg til overnevnte etiske betraktninger, prøve å etterstrebe inkludering av forskning fra et bredt spekter av ulike kilder og tolkninger. Dette for å sikre inkludering av mangfold og opprettholde et representativt bilde. I denne litteraturstudien har det blitt tatt i bruk flere ulike databaser med ulike spesialiseringsfelt, og blitt inkludert studier fra ulike land og fagfelt.

Et annet etisk perspektiv i denne oppgaven er bruk av nudging innenfor PM, og generelt nudging. På bakgrunn av at nudging er et verktøy for å skape en endring som ikke individet har bedt om selv, vil det være viktig å se på et etisk perspektiv ved bruk av nudging i PM. PM har et mål om å påvirke ansattes atferd og ytelse på en arbeidsplass, mens nudging kan være effektiv for å oppnå de ønskede resultatene. Når disse skal kombineres så oppstår det noen dilemmaer. Valgfrihet er et viktig fokus innenfor nudging, og den skal ikke påvirke valgfriheten du har, men heller påvirke deg i hvilke valg du velger å ta. Likevel er det viktig å være klar over at nudging har en potensiell egenskap til å redusere autonomi og valgfrihet ved å påvirke beslutningene på en subtil måte. Det er her spørsmål om nudging vil være manipulering kommer inn. Ofte blir dette diskutert på bakgrunn av manglende informert samtykke fra arbeidstaker, og utenforståelse av konsekvensene, så kan dette skape etiske problemer.

Et dilemma som kan oppstå er i forhold til verdigrunnlag, og med det menes det at bedriftens verdier og prioriteringer blir pålagt den ansatte, uten at den ansatte får mulighet til å vurdere, eller utfordre dem, slik de ønsker. Dette vil bli et problem om nudgen går mot individuelle eller kollektive verdier.

Nudging vil ofte foregå bak kulissene, og skape mangel for å være transparent med påvirkningen de ansatte blir utsatt for. Dette vil være veldig negativt om man prøver å endre

på noe som ikke er ønskelig hos den som blir påvirket, og kan potensielt bidra til å skape negative konsekvenser. Med negative konsekvenser så kan dette bety mer stress, mistriivsel eller urettferdig vurdering av medarbeidere.

Schmidt og Engelen (2020) konkluderer i deres artikkel om nudging og etikk, at nudging ikke burde forkastes, men at det er viktig å se på etiske retningslinjer ved igangsetting av en nudge. Det har blitt gitt inntrykk fra Lindhout & Reniers (2017) at det er en mindre risiko for etiske dilemmaer å bruke nudging som påvirker System 2 enn System 1. Dette blir begrunnet med muligheten for nudgen til å være transparent, og dermed mulig å oppdage. I det automatiske systemet (System 1) vil det kunne være vanskeligere å oppdage for personen som blir utsatt for intervensjonen, enn det vil være ved påvirkning av det analytiske systemet (System 2).

Styrker og Svakheter ved Litteraturstudie

I en litteraturstudie er det flere styrker og svakheter som kan oppstå, og en av svakhetene er begrensning i data. Med dette så menes det manglende kontroll over de undersøkte variablene, og sentral informasjon kan mangle da dataen er innhentet av andre. Det vil også være en begrensning i data som er samlet inn gjennom andre, da det er presentert fra andres synspunkter og data, og skaper en begrensning for å videre undersøke konkrete variabler. Denne litteraturstudien hadde en tidsbegrensning fra 01.01.2008 til 02.02.2023. En slik begrensning innebærer at artikler som har kommet ut etter 02.2.2023, ikke har blitt tatt med i vurderingen i denne studien.

Litteratursøket ga en stor mengde artikler, 802 artikler, som gjorde gjennomgangprosessen av disse tidkrevende. Med et såpass stort søkeresultat kan det ha oppstått uoppdagede artikler, men av de 802 så var det endel av dem som ikke traff innenfor riktig fagfelt, og det ble tatt ut fem artikler som skulle være med i denne litteraturstudien.

For å unngå et såpass stort trekk kunne mulig å snevre søket enda mer inn ved hjelp av enda mer spesifikke søkeord. I tillegg kunne det vært mulig å gjennomføre søket med spesifikke krav om hvilke tidsskrift som var aktuelle. Ved et slikt kriterium øker sannsynligheten for å miste relevante artikler, og derfor ble det i denne gjennomgangen ikke satt en begrensning på tidsskrift. Søket ble gjennomført i tre ulike databaser, og med et utvidet søk som et supplement. Databasene ble valgt med omhu i samråd med veileder og bibliotekar for å få mest riktig treff.

Artiklene som ble valgt gjennomgikk en Risk of bias vurdering med bruk av MMAT sitt skjema. Det er anbefalt å være minst to som gjennomfører dette, men da denne masteroppgaven er et selvstendig arbeid ble denne vurderingen kun gjennomført av meg. Det kan ha bidratt til bias i vurderingen, da det kan være mulig å være påvirket av egne tanker, holdninger og interesser.

I denne studien har det vært etterstrebet objektivitet gjennom hele prosessen, men det bør nevnes at det kan være en risiko for subjektiv påvirkning i tolkning av resultater, etter egne tanker, interesser og perspektiver.

Litteraturstudier gir ofte en god oversikt over eksisterende kunnskap innenfor fagområdet, og vil kunne se om det er etter blant annet kunnskapshull, og uklarheter. I denne studien som ble gjennomført, ble det oppdaget et kunnskapshull. Det å kunne oppdage et kunnskapshull vil kunne bidra til veiledning ved videre forskning, som vil eventuelt kunne bidra til å lukke kunnskapshullet og opplære uklarheter. En annen styrke er muligheten til å kritisk evaluere eksisterende forskning. Denne muligheten gir en innsikt i hvilke metodiske svakheter og begrensninger som er i den eksisterende forskningen. Den gjennomførte litteraturstudien har ikke oppdaget noen metodiske svakheter, men har sett en trend med kvalitative studier innenfor fagområdet.

Validitet og Reliabilitet

Validitet og reliabilitet er overordnede kriterier for kvalitetsvurderinger, og trekker frem de viktigste aspektene for god datakvalitet som pålitelighet, gyldighet og om de generaliserbare. Disse vil kunne utfylle hverandre, men er ikke avhengig av hverandre (Christoffersen et al., 2021).

Validitet

Validitet er et vurderingskriterium som henviser til materialets gyldighet i forbindelse med problemstillingene som skal belyses. Dette kriteriet vil i en litteraturgjennomgang se på hvordan fremgangsmåten er presentert, og validiteten vil kunne styrkes ved en detaljert og tydelig fremstilling av metodikk. Et slikt fokus er for å skape lettere mulighet for å replikere studien, og etterprøve resultatene (Arskey og O'Malley, 2005; Grønmo, 2016).

Validitet har flere aspekter, og blir ofte delt opp i intern og ekstern validitet. Intern validitet omhandler hvor godt studien er strukturert og gjennomført, for å kunne trekke en gyldig konklusjon om årsakssammenheng og eventuelle effekter. Ekstern validitet refererer til hvilken grad resultatene kan generaliseres, og en studie med høy ekstern validitet vil ha funn som vil kunne gjelde mer bredt enn studier med lav ekstern validitet (Svartdal, 2019).

Det har blitt etterstrebet høy validitet i både gjennomføringen av studiet, men også i presentasjonen av prosessen. I en slik studie vil validiteten stille krav til gode definerte og gjennomtenkte søkeord, og krav til inklusjons- og eksklusjonskriterier under utvelgelsesprosessen. På bakgrunn av at denne studien tar for seg allerede eksisterende forskning, vil det bære preg av forskerne sine ønsker om vektlegging og presentering. Ved lesing av artiklene har det vært et fokus om å lese med et objektivt blikk, for å få tak i de ulike nyansene i artiklene. Selv med et objektivt blikk vil analysen være preget av egen erfaring og vektlegging. Under søkeprosessen ble det tatt i bruk tre anerkjente databaser sammen med erfaren bibliotekar, og dette har bidratt til et godt gjennomført søk med faglig tyngde. Med dette vil jeg kunne vurdere den interne validiteten til god.

Når det kommer til studiens generaliseringsevne og overføringsevne, vil det være en høy ekstern validitet. Studien har god overføringsevne for både fagfolk, konsulenter, og ledere på ulikt nivå. For mer utdypning, se implikasjoner.

Derimot vil det minimale antallet med artikler brukt, kunne dra ned på reliabiliteten. Generelt vil det kunne tyde på en generelt god validitet i oppgaven, da grunnarbeidet er godt gjennomført for å kunne besvare forskningsspørsmålet.

Reliabilitet

Reliabilitet vil kontrollere om resultatene er konsistente over tid, mellom observatører og under deler av selve forsøket. Grønmo (2016) beskriver at en høy reliabilitet vil forutsette at utformingen av undersøkelsene er utformet slik at det fungerer på en entydig måte, som vil si at innhenting av data vil være grundig og systematisk gjennomført. Denne litteraturstudien har fått datamaterialet fra 5 ulike studier med ulikt studiedesign, med fokus på bruk av nudging i PM. Dataen som ble innhentet var godt egnet opp mot forskningsspørsmålet, og for å kunne styrke reliabiliteten, ble det tatt i bruk eksempler fra de inkluderte artiklene, med spesifisering om hva som var egne tolkninger.

Videre Forskning

Under skrivingen av denne litteraturgjennomgangen har det kommet frem flere positive sider ved å ta i bruk nudging i PM, men det har også kommet tydelig frem manglende forskning innenfor dette området. Det finnes mye om nudging og PM hver for seg, men få studier om hvordan bedrifter kan ta i bruk nudging for å øke prestasjon på en arbeidsplass gjennom PM. For eksempler til studier som tar for seg både nudging og PM, se Tabell 1.

Nudging er en kostnadseffektiv metode for å kunne påvirke atferd, og bidra til en positiv endring på arbeidsplassen. Som nevnt tidligere i denne gjennomgangen, har flere bedrifter tatt i bruk nudging for å både økte produktivitet, motivasjon, trivsel, miljø mm. For videre forskning kunne det vært interessant å sett på bruken av nudging innenfor område

endringsledelse i OBM, og sett på hvordan dette kan gjøre en endringsprosess lettere, mer effektivt, vedvarende og bedre mottatt hos de ansatte. I tillegg kunne det vært interessant kartlagt bruk av nudging innenfor «*Human resource management*» (HRM) i en større grad enn bare PM. Dette for å kunne se på nudging i et bredere perspektiv, og da dette er områder innenfor OBM som vil kunne få mye ut av nudging-strategier.

Ved videre forskning vil det være viktig å få mer konkrete tall på hvordan nudging kan brukes på en etisk måte for å påvirke de ansatte. Det vil også være viktig med konkrete intervensjoner for å se virkning av de forskjellige, og hvilke som fungerer. Det vil være essensielt for forskning videre å få kartlagt bruken av nudging i PM i en større grad, som blant annet HRM og endringsledelse, og få publisert artikler slik at det blir allmentkjent.

Implikasjoner

Litteraturstudien vil kunne bidra til å skape en større innsikt i hvordan nudging kan brukes i ulike bransjer, og hvilken effekt det vil kunne få for organisasjonene og ansatte. Resultatene av studien vil kunne brukes bredt innenfor flere sektorer, og ulike fagområder, men vil kunne være nyttig for konsulenter og ledere som skal gjøre en form for endringsprosess. I en endringsprosess kan nudging brukes blant gjennom subtile påminnelser, sosiale påvirkninger og for å fremme bruk av nye praksiser og atferd.

Funnene i denne artikkelen tyder på at nudging kan være et effektivt verktøy innenfor PM. Organisasjoner vil kunne bruke resultatene fra denne litteraturgjennomgangen til å se på ulike nudging-strategier, og deres effektivitet og funksjon. Det vil kunne bidra til å få et større innblikk i hvordan nudging fungerer, og eventuelle metoder for å øke prestasjon og trivsel.

Referanser

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. (3. utg). Pearson Prentice Hall.
- Angner, E. (2019). We're all behavioral economists now. *Journal of Economic Methodology*, 26(3), 195-207. <https://doi.org/10.1080/1350178X.2019.1625210>
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational: the hidden forces that shape our decisions*. (1. utg). HarperCollins Canada.
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis1. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1(1), 91-97. <https://doi.org/10.1901/jaba.1968.1-91>
- Bello, V. (2021, 17. februar). *Behavioral systems analysis - OBM Series*. ABA technologies, Inc. <https://abatechnologies.com/blog/behavioral-systems-analysis-obm-series>
- Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.09.001>
- BMC (u.å). *Peer review process*. BioMed Central. <https://www.biomedcentral.com/getpublished/peer-review-process>
- Boye, E. (u.å). *Atferdsøkonomi*. Rethinking Economics. <https://rethinkeconomics.no/atferdsokonomi/>
- Brauer, R. L., & Rizzo, A. (2014). *Applying behavior-based safety in the workplace: A field guide*. Routledge.
- Brethower, D. M., Dickinson, A. M., Johnson, D. A. & Johnson C. M. (2021). A history of

- organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1924340>
- Buck, B. and Morrow, J. (2018). AI, performance management and engagement: keeping your best their best. *Strategic HR Review*, 17(5), 261-262.
<https://doi.org/10.1108/SHR-10-2018-145>
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J. & Jackson, A. K. (2000). Industrial- organizational psychology and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.
https://doi.org/10.1300/J075v20n02_03
- Bukoye, O.T., Ejohwomu, O., Roehrich, J., & Too, J. (2021). Using nudges to realize project performance management. *International journal of project management*, 40, 886-905.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.003>
- Chen, X. & Latham, G. (2014). The effect of priming learning vs. Performance goals on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2).
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.06.004>
- Christoffersen, L., Johannesen, A. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til vitenskapelig metode*. (2.utg). Abstrakt Forlag A/S.
- Clouse, C.J. (2017, 13. september). *How google and its geeks nudge each other to sustainability*. Cj.louse.com.
<https://cjclouse.medium.com/how-google-and-its-geeks-nudge-each-other-to-sustainability-ba36a8314531>
- Cooper, J. O., Heron, T. E. & Heward, W. L. (2014). *Applied behavior analysis*. (2. utg.). Pearson.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (2.utg). Gyldendal Akademisk.
- Daniels, A. C. & Bailey, J. S. (2014). *Performance management: changing behavior that*

- drives organizational effectiveness* (5. utg.). Performance Management Publications.
- Ebert, P. & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>
- Ekström, M. (2022, 21. september). *Atferdsøkonomi*. Store norske leksikon. 2023. <https://snl.no/adferds%C3%B8konomi>
- Esmark, A. (2018). Communicative governance at work: how choice architects nudge citizens towards health, health and happiness in the information age. *Public Management Review*, 21(1), 138-158. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473476>
- Fangen, K. (2022, 06. september). *Kvalitativ metode*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Forsberg, C. & Wengstöm, Y. (2013) *Att göra systematiska litteraturstudier. Värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. (3. utg.). Natur Kultur Akademisk.
- Geller, E. S. (2001). Behavior-based safety and occupational risk management. *Behavior modification*, 25(4), 580-601. <https://doi.org/10.1177/014544550427328>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Halpern, D. (2016). *Inside the nudge unit: how small changes can make big difference*. (2.utg). WH Allen London.
- Hoch, H., McComas, J. J., Thompson, A. L. & Paone, D. (2002). Concurrent reinforcement schedules: behavior change and maintenance without extinction. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 35(2), 155-169. <https://doi.org/10.1901/jaba.2002.35-155>
- Hong, Q. H., Pluye, P., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M. P., Griffiths, F., Nicolau, B., O’Cathain, A, Rousseau, M. C & Vedel, I. (2018). *Mixed methods appraisal tool (MMAT) version 2018*. McGill Department of family medicine.

http://mixedmethodsappraisaltoolpublic.pbworks.com/w/file/attach/127916259/MMAT_2018_criteria-manual_2018-08-01_ENG.pdf

- Huising, R. & Silbey, S. S. (2018). From nudge to culture and back again: coalface governance in the regulated organization. *Annual Review of Law and Social Science*, 19(2), 91-114. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-110615-084716>
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. (1. utg). PAX Forlag A/S.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1-26.
- Knudsen, O. F. (2022, 16. desember). *Systemteori*. Store norske leksikon. https://snl.no/systemteori_-_internasjonal_politikk
- Lindhout, P., & Reniers, G. (2017). What about nudges in the process industry? Exploring a new safety management tool. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 50(A), 243-256. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.10.006>
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2015). Behavioral-Economic Nudges and Performance Measurement Models. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 27-45. <https://doi.org/10.2308/jmar-50821>
- McGee, H. M & Crowley-Koch, B. J. (2021). *Behavioral system analysis in organizations*. (1. utg). Routledge
- McIntyre, D., Rogers, L., & Heier, E. J. (2001). Overview, history, and objectives of performance measurement. *Health Care Financing Review*, 22(3), 7-21. PMID: 25372047; PMCID: PMC4194707.
- O'Donnell, D. (2016). A brief history of performance management. *Society for Human*

- Resource Management*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0516-performance-management-history.aspx>
- Palmer, A. (2019, 01. januar). *Can an AI keep you happy at work? Ex-Google team reveal software that nudges workers with messages throughout the day*. Daily Mail. <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-6545051/The-AI-happy-work-Ex-Google-team-reveal-software-nudges-workers.html>
- Reisberg, D. (2019). *Cognition – exploring the science of the mind*. (7.utg). W. W. Norton & Company.
- Sagdahl, M. A. (2023, 21. januar). *Etikk*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/etikk>
- Schmidt, A. T & Engelen, B. The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*. 2020; 15(12658). <https://doi.org/10.1111/phc3.12658>
- Skinner, B. F. (1958). Reinforcement today. *American Psychologist*, 13(1), 94-99. <https://doi.org/10.1037/h0049039>
- Sagdahl, M. S. (2023, 21. januar). *Etikk*. Store norske leksikon. <https://snl.no/etikk>
- Stoltz, G. & Andresen, M. E. (2021, 30. desember). *Samfunnsøkonomi*. Store norske leksikon. <https://snl.no/samfunns%C3%B8konomi>
- Suleman, S., Sweeney-Magee, M., Pinkney, S., Charbonneau, K., Banh, K., Hale, I. & Ahmed, S. (2022). Evaluation of two social norms nudge interventions to promote healthier food choices in a Canadian grocery store. *BMC Public Health* 22(1), <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14370-8>
- Svartdal, F. (2019, 13. desember). *Validitet i psykologi*. Store norske leksikon. https://snl.no/validitet_i_psykologi
- Tagliabue, M., Squatrito, V., Presti, G. (2019). Models of Cognition and Their Applications in Behavioral Economics: A Conceptual Framework for Nudging Derived From

- Behavior Analysis and Relational Frame Theory. *Frontiers in Psychology*, 10(2418).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02418>
- Tagliabue, M. (2023). Tutorial. A behavioral analysis of rationality, nudging, and boosting: implications for policymaking. *Perspectives on behavior science*, 46, 89-118.
<https://doi.org/10.1007/s40614-021-00324-9>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. *The social science journal*, 45(4), 700-701.
<https://doi.org/10.1016/j.soscij.2008.09.003>
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. S. (2021). *Nudge: the final edition*. (3.utg). Penguin books
- Torrella, K. (2018, 07. august). *Why Google nudges employees to eat less meat*. Triple Pundit.
<https://www.triplepundit.com/story/2017/why-google-nudges-employees-eat-less-meat/15971>
- Weintraub, J., Cassell, D. & DePatie, T. P. (2021). Nudging flow through 'SMART' goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 94(2), 230-258.
<https://doi.org/10.1111/joop.12347>
- Wharton Online. (2022, 18. august). *What is status quo bias and how does it affect the workplace?*. University of Pennsylvania. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/status-quo-bias/>
- Wilder, D. A., Austin, J. & Casella, A. (2009). Applying behavior analysis in organizations: organizational behavior management. *Psychological Services*, 6(3), 202-211.
<https://doi.org/10.1037/a0015393>

Tabell 1*Hovedpunktene fra de inkluderte studiene*

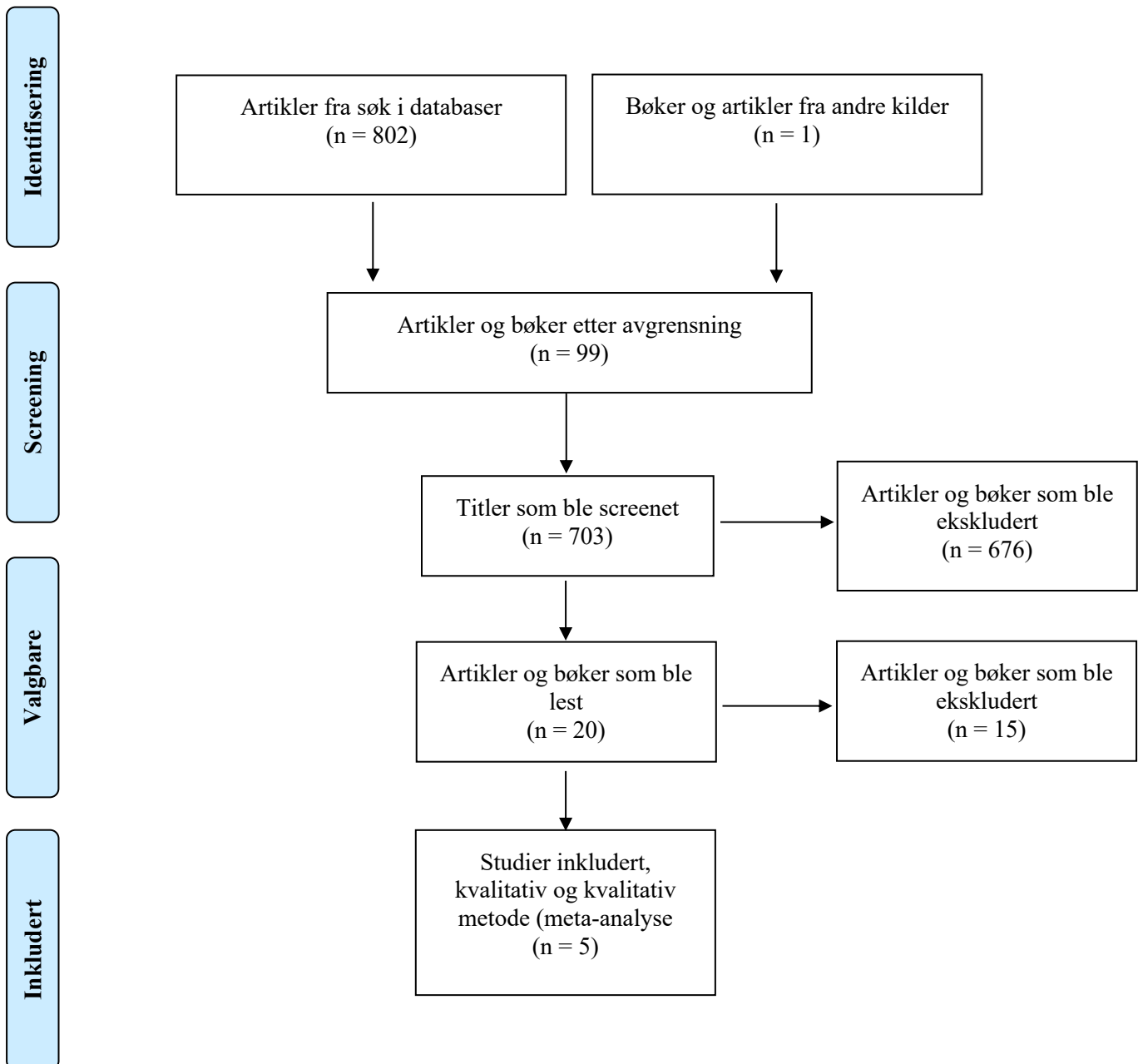
Forfattere (År)	Tema	Studietype	Studiedesign	N	p-verdi	Konklusjon
Ebert & Feibichler (2017)	Øke produktivitet hos KW gjennom NMA	Kvalitativ	Casestudie	IR	IR	Studien konkluderte med at NMA kan bidra til økt produktivitet hos KW, og kan påvirke system 1. Det kan øke effektivitet, prestasjon, produktivitet og motivasjon hos KW.
Grundewald et al. (2017)	Nudging sin påvirkning på målsetting	Kvantitativ	RCT	169	C = <0.05, <0.05, <0.01, <0.01 CP = >0.1, <0.05, <0.05, <0.1	I denne studien ble det konkludert med at nudging hadde en positiv effekt på måloppnåelse, og begge intervensjonsgruppene hadde en økt sannsynlighet for å oppnå målsettingene. Det ble også konkludert med at nudging vil være et effektivt verktøy for ledere ved ønskelig forbedring av ansattes prestasjon og måloppnåelse.
Malina & Selto (2015)	Utviklingen i PMM	Kvalitativ	Teoretisk artikkel	IR	IR	Studien kom frem til at ved implementering av PMM kan skape mulighet for å utnytte eller redusere vanlige atferdsheuristikker og bias. Det ble konkludert med at PMM kan bidra til håndtering av kognitiv belastning i tråd med selskapets prioriteringer. Det vil da tyde på at nudging kan være effektivt for å påvirke prestasjon og produktivitet

Bukoye et al. (2022)	Nudging i PPM ved å guide beslutninger og atferd	Kvalitativ	Casestudie	23	IR	Det ble konkludert med funn som tilsier at nudging kna bidra til endring i atferd og beslutningsprosesser som kan forbedre sluttresultatet.
Weintraub et al. (2021)	SMART-målsetting for å øke prestasjon	Kvantitativ	RCT	65	DP <0.01 DS <- 0.01	Det ble funnet en reduksjon i daglig stress, og økning i motivasjon og prestasjon hos intervensjonsgruppen. Dermed ble det konkludert med at nudging-strategier hadde en positiv effekt på å øke engasjement og prestasjon, i tillegg redusering av stress.

Merknad: N = antall deltagere, RCT = Randomisert kontrollert studiedesign, PPM = Prosjekt Performance management, PMM = performance measurement model, KW = Knowledge workers, NMA = Nudge management, IR = ikke relevant, C = intervensjon C, CP = intervensjon CP, DP = daglig prestasjon, DS = daglig stress

Figur 1

Prisma-diagram som viser antall treff gjennom fasene identifisering, screening, valgbare og inkludert i litteratursøket.



Appendiks A

Oversikt over atferdsprinsippene (Catania, 2013; Coopet et al., 2020)

Atferdsprinsippene	Beskrivelse
Positiv forsterkning	Positiv forsterkning er en respons umiddelbart etterfulgt av en presentasjon av en stimulusendring, og dette fører til at atferden øker i forekomst. Det forekommer når en stimulus presenteres kontingent på atferd (<i>prosedyre</i>) og atferden øker i frekvens (<i>fremtidig sannsynlighet om gjentakelse</i>) som er et resultat av dette (prosess).
Negativ forsterkning	Negativ forsterkning oppstår når en aversiv (<i>ubehagelig</i>) stimulus blir fjernet eller dempes (<i>prosedyre</i>) i etterkant av en atferd, og dette fører til en økning i atferden (fremtidig sannsynlighet av forekomst) som et resultat (<i>prosess</i>). Dette vil oppstå gjennom Flukt eller Unngåelse. Resultatet
Ekstinksjon	Ekstensjon er en prosess hvor en atferd ikke lenger fører til forsterkning. Da mister atferden sin funksjon, og vil opphøre etter hvert. <i>Den primære effekten er en reduksjon av frekvensen av atferden til den når et forhåndsforsterket nivå eller slutter å forekomme</i>
Straff	Straff er et grunnleggende prinsipp for atferd, og beskriver en respons-konsekvens funksjonell relasjon der en respons blir fulgt umiddelbart av en stimulusendring som reduserer fremtidig forekomst av den typen atferd. Straff kan oppstå når en respons er fulgt umiddelbart av en stimulusendring, og dette vil redusere fremtidig frekvens av samme form for atferd.
Generalisering	Generalisering vil si spredning av effekt av forsterkning fra en stimulus korrelert med forsterkning til en nærliggende stimuli

Appendiks B

Oversikt over databasesøk

Database	Søkeord	Filter	Antall treff	Endelig utvalg	Forfatter (årstall)
Business Source Elite	Choice behavior, behavior change, behavioral economics, nudg*, behavio* chang* choice behavio*, behavio* economic*, job performance, employee efficiency, employee productivity, organi* behavio* management, performance management, Job performance, work performance, organi* performance, employ* efficiency, employ* productivity	Engelsk Fagfelleverdert 2008-2023	124	2	Ebert & Freibichler (2017) Malina & Selto (2015)
Academic Search Ultimate	Choice behavior, behavior change, behavioral economics, nudg*, behavio* chang* choice behavio*, behavio* economic*, job performance, employee efficiency, employee productivity, organi* behavio* management, performance management, Job performance, work performance, organi* performance, employ* efficiency, employ* productivity	Engelsk Fagfelleverdert 2008-2023	574	1	Grunewald et al. (2017)
PsychINFO	Choice behavior, behavior change, behavioral economics, nudg*, behavio* chang* choice behavio*, behavio* economic*, job performance, employee efficiency, employee productivity, organi* behavio* management, performance management, Job performance, work performance, organi* performance, employ* efficiency, employ* productivity	Engelsk Norsk Dansk Svensk Fagfelleverdert 2008-2023	104	1	Weintraub et al. (2021)
Google Scholar	nudging used in performance management	2008-2023	65200	1	Bukoye et al. (2021)

Appendiks C

Spørsmålene og tabellen i har tatt utgangspunkt fra MMAT (Hong et al., 2018).

Kategori av studiedesign og screening spørsmål	Metodiske kvalitetskriterier	Respons
Ebert & Feibichler (2017)		
<i>Kvalitativt Studiedesign</i>		
S1	Er det klare forskningsspørsmål?	Ja
S2	Tillater de innsamlede dataene å besvare forskningsspørsmålene?	Ja
1.1	Er den kvalitative tilnærmingen hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmålet?	Ja
1.2	Er de kvalitative datainnsamlingsmetodene tilstrekkelige for å løse forskningsspørsmålet?	Ja
1.3	Er funnene tilstrekkelig hentet fra dataene?	Ja
1.4	Er tolkningen av resultater tilstrekkelig underbygget av data?	Ja
1.5	Er det sammenheng mellom kvalitative datakilder, innsamling, analyse og tolkning?	Ja
Grundewald et al. (2017)		
<i>Kvantitativt studiedesign - RCT</i>		
S1	Er det klare forskningsspørsmål?	Ja
S2	Tillater de innsamlede dataene å besvare forskningsspørsmålene?	Ja
2.2	Er randomisering riktig utført?	Ja
2.3	Er gruppene sammenlignbare ved baseline?	Ja
2.4	Finnes det fullstendige resultatdata?	Nei
2.5	Er resultatbedømmere blindet for intervensjonen som tilbys?	Ja
Malina & Selto (2015)		
<i>Blandet studiedesign</i>		
S1	Er det klare forskningsspørsmål?	Ja
S2	Tillater de innsamlede dataene å besvare forskningsspørsmålene?	Ja
5.1	Er det en tilstrekkelig begrunnelse for å bruke et design med blandede metoder for å løse forskningsspørsmålet?	Ja
5.2	Er de ulike komponentene i studien effektivt integrert for å svare på forskningsspørsmålet?	Ja
5.3	Bli resultatene av integreringen av kvalitative og kvantitative komponenter tilstrekkelig tolket?	Ja
5.4	Er divergenser og inkonsekvenser mellom kvantitative og kvalitative resultater tilstrekkelig adressert?	Nei
5.5	Følger de ulike komponentene i studien kvalitetskriteriene til hver tradisjon av de involverte metodene?	Ja
Bukoye et al. (2022)		
<i>Kvalitativt studiedesign</i>		
S1	Er det klare forskningsspørsmål?	Ja
S2	Tillater de innsamlede dataene å besvare forskningsspørsmålene?	Ja

1.1	Er den kvalitative tilnærmingen hensiktsmessig for å besvare forskningsspørsmålet?	Ja
1.2	Er de kvalitative datainnsamlingsmetodene tilstrekkelige for å løse forskningsspørsmålet?	Ja
1.3	Er funnene tilstrekkelig hentet fra dataene?	Ja
1.4	Er tolkningen av resultater tilstrekkelig underbygget av data?	Ja
1.5	Er det sammenheng mellom kvalitative datakilder, innsamling, analyse og tolkning?	Ja

Weintraub et al. (2021)

Kvantitativt studiedesign - RCT

S1	Er det klare forskningsspørsmål?	Ja
S2	Tillater de innsamlede dataene å besvare forskningsspørsmålene?	Ja
2.2	Er randomisering riktig utført?	Ja
2.3	Er gruppene sammenlignbare ved baseline?	Ja
2.4	Finnes det fullstendige resultatdata?	Ja
2.5	Er resultatbedømmere blindet for intervensjonen som tilbys?	Ja
