

Sander Hermsen

Reint Jan Renes

*Draaiboek
gedragsverandering*

De psychologie van beïnvloeding
begrijpen en gebruiken

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (FSC®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.



© 2016 Sander Hermsen en Reint Jan Renes

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp Pankra

Foto auteurs Jelmer de Haas

Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

Illustraties binnenwerk Adept Vormgeving

Drukkerij Ten Brink, Meppel

ISBN 978 90 470 0961 0

D/2016/0108/781

NUR 810, 770

Uitgeverij Business Contact

maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoud

**85 procent van de kopers van dit boek leest deze
inleiding 7**

1. Gedragsbeïnvloeding is niet eenvoudig 15

Gedrag is weerbaarstig • Welk gedrag wil je zien? • Geen verstandige beslissers • Aansluiten bij het eigen belang

2. Gedrag veranderen door Gewoontes en Impulsen 27

We doen niet altijd wat we willen • De automatische piloot • Gemak dient de mens • Invloed van de omgeving • Standaardinstellingen • Landscaping: manipulatie van keuzemogelijkheden • Aanwijzingen voor gewenst gedrag • De invloed van het lichaam op gedrag • Emotionele triggers • De zes principes van invloed • Voorwaarden voor een effectieve inzet van landscaping • Ontwerpen voor automatisch gedrag

3. Gedrag veranderen door Weten en Vinden 57

Hoe effectief zijn campagnes • Descriptieve en injunctieve normen • Verspreiden van de sociale norm • Feiten en mythes • Een andere mening geven • Weerstand tegen beïnvloeding • Omgaan met weerstand • Niet geschoten altijd mis?

4. Gedrag veranderen door Zien en Beseffen 77

Vreemden voor onszelf • Filters op de werkelijkheid • Leugentjes om bestwil • Feedback op je gedrag • Feedback als motor van de gedragsverandering • Het omgekeerde gedrag • Effectieve feedbackinterventies • Wat is goede feedback?

5. Gedrag veranderen door Willen en Kunnen 99

Een klap in je gezicht • Intrinsieke/extrinsieke motivatie • Oprechte aandacht • Waarom doe jij dit? • De voor- en nadelen van intrinsiek gemotiveerd gedrag • Wat werkt het best? • Gebruik van negatieve emoties • Gebruik van positieve emoties • Combinaties van elementen • Het goede willen doen • De eigen-effectiviteitsstrategie

6. Gedrag veranderen door Doen en Blijven doen 117

Aardig op weg • Gebrek aan doorzettingsvermogen • Hoe houden we het vol? • De kracht van externe prikkels • Zelfbescherming om het langer vol te houden • Mental accounting, balansdagen en zelfnudges • Kans op terugval minimaliseren • Vier ondersteuningsprincipes

7. De inzichten in praktijk brengen 137

Richtvragen bij hoofdstuk 2 • Richtvragen bij hoofdstuk 3 • Richtvragen bij hoofdstuk 4 • Richtvragen bij hoofdstuk 5 • Richtvragen bij hoofdstuk 6 • Wanneer zet je deze inzichten in? • Welke beïnvloedingsroutes kies je? • Combinaties maken • Flexibele planning, flexibel proces • Kritische besluitvorming • Hoe wenselijk is de gedragsverandering?

Literatuur 157

85 procent van de kopers van dit boek leest deze inleiding

In februari 2011 viel bij tienduizenden Britten die aan de late kant waren met het betalen van hun belastingen een bijzondere brief op de deurmat, afkomstig van de Britse belastingdienst. Op het eerste gezicht was er met deze brief niet veel bijzonders aan de hand: een herinnering aan de noodzaak om op tijd te betalen.

Tot zover niets nieuws. De brief maakte echter deel uit van een experiment van een bijzondere eenheid binnen de Britse ambtenarij: het *Behavioural Insights Team* (BIT). Dit team onderzocht, in opdracht van de regering, het vertalen van inzichten uit de gedragswetenschappen naar beleid en communicatie. De brief in kwestie activeerde door een simpele zin, ‘85 procent van uw plaatsgenoten betaalde de belastingen op tijd’, een sociale norm. Deze descriptieve sociale norm gaf aan wat de ruime meerderheid van de mensen om hen heen deed.

Het effect was aanzienlijk: het aantal belastingbetalers dat binnen de gestelde termijn betaalde steeg met 15 procentpunten. Indien de aanpak van het BIT landelijk zou worden uitgerold, zou dat ieder jaar dertig miljoen pond opleveren.

Ook in Nederland experimenteert de overheid steeds vaker met gedragsinterventies. Zo daalde het percentage vijfdejaarsstudenten die (na het aflopen van hun vierjarige prestatiebeurs)

het maximale bedrag leenden bij DUO (het agentschap van het Ministerie van ocw, onder meer verantwoordelijk voor het verstrekken van studiefinanciering) tussen 2009 en 2011 van 68 naar 11 procent. Dat lag niet aan een toenemend bewustzijn van het effect van studieschulden bij de studenten, maar aan de keuzes die zij voorgeschoteld kregen door DUO.

Voor 2011 kregen studenten automatisch het maximale bedrag overgemaakt en moesten ze dit zelf actief bij DUO beëindigen, na 2011 moesten de studenten zelf aangeven dat ze verder wilden lenen. Een jaar later voerde de overheidsinstantie nog een wijziging door, ditmaal voor alle studerenden. In het online aanvraagscherm verdween de aanvinkoptie ‘het maximaal mogelijke bedrag lenen’. Studenten moesten nu zelf het bedrag invoeren dat ze wilden lenen. Hiermee daalde het aantal ‘maximale’ leners tot de helft.

Het buzzword dat hoort bij de voorbeelden hierboven is *nudging*, letterlijk het geven van een duwtje in de juiste richting. Kleine (simpele) aanpassingen in de omgeving kunnen ertoe leiden dat mensen (onbewust) zo’n duwtje in de goede richting krijgen. Nudging is een veelbelovende en populaire strategie in het automatiseren van keuzes en gedrag.

Allerlei bedrijven en overheden zijn geïnteresseerd in het veranderen van gedrag: van medewerkers, klanten of bepaalde groepen van de bevolking. Deze interesse zien we bij nationale en lokale overheden, maar ook bij leefstijlinstituten, zorginstellingen, verzekeringen, schuldhulpverlening, kortom, bij iedereen die wat te winnen heeft bij gezonder, veiliger, duurzamer of efficiënter gedrag.

Aan deze verandering liggen enerzijds ideologische motieven ten grondslag: de zich terugtrekkende overheid en een ver-

grote eigen verantwoordelijkheid. Anderzijds is er ook een toenemend besef van hoeveel er eigenlijk op relatief goedkope en eenvoudige wijze aan winst te behalen is op terreinen die met klassiek beleid moeilijk te bespelen zijn.

De opkomst van gedragsveranderende interventies betekent werk voor allerlei mensen. Servicedesigners, ontwerpers van dienstverlening, krijgen bijvoorbeeld de opdracht het proces van een vergunningsaanvraag zo te ontwerpen dat er zo min mogelijk tijd verloopt tussen het eerste contactmoment en de beslissing, of om het incheckproces in een luchthaven prettiger te laten verlopen voor reizigers. Productontwerpers kunnen de opdracht krijgen om een product te ontwerpen dat mensen helpt langzamer te leren eten of om ouderen in zorginstellingen eraan te herinneren voldoende te drinken. Communicatiemedewerkers van overheden en leefstijlinstituten proberen met campagnes te voorkomen dat jongeren gehoorschade oplopen bij festivals of bij het beluisteren van muziek op hun telefoon, terwijl overheden zelf kunnen proberen mensen zover te krijgen dat ze ophouden het verkeer in gevaar te brengen met het voortdurende whatsappen en sms'en op de fiets.

Ook binnen grote organisaties krijgen managers en communicatiemedewerkers steeds vaker te maken met de roep om gedragsverandering. Zo kan het zomaar zijn dat je de taak toegewezen krijgt om binnen het bedrijf waar je werkt de communicatie te verzorgen rond een verhuizing naar een ander gebouw, met nieuwe kantoren en een opener manier van werken. Je leidinggevende deelt je en passant nog even mee dat ze wél verwacht dat je ervoor zorgt dat de verhuizing en het nieuwe werken 'breed gedragen' wordt...

Kortom, voor een breed scala aan professionals is gedrags-



verandering een steeds belangrijker thema. Voor al deze professionals is dit boek geschreven. Je vindt er inzichten uit de gedragswetenschappen over hoe menselijk gedrag werkt, waar onze valkuilen liggen en hoe je mogelijkheden identificeert om mensen te ondersteunen hun gedrag te veranderen. Al deze kennis is natuurlijk ook interessant voor studenten en docenten die gedragsverandering in het onderwijs willen toepassen, of voor de geïnteresseerde leek die meer wil weten over het onderwerp of aanknopingspunten zoekt voor het veranderen van het eigen gedrag.

In dit boek introduceren wij een gedragsmodel dat de belangrijkste principes van gedragsverandering samenvat: *Persuasive*

by Design. Dit gedragsmodel bestaat uit vijf thema's, die het hele spectrum van de gedragsverandering bestrijken. Zie het als vijf lenzen die elk inzoomen op een aspect van menselijk gedrag en gedragsverandering: Gewoontes en Impulsen (onbewust gedrag), Weten en Vinden, Zien en Beseffen, Willen en Kunnen, Doen en Blijven doen. Kies voor jouw doelgroep (je campagne, je verandertraject) wat je wilt realiseren: moeten ze iets gaan doen of laten? Moeten ze iets snappen over zichzelf, moeten ze iets kunnen?

In alle gevallen zal *nieuw gedrag* de uitkomst moeten zijn, maar gaandeweg zul je beseffen dat gedragsverandering niet eenvoudig is en altijd over meerdere schijven verloopt. Je zult dus in de praktijk vaak met meerdere lenzen tegelijk (of na elkaar) moeten werken.

De eerste lens richt zich op het feit dat een groot deel van ons gedrag automatisch, veelal onbewust is. Een ander deel van ons gedrag controleren we daarentegen bewust. Denk aan de impulsaankoop van kauwgom en snoep aan de kassa's van supermarkten. Naast impulsief gedrag valt ook een groot deel van onze gewoontes onder automatisch gedrag. Hoeveel en hoe snel we eten, hoe we van huis naar werk reizen, welk ontbijt we kiezen: over veel gedrag denken we niet na, maar volgen we gebaande paden.

Dit eerste thema, Gewoontes en Impulsen, vind je terug in het eerste hoofdstuk, waarin we ingaan op hoe automatisch gedrag werkt, en hoe en wanneer we op dat automatische gedrag in kunnen spelen.

Lang niet al ons gedrag speelt zich op een automatisch niveau af. Veel gedrag zetten we bewust in, voeren we gecontroleerd uit en lukt ook alleen maar wanneer we er met ons hoofd bij zijn. Dit zien we in het Persuasive by Design-model als een

soort thermostaat, waarmee we onszelf reguleren. In deze thermostaat vergelijken we ons doel, het nieuwe gedrag, met ons huidige gedrag.

Stel, je bent van plan om meer te gaan sporten. In de eerste stap in de zelfregulatie-thermostaat vergelijk je je huidige sportprestaties, nul keer per week, met je doel: drie keer per week minstens een halfuur bewegen. Of we dan echt gaan proberen ons gedrag te veranderen hangt af van onze motivatie, onze vaardigheden en of we de kans hebben om nieuw gedrag te vertonen. In ons voorbeeld: willen we wel gaan sporten? Kunnen we een paar momenten in de week inplannen waarop we bijvoorbeeld gaan hardlopen, tafeltennissen of zwemmen?

Als aan deze voorwaarden voldaan wordt, proberen we nieuw gedrag uit: we gaan eens hardlopen. Vervolgens vergelijken we ons gedrag weer met ons doel, proberen we (mits voldoende motivatie, vaardigheden en kansen aanwezig) wederom ons gedrag te veranderen, en vergelijken we weer, net zolang tot ons doel wordt bereikt.

Dit proces gaat niet vanzelf. Allerlei invloeden houden de zelfregulatiecyclus op gang, remmen deze juist of brengen hem helemaal tot stilstand. Een eerste belangrijk aspect hierbij zijn onze meningen en kennis over het doelgedrag en de weerstand die het voorgestelde nieuwe gedrag oproept. In hoofdstuk 3 gaan we in op het thema Weten en Vinden: hoe kun je met gedragsveranderende concepten inspelen op de kennis, houdingen en meningen van je doelgroep?

Vervolgens komt een ander belangrijk moment in de zelfregulatiecyclus aan bod: de mate waarin we ons eigen gedrag kunnen waarnemen of kunnen inschatten in hoeverre ons gedrag bijdraagt aan een oplossing. Dit thema, Zien en Beseffen, vind je in hoofdstuk 4. Daarna gaan we in hoofdstuk 5 uitgebreid in op het thema Willen en Kunnen: hoe zit het met onze motiva-

tie om ons gedrag te veranderen, de vaardigheden die we daarvoor nodig hebben en de kansen die we krijgen om ons gedrag te veranderen? Of is er juist sprake van allerlei drempels en frustrerende aspecten die het ons moeilijk maken om te doen wat we van plan waren?

Ten slotte gaan we in op het thema Doen en Blijven doen. Want zelfs wanneer we weten wat we zouden moeten doen, we in kunnen schatten welke impact ons gedrag heeft, en onze motivatie hoog genoeg is, moeten we het nog steeds wel even Doen. Dat, en vooral het volhouden van nieuw, gewenst gedrag, is misschien wel het pittigste aspect van de hele cyclus. In hoofdstuk 6 gaan we daarop in. In hoofdstuk 7 ten slotte doen we suggesties hoe je de kennis toe kunt passen. Welke vragen zijn relevant om steeds te stellen? Welke ethische aspecten moet je in het oog houden als je gedrag wilt veranderen?

I

Gedragsbeïnvloeding is niet eenvoudig

In een van zijn shows een paar jaar geleden wond cabaretier Theo Maassen zich op over de Nederland Schoon-slogan 'Met hetzelfde gemak gooi je het in de afvalbak'. 'Nee!' riep hij destijds gefrustreerd uit, 'een leeg blikje in elkaar frommelen en op de grond gooien, dát is gemakkelijk!'

Maassen heeft natuurlijk gelijk. Op zichzelf is het een slimme slogan die lekker rijmt en gemakkelijk blijft hangen. Wat betreft gedrag klopt er echter weinig van. Met het grootste gemak gooi je afval op de grond. Helaas, dat rijmt iets minder en het is een boodschap die slecht past bij een schoner Nederland.

Toch zou het goed zijn wanneer we vaker toegeven dat goed doen een hoop gedoe is. De meeste mensen (er)kennen het belang van goede voeding en voldoende beweging. Voor iedereen herkenbaar: zo rond een uur of 10 's avonds op de bank voor de tv het moment dat trek naar een lekkere snack opkomt. Eigenlijk wil je niet, want je weet dat je achteraf spijt krijgt. Uiteindelijk zwicht je toch. Echter, je belooft jezelf de zak niet helemaal leeg te eten. Twee uur later zet je zuchtend, met een lege zak chips op je te volle buik, de tv uit. Een mooi voorbeeld van gedrag waarbij goedbedoelde, rationele intenties het hebben verloren van intrinsieke impulsen en extrinsieke verleidingen.

Waarom doen we niet gewoon wat goed en gezond voor ons is? En waarom maken we vaak keuzes waar we ons later slecht over voelen?

De eerste boodschap aan alle potentiële lezers van dit boek is dan ook dat gedragsverandering in de praktijk helemaal niet zo eenvoudig is. Wanneer je voorbeelden van geslaagde *nudges* leest, dan lijkt het allemaal vrij simpel. De praktijk is helaas weerbarstiger. Gedragsveranderende interventies hebben een grote kans om te mislukken of te smoren in weerstand.

Gedrag is weerbarstig

Een deel van de problematische praktijk van gedragsveranderende interventies heeft te maken met het weerbarstige karakter van veel gedragsvraagstukken. Over eenvoudig op te lossen vraagstukken is vaak veel kennis ter beschikking of er is consensus over de wenselijkheid van de oplossing.

Bij gedragsvraagstukken, door de Utrechtse filosoof Wil Tiemeijer ook ‘ongetemde fenomenen’ genoemd, is er meestal juist weinig kennis over mogelijke oplossingen, laat staan dat we het er over eens zijn hoever we mogen gaan om ze op te lossen.

Neem gezonde voeding. We zijn het er op zich over eens dat het wenselijk is dat iedereen gezond eet, al was het maar omdat het de samenleving heel wat zorgkosten bespaart. Maar hoever mag je gaan om gezonde voeding af te dwingen? Mag je snacks verbieden? Dat gaat de meeste mensen veel te ver. Moet je je beperken tot voorlichting? Dan kun je verwachten dat je inspanningen weinig effect sorteren. Bijkomend probleem is dat het bij het publiek lang niet altijd duidelijk is welk voedsel gezond is en welke hoeveelheden je daarvan mag nuttigen. Veranderende richtlijnen hebben bij velen het gevoel doen post-

vatten dat wat vorig jaar nog gezond was, nu ineens ongezond is en omgekeerd.

Gezond eten is een moeilijk af te bakenen fenomeen waar vele factoren tegelijkertijd invloed op hebben: de prijs van de voeding, de beschikbaarheid van gezonde alternatieven, imago, trends, gewoontegedrag, impulsief gedrag, en nog veel meer. Bovendien zijn er zeer veel belanghebbenden die invloed proberen uit te oefenen op wat gezonde voeding is en in welke richting een gedragsverandering zou moeten gaan. Overheden proberen te snoeien in de zorgkosten, wetenschappers proberen een praktische toepassing voor hun inzichten te vinden, de industrie probeert haar omzet te vergroten en allerlei eetgoeroes proberen publiciteit te genereren voor hun boeken en diëten. In dit krachtenveld is het voor de leek moeilijk het beste alternatief voor ongezonde voeding te vinden.

Dit soort gedragsvraagstukken waarbij vele factoren tegelijkertijd hun invloed uitoefenen en waarbij sprake is van een groot aantal belanghebbenden maar geen voor de hand liggende probleemeigenaren, worden in de wetenschap *wicked problems*, kwaadaardige problemen, genoemd. Voor een oplossing moet er hoe dan ook worden samengewerkt. 'Wicked' vraagstukken zijn niet gemakkelijk in hapklare, oplosbare brokken op te delen. Ze zijn dynamisch, omdat er telkens nieuwe factoren en belanghebbenden in het spel komen.

Welk gedrag wil je zien?

Wie een begin wil maken met gedragsbeïnvloeding, moet ten eerste het wensgedrag of doelgedrag, het gedrag zoals je dat graag zou willen zien, secuur vaststellen. Over welk gedrag hebben we het eigenlijk? Wie voert het uit? Waar vinden we aan-

knopingspunten voor verandering? En welke belangen heeft de doelgroep bij het huidige gedrag? Probeer zo exact mogelijk te verwoorden waarom je juist *dit* gedrag wilt veranderen. Vraag je vervolgens af of de doelgroep dit gedrag zelf ook wil veranderen of dat de verandering vooral gewenst is door een opdrachtgever. Vraag je ook af hoe het gedrag is ingebed in organisatie- of groepsstructuren en welke regels, normen, processen, wetten of structuren ermee te maken hebben.

Doelgedrag definieer je gemakkelijk te vaag of te specifiek. ‘Gezonder leven’ is een loffelijk streven, maar wat wil je dan precies doen om dat te bereiken? ‘Iedere maandag om vier uur een appel’ is weer te ver doorgeschoten. ‘Meer fruit eten’ heeft misschien wel het juiste abstractieniveau, maar je kunt niet goed meten of het lukt. De richtlijn ‘iedere dag twee stuks fruit’ is voor velen mogelijk niet haalbaar, wat demotiverend kan werken. ‘Minstens vier keer per week vier stuks fruit’ dan maar? Dat is specifiek en meetbaar en lijkt haalbaar. Maar is dat nog wel de beste praktische vertaling van ‘gezonder leven’? Of kun je voor de doelgroep waar je je op wilt richten beter mikken op ‘minder suikerhoudende frisdrank’ of ‘meer sporten’?

Is gedragsverandering überhaupt een zinnige strategie? Neem het roken in de horeca, wat lang een hardnekkig fenomeen was. Bij dit soort gedragingen kun je veel energie verspillen met het hameren op het gewenste alternatief, terwijl de enige oplossing ligt in het invoeren van regelgeving die het ongewenste gedrag verbiedt of op zijn minst heel onaantrekkelijk maakt.

Bij ongetemde en ‘wicked’ fenomenen zul je merken dat gaandeweg het ontwerpproces het doelgedrag verandert of dat je op basis van andere inzichten een andere doelgroep kiest. Neem het weerbarstige fenomeen van het klokkenluiden. Op

zich willen organisaties graag dat misstanden aan het licht komen. Toen een grote organisatie uit de industrie ons vroeg om na te denken over concepten die veilig gedrag op de werkvloer konden bevorderen, was klokkenluiden dan ook een van de thema's die we wilden aanpakken.

We kwamen er al snel achter dat organisaties stiekem helemaal niet van klokkenluiden houden. Wat gebeurt er als er op een bouwterrein op vrijdagmiddag een gevaarlijke situatie wordt gesignaleerd? Iedereen wil naar huis, want het is weekend, de aannemer zit niet te wachten op uitloop vanwege contractuele verplichtingen en nieuwe klussen die liggen te wachten, opdrachtgevers hebben geen behoefte aan meerkosten en uitloop. Een informatiecampagne waarin je het aankaarten van missers probeert te promoten heeft daardoor geen schijn van kans en ook andere concepten die je richt op de 'werkvloer' zijn gedoemd te smoren in een krachtenveld van tegengestelde belangen.

In dit geval is het verstandig om op basis van de kennis die je in je doelgroeponderzoek opdoet te besluiten om de focus niet op de werknemer te richten, maar op de leidinggevende: maak het aantrekkelijk om onveilige situaties aan te kaarten. Pas wanneer je dat hebt gerealiseerd, kun je door naar het individuele niveau.

Onze oplossing richtte zich wél op de 'werkvloer', maar probeerde verandering te bereiken door het klokkenluiden tot een gezamenlijke activiteit te maken, die werknemers aansprak op hun professionaliteit. Iedere ochtend kregen drie werknemers met verschillende achtergronden de opdracht om met een luchtfoto over het bedrijfsterrein te lopen en vanuit hun expertise potentieel gevaarlijke situaties aan te wijzen. Ben je steigerbouwer, dan rapporteer je oneffenheden, als lasser of elektrotechnicus ben je bijzonder gespist op de mogelijke

aanwezigheid van water of gas, enzovoorts. Al snel ontstond een klimaat waarin het veel normaler werd om leidinggeven- den aan te spreken op onveiligheden.

Geen verstandige beslissers

Wanneer je het doelgedrag voorlopig hebt scherpgesteld, doemt onmiddellijk de volgende vraag op: hoe gaan we dit veranderen? Van oudsher gingen communicatieprofessionals en ontwerpers ervan uit dat mensen rationeel zijn en op basis van bewuste afwegingen hun gedrag plannen. Dat had invloed op de manier waarop zij hun interventies vormgaven.

Een voorbeeld van een veelgebruikt uitgangspunt gebaseerd op ratio is de *Theorie van Gepland Gedrag*, waarop een groot deel van de huidige campagnes – al dan niet bewust – is gebaseerd. Volgens dit model is gedrag het gevolg van voornemens, en die voornemens worden weer bepaald door meningen, oordelen, heersende sociale normen en een geloof in eigen kunnen. Uit onderzoek is echter duidelijk geworden dat zich tussen intenties en gedrag een grote kloof bevindt. Al zijn we nog zo stellig van plan meer te gaan sporten, ons werkelijke sportgedrag wordt net zo goed bepaald door de aantrekkelijkheid van alternatieve gedragingen – de zak chips op de bank – en door allerlei gewoonten en impulsieve gedragingen die ons rationele voornemen in de weg zitten.

Campagnes gebaseerd op de Theorie van Gepland Gedrag zorgen dan ook over het algemeen tot grotere kennis bij de doelgroep, maar deze veranderende kennis leidt maar zelden tot aanpassing van gedrag.