

Een praktische kijk op gedragsverandering

Wetenschappelijke theorieën vertaald in praktische modellen

We weten allemaal dat alcohol niet goed voor ons is, dat hard rijden gevaarlijk is, en dat meer bewegen gezond voor ons is. Toch geven we allemaal wel eens toe aan ongezonde verleidingen. Kennelijk is er iets in ons, waarom we niet doen wat goed voor ons is. En dat heeft alles te maken met het feit dat menselijk gedrag veel minder rationeel is dan we denken. Ook de overheid heeft steeds meer aandacht voor het onderwerp gedragsverandering. Wat betekent deze kennis voor de praktijk van de communicatieadviseur en de communicatieonderzoeker?

Van theorie...

We zijn er jarenlang vanuit gegaan dat mensen beslissingen nemen aan de hand van kennis, informatie en rationele argumenten. Op basis hiervan zouden mensen dan hun houding aanpassen en dus ook hun gedrag veranderen. Dit werkt echter maar ten dele. In het beleid van de overheid wordt vaak onvoldoende rekening gehouden met hoe mensen zich werkelijk gedragen, zo valt bijvoorbeeld te lezen in de WRR-uitgaven *De Menselijke beslisser* (2009) en *Hoe mensen keuzes maken* (2010). Als we als overheid willen dat mensen zich anders gaan gedragen - bijvoorbeeld het belastingformulier op tijd invullen of niet te hard rijden -, dan hebben we kennis nodig van het menselijk gedrag. En die kennis zit bij andere vakgebieden. Inzichten uit de sociale psychologie en de gedragseconomie vormen een verrijking voor het communicatievak. Zo schrijft psycholoog en Nobelprijswinnaar Kahneman (2011) dat mensen vooral snel, intuïtief en emotioneel en dus irrationeel beslissingen nemen. Maar in dat irrationele gedrag zit vaak een zekere voorspelbaarheid: mensen gedragen zich in het dagelijks leven vaak 'voorspelbaar irrationeel', zegt gedragseconoom Dan Ariely, auteur van 'Predictably Irrational', bijvoorbeeld in een restaurant het zoete toetje kiezen, terwijl je hard aan het lijnen bent. Je kunt er van te voren rekening mee houden dat mensen zich laten leiden door gewoonten, impulsen en emoties. Robert Cialdini, hoogleraar psychologie en auteur van het boek 'Influence' omschrijft zes basisprincipes - de zogenaamde Principles of Persuasion - die sterk bepalen hoe mensen reageren (zie kader). Dit alles in acht nemend is het mogelijk om mensen via een klein duwtje in de rug - een 'nudge' - in de gewenste richting te krijgen, zegt econoom Thaler. Bijvoorbeeld door de vegetarische maaltijd de standaard optie te laten zijn bij de inschrijving voor een congres of de gezonde producten op ooghoogte neer te zetten in een bedrijfskantine.

De zes beïnvloedingsprincipes van Cialdini

1. **Wederkerigheid:** "Ik doe iets voor jou, dan kan ik jou later iets terugvragen". Mensen proberen naar evenredigheid te vergoeden wat een ander hen heeft gegeven;
2. **Commitment en consistentie:** "Ik zeg wat ik denk, en doe wat ik zeg". Mensen willen in overeenstemming leven met hun waarden, attitudes en daden;
3. **Sociale bewijskracht:** "Als één schaap over de dam is, volgen er meer". Mensen denken en handelen op basis van wat anderen denken/doen;
4. **Sympathie:** "Je vangt meer vliegen met stroop dan met azijn". Mensen zeggen makkelijker 'ja' tegen iemand die ze kennen en sympathiek vinden;
5. **Autoriteit:** "Follow the leader". Men is geneigd te doen wat een autoriteit zegt;
6. **Schaarste:** "Goedkoop is duurkoop". Men hecht meer waarde aan zaken die moeilijk verkrijgbaar zijn of schaars dreigen te worden.

...naar praktijk

Onderzoek genoeg dus om de communicatieprofessionaal te inspireren. Maar hoe passen we deze kennis toe in de praktijk? Op verschillende plekken binnen de Rijksoverheid zijn communicatieprofessionals aan de slag gegaan met deze wetenschappelijke theorieën door ze te vertalen in praktische modellen. De afdeling Campaignmanagement van het ministerie van Algemene Zaken ontwikkelde het Campaigne Strategiemodel (CASI) dat antwoord geeft op de vraag hoe je vanuit een beleidsopgave tot een kansrijke campagne strategie komt. Het Communicatie Besluitvorming Instrument (ComBi) van het UVW is een hulpmiddel om te bepalen hoe je communicatie het beste kan bijdragen aan het behalen van een beleidsdoelstelling. De Academie

voor Overheidscommunicatie ontwikkelde de Gedragswijzer die zeven vragen bevat om het gesprek tussen communicatie en beleid te ondersteunen over de vraag welke instrumenten ingezet kunnen worden om het gedrag van de doelgroep te veranderen. De Belastingdienst tenslotte ontwikkelde een model waarmee medewerkers kunnen nagaan wat de mogelijke oorzaken zijn van niet-compliant gedrag van burgers, en waaruit zij interventies voor gedragsverandering kunnen afleiden. Over deze vier modellen straks meer; eerst de drie belangrijkste inzichten die in aanloop naar de ontwikkeling van de modellen zijn opgedaan.

Drie inzichten

De afdeling Campagnemanagement van het ministerie van Algemene Zaken heeft een literatuurstudie gedaan om te onderzoeken of de Rijksoverheid de effectiviteit van campagnes kan vergroten door meer gericht te sturen op gedrag. Deze studie leverde een aantal belangrijke inzichten op:

1. Kijk hoe naar mensen zich gedragen in de praktijk, niet naar hoe ze zich zouden moeten gedragen

Voordat je een keuze maakt voor een beleidsinstrument, moet je inzicht krijgen in het gedrag van je doelgroep: Is het gedrag bewust of onbewust? Door wie of wat laten ze zich leiden in hun keuze? En: willen of kunnen mensen wel veranderen? Wat zijn kritieke momenten waarop mensen hun besluiten nemen? Wanneer maken ze de belangrijke keuzes die gerelateerd zijn aan het gedrag waar we ons met het beleid en dus de communicatie op willen richten? Dat zijn de momenten die belangrijk zijn voor mogelijk interventies.

Veel mensen vullen hun belastingformulier op het allerlaatste moment in. De Belastingdienst haakt hier op in met de campagne '32 maart bestaat niet'. De campagneboodschap luidt: 'De Belastingdienst kan uw aangifte al gedeeltelijk voor u invullen. U hoeft deze alleen nog te controleren, aan te vullen en voor 1 april te versturen.' Men vond de campagne een 'goed gewaardeerde reminder', zo blijkt uit onderzoek naar de effectiviteit van de campagne.

2. Gedrag vormt zich onder invloed van sociale en fysieke factoren

Mensen beïnvloeden elkaar als zij met elkaar praten. Als je iemands gedrag wilt beïnvloeden, is het dus belangrijk om te weten door wie hij zich laat informeren. Bij leefstijlvraagstukken (alcohol, roken, drugs) bijvoorbeeld spelen veel partijen

een rol: fabrikanten, retailers, horeca, maar ook vrienden, school en familie. Dat zijn allemaal potentiële partners voor communicatie en soms een geschiktere 'afzender' van de boodschap dan de overheid zelf. Het gebruik van een ijkpersoon kan helpen meer zicht te krijgen op de sociale context van de doelgroep: wie is belangrijk voor deze persoon? Hoe laat hij zich informeren?

De BOB-campagne wil mensen ertoe aanzetten om vóórdát ze met de auto ergens heen gaan een afspraak te maken over wie de Bob is. De campagne speelt dus in op het moment waarop mensen bepaald gedrag vertonen.

Ook fysieke factoren zijn van invloed op het gedrag van mensen. Denk aan een rotonde op een drukke weg, de grote hoeveelheid snackbars en friettentent op stations, en de chocoladerepen die bij de kassa van de supermarkt liggen voor de 'impuls aankopen'.

3. Aandacht voor gedragsverandering vraagt om een gestructureerde en gecombineerde aanpak

Wil je als organisatie daadwerkelijk aandacht besteden aan gedragsverandering, dan vergt dat tijd, kennis en samenwerking. Gesprekken tussen beleids- en communicatiecollega's zijn noodzakelijk; onderzoek naar doelgroep en gedrag levert input voor die gesprekken. De inzichten uit deze gesprekken leiden tot beargumenteerde keuzes en

advies voor gedragsinterventies, zoveel mogelijk toegesneden op de doelgroep. De gekozen aanpak kun je daarmee goed onderbouwen.

Bij de afdeling Communicatie van de Autoriteit Financiële Markten wordt bij projectvoorstellen specifiek aandacht besteed aan gedragsanalyse van de doelgroep. Zo wordt inzichtelijk welke gedragsinterventies het best werken om tot het gewenste resultaat te komen.

"CASI onderbouwt strategische keuzes"

"Er is veel sociaalwetenschappelijke kennis beschikbaar, maar een goede manier om deze informatie in de dagelijkse praktijk van campagnes te gebruiken was er nog niet." Aan het woord is Babs Westenberg, campagnemanager bij Dienst Publiek en Communicatie van het Ministerie van Algemene Zaken. Ze legt uit wat de aanleiding is geweest om het Campagne Strategie Instrument (CASI) te ontwikkelen. "Veel inzichten zijn gebaseerd op labstudies en de praktijk is natuurlijk weerbarstiger. Daarom hebben we samen met wetenschappers een model en checklist ontwikkeld dat kan dienen als hulpmiddel voor campagnemanagers." CASI is een eenvoudig procesmodel en kent drie stappen - beleidsanalyse, gedragsanalyse en campagnestrategie - met een uitgebreide vragenlijst en een methodiek om te komen tot een goed onderbouwde campagnestrategie. Het model is



De analysefase in CASI.

ontwikkeld voor campagnes, maar ook prima te gebruiken als communicatiestrategie-instrument. Westenberg: “CASI wordt inmiddels gebruikt voor alle campagnes met zendtijd van de Rijksoverheid. Daarnaast wordt het instrument steeds vaker ingezet voor beleidsopgaven waarbij nog niet duidelijk is of er een campagne komt of dat er andere communicatie wordt ingezet. CASI helpt de analysefase te structureren en tijdig met alle betrokkenen relevante informatie te bespreken. Eventuele hiaten in informatie over doelgroep en hun gedrag komen aan het licht. Ook levert het nieuwe inzichten op. Door alle stappen te doorlopen, kun je strategische keuzes goed onderbouwen.”

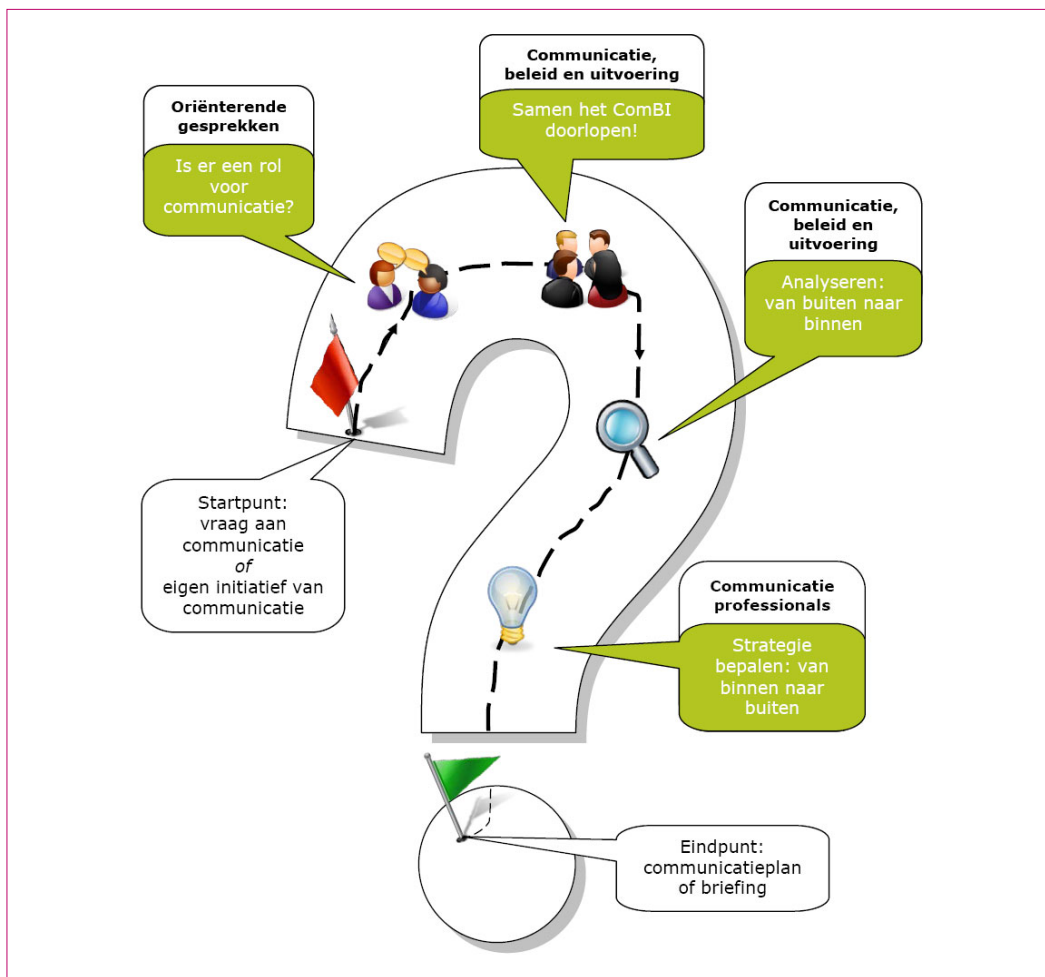
Het instrument wordt continu doorontwikkeld: inhoudelijk, en in vorm. Nieuwe inzichten moeten bijvoorbeeld worden verwerkt. Ook is ontwikkeling nodig op het meten van de effecten van de gekozen strategie op gedrag. Westenberg: “CASI is nu nog een ‘papieren’ model, e-CASI kan een praktische verbetering betekenen. Tot slot is het belangrijk om met andere overheidsorganisaties in contact te blijven om van elkaar te kunnen leren.”

“ComBi helpt verwachtingen managen”

Clara Ormeling, communicatieadviseur bij het UWV, was betrokken bij de ontwikkeling van het Communicatie BesluitvormingsInstrument (ComBi). “De afgelopen twee jaar heeft het UWV op twee fronten gewerkt aan de professionalisering van de massamediale communicatie: inhoudelijk en procesmatig. ComBi is van waarde op beide fronten: het helpt inhoudelijk om zo effectief mogelijk te communiceren om de gewenste gedragsverandering te bereiken en het helpt tegelijk het proces om tot deze communicatie te komen te stroomlijnen”, legt Ormeling uit.

ComBi bestaat uit een aantal onderdelen. Het bevat een vragenlijst die helpt in kaart te brengen wat beleid- en communicatiedoelen zijn, wie doelgroepen zijn en hoe gedrag tot stand komt. Daarnaast is er een handleiding met een beschrijving van de workshops voor collega’s die met het model gaan werken. En er is een krachtenkaart toegevoegd. Die helpt enerzijds om uit te leggen waar je naartoe werkt en dit vast te leggen. Anderzijds laat het zien aan welke prikkels en instrumenten de doelgroep bloot staat. Tenslotte is er een stroomschema dat helpt met kiezen van de meeste kansrijke communicatiestrategie.

“ComBi is net in gebruik genomen”, verklaart Ormeling. “Eerste ervaringen zijn positief. Collega’s van beleid en uitvoering voelen zich vroegtijdig betrokken. Het helpt ons de verwachtingen over de rol en het effect van communicatie te managen.”



De verschillende stappen van ComBi.

De Belastingdienst maakt het makkelijker

Dick Geurts en Harrie van Rooij werken allebei bij de Belastingdienst en waren betrokken bij de ontwikkeling van een gedragsmodel waarmee de Belastingdienst adequater wil kunnen anticiperen en reageren op (mogelijk) ongewenst gedrag van burgers, zoals het niet aangeven van bepaalde inkomsten. “De dimensies ‘willen’ en ‘kunnen’ staan centraal in onze aanpak”, verklaart Geurts. “Mensen doen iets als ze het graag willen en als het makkelijk te doen is; het wordt lastig als men niet wil én niet kan. We kijken op drie manieren naar deze dimensies: vanuit de persoon, de sociale omgeving en de materiële omgeving (bijvoorbeeld: hulpmiddelen). Zo ontstaan zes manieren om gedrag te veranderen met bijbehorende theoretische inzichten. Deze hebben we vertaald naar vragenlijsten, die we gebruiken in workshops bij de start van nieuwe projecten.”

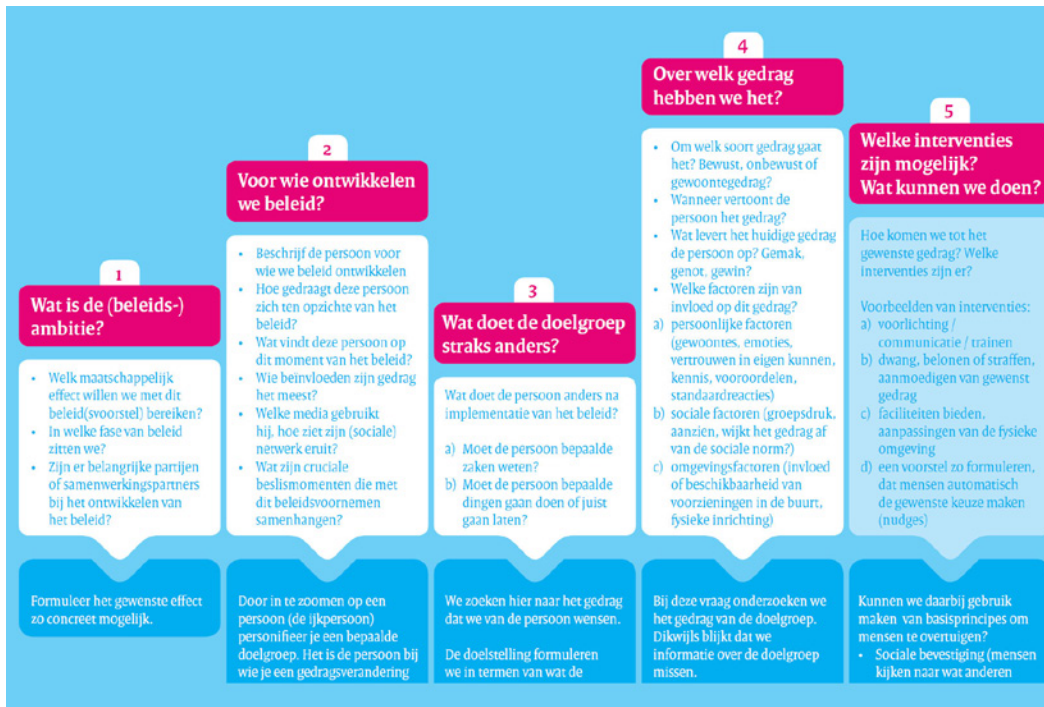
“Door het gebruiken van het vragenkader weten we dat kennis over doelgroepen essentieel is. Die is meestal ontoereikend”, vindt Van Rooij. “Daarom

vinden we onderzoek en leercirkels belangrijk.”

Een tweede leerpunt voor de Belastingdienst is dat eenvoudige hulpmiddelen of werkwijzen – de materiële omgeving – een belangrijke sleutel vormen tot gedragsverandering. Daar is snelle winst te boeken. “Bovendien helpt het om de beroepsgevoonte van communicatieprofessionals te doorbreken om alle aandacht op motivatie en kennis te richten”, schetst Geurts.

“De Gedragswijzer brengt het gesprek tussen communicatie en beleid op gang”

Gerdien Rinzema is senior adviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie. De Academie zet zich in voor beleid met hart voor communicatie. Dat vraagt om aandacht voor communicatie vroeg in het beleidsproces. “Bij sommige beleidsvragen blijkt bij een goede gedragsanalyse dat er meerdere interventies mogelijk zijn om tot het gewenste gedrag te komen”, legt Rinzema uit. “We willen met deze Gedragswijzer het gesprek op gang brengen over wat het beste werkt.” De Gedragswijzer doorloopt in 7



Enkele vragen uit de Gedragswijzer.

stappen een beleidsvraagstuk. Met de vragen wordt er vooral ingezoomd op een goede gedragsanalyse van de doelgroep. Rinzema: “Hoe meer we over het gedrag weten, hoe beter we de kritieke momenten kunnen vinden waarop de doelgroep (on)bewust een keuze maakt. Dat kunnen aanknopingspunten zijn voor gedragsinterventies.” De Gedragswijzer is bewust kort en krachtig gehouden. Daardoor kan iedereen er snel mee aan de slag, vindt Rinzema. “Het is in die zin vooral een leidraad om het gesprek te begeleiden tussen beleid en communicatie. In de praktijk zien we dat het een mooi instrument is om meer focus aan te brengen in de manier om tot resultaten te komen. Communicatie kan werken, maar soms zijn andere maatregelen veel effectiever.”

Lessons learned

Uit het voorgaande destilleerden we een aantal lessen voor het communicatievak:

- Begin vroeg in het beleidsproces. Het kost tijd en inspanning om scherp te krijgen wat het gedragsvraagstuk is. Hoe meer kennis van de doelgroep, hoe beter. Onderzoek kan ontbrekende informatie achterhalen, maar ook een goede analyse van het gedrag is in deze fase cruciaal. Je kunt dan ook beter het effect van de communicatie-inspanningen op het feitelijke gedrag aantonen;
- Kijk goed naar belangrijke partners vanuit beleid en communicatie en betrek ze: maatschappelijke organisaties, consumentenorganisaties en andere spelers die een relevante rol hebben (industrie, retailers, horeca etc);

- Sluit aan bij bestaande netwerken. Denk bijvoorbeeld aan mensen die op Facebook zitten en elkaar vinden in hun verontwaardiging over geweld tegen mensen met een publieke taak. Zij kunnen dienen als ambassadeur voor een overheidsboodschap; Kijk ook naar het eigen afzenderschap. Heeft het zin om als Rijksoverheid met een verhaal te komen of kan een andere afzender de boodschap beter overbrengen? Waar kun je elkaar versterken?

Het ontwikkelen en werken met gedragsmodellen helpt bij het maken van keuzes over communicatie. Het biedt een gemeenschappelijk afwegingskader dat ervoor zorgt dat de juiste discussies gevoerd worden. En dan blijken er nog steeds veel verschillende alternatieven mogelijk voor een effectieve gedragsinterventie. Het loont dus zeker om te kijken of deze modellen voor jouw organisatie aanknopingspunten bieden.

Tekst: Joost Loef, senior adviseur campagneonderzoek bij DPC, en Gerdien Rinzema, senior adviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie van DPC, Ministerie van Algemene Zaken.

Dit artikel is geschreven naar aanleiding van de literatuurstudie die gedaan is om te onderzoeken of de Rijksoverheid de effectiviteit van campagnes kan vergroten door meer gericht te sturen op gedrag.

Wil je meedoen? Wil je meedenken en -discussiëren over gedragskennis in communicatie en beleid, sluit je dan aan bij het leernetwerk Gedragsverandering van de Academie voor Overheidscommunicatie (academie@minaz.nl). Kijk op www.pblq.nl voor de training Gedragskennis in beleid en communicatie.

Wil je meer weten over de modellen?

Op Rijksoverheid.nl in het dossier Overheidscommunicatie vind je onder Sturen op gedrag de Literatuurstudie Gedragsverandering via campagnes (mei 2011), de Gedragswijzer van de Academie voor Overheidscommunicatie en het Campagne Strategie Instrument. ComBi van het UWV staat op de site van de Faculteit Communicatie en Journalistiek van de Hogeschool Utrecht. Voor het model van de Belastingdienst kun je contact opnemen met Dick Geurts (d.geurts@minfin.nl) of Harrie van Rooij (h.j.m.rooij@minfin.nl).

Meer lezen?

- Effectieve communicatie in het publieke domein. Openbare les van dr. Reint Jan Renes (juni 2012)
- Ons feilbare denken, Thinking, fast and slow. Daniel Kahneman (2012)
- Hoe mensen keuzes maken: de psychologie van het beslissen. W.L. Tiemeijer (2011)
- Verleiden met Beleid, Platform nr 11 2009
- De menselijke beslisser: over de psychologie van keuze en gedrag. W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas en H.M. Prast (red.)(2009)
- Invloed, de zes geheimen van het overtuigen. Robert Cialdini (2009)
- Nudge Improving Decisions About Health, Wealth And Happiness. Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein & Cass R. Sunstein (2008)