

Goed voorbeeld doet goed volgen

Weten wat werkt: een stappenplan voor de communicatieprofessional

Heb je goede voornemens? Dat betekent dat je je gedrag wilt veranderen: meer sporten, minder eten, vaker op vakantie. En had je dat voornemen vorig jaar ook? Zo zie je maar: het is dus best moeilijk om je eigen gedrag te veranderen. En als het bij jezelf al zo moeilijk is, hoe lastig is het dan niet om burgers bijvoorbeeld zorgtaken op zich te laten nemen, hun pensioen goed te regelen, te participeren in de samenleving? “Gedrag veranderen vraagt om een gestructureerde aanpak”, zegt Christine Swankhuisen. Haar bureau Tabula Rasa heeft een model ontwikkeld dat gaat over werkende ingrepen (‘interventies’) die een bijdrage leveren aan gedragsverandering. Wat heb je als communicatieprofessional nodig om met gedragskennis aan de slag te gaan?

Hoe kom je tot gedragsinterventies die werken?

Christine Swankhuisen laat het model zien waar haar bureau mee werkt. Dit model bestaat uit 4 stappen. We illustreren het model aan de hand van een herkenbaar voorbeeld: hoe krijgen we mensen zo ver dat ze hun afval in de afvalcontainer gooien in plaats van het ernaast plaatsen?

1 Wat is het probleem, het doel en het gedrag?

De eerste stap bestaat uit goed nadenken over de vraag. Wat is er aan de hand? Is er een probleem? En zo ja, voor wie dan? Waarom is er een verandering nodig of gewenst? Wat weten we al, of waar is nog onderzoek voor nodig? Is bekend wat iemand weerhoudt het goede gedrag te vertonen?

Veel mensen zetten afval naast containers. Dat ziet er niet prettig uit, het trekt nog meer afval aan en het vergroot criminaliteit, blijkt uit de ‘Broken window theory’. De gewenste situatie is dat mensen dit niet

meer doen: afval hoort in de container, en als het niet past, dan moet het weggebracht worden. Christine Swankhuisen: “Vanuit de literatuur weten we dat vuil ander vuil aantrekt. Onderzoek kan informatie opleveren over wat mensen weerhoudt om, in dit geval, afval in de container te gooien of weg te brengen. Maar misschien zijn er ook praktische belemmeringen - containers zijn te klein en vaak vol.”

Onderzoek naar het gedrag van mensen doe je door te observeren (hoe gedragen ze zich?), door diepte-interviews te houden (hoe praten ze over het onderwerp?) en door te onderzoeken waar de weerstand zit. “In het geval van het afval zagen we dat het hier om routinegedrag gaat”, legt Swankhuisen uit. “Mensen denken niet bewust na over waar ze hun afval neerzetten en de sociale invloed is groot: slecht voorbeeld doet slecht volgen: als er al afval staat, dan zet je het er gewoon bij.



Consequentie is dat je met argumenten niet veel bereikt. We moesten dus op zoek naar een andere aanpak.”

2 Selectie van kansrijke interventies

Op basis van literatuur en vergelijkbare vraagstukken kun je kansrijke interventies opzoeken en die uitwerken bijvoorbeeld met hulp van experts. Swankhuisen: “We keken bij het afvalvraagstuk naar het normgedrag: laten mensen zich bij dit soort onderwerpen beïnvloeden door anderen? We onderzochten ook de effecten van handhaving: is het vergroten van de (ervaren) pakkans effectief? Het ‘foot in the door’-principe vonden we ook interessant: je laat een klein verzoek volgen door een groter verzoek. In dit geval gaven we bewoners een sticker met het verzoek deze bij de voordeur te plakken (klein verzoek), daarna vroegen we de bewoners om hun afval in de container te stoppen (groter verzoek). Mensen willen graag consistent in hun gedrag zijn. Dus als ze de sticker ophangen, willen ze ook wel meewerken aan afval in de containers doen. We vroegen ons ook af of bijvoorbeeld spiegels of camera’s zouden kunnen helpen (zelfcorrectie). En we keken naar de invloed van de juiste norm: schone omgeving betekent schoon houden.”

3 Ontwerp middelen en acties

In deze fase ga je de vertaalslag maken van interventies naar concrete voorstellen. Met welke middelen dragen we bij aan gedragsverandering van de doelgroep? En hoe geef je die middelen vorm? Dat kunnen communicatie-uitingen zijn, maar dat hoeft niet. “In het geval van afval is het belangrijk dat je in woord en beeld dezelfde boodschap uitdraagt en dat je mensen ook een ‘handelingsperspectief’ meegeeft”, licht Swankhuisen toe. “Leuke plaatjes zien er wel aardig uit, maar dat gaat ten koste van de inhoud: je brein moet dan te hard werken om te begrijpen wat er gevraagd wordt. En dat kost dus te

veel moeite.” Een voorbeeld van zo’n ingewikkelde boodschap is de afvalcampagne van de gemeente Amsterdam: ‘Zet niets bij de container. Dacht ‘t niet’. Deze boodschap is ook te ingewikkeld: iets niet doen is moeilijker dan een oproep om iets wél te doen.

4 Effectmeting

Na het uitzetten van de acties is het belangrijk te onderzoeken wat werkt. Swankhuisen: “Bij de afvalcontainers bleek dat de descriptieve norm goed werkt: wat doen de meeste mensen? Maar ook vaker controleren en het vergroten van de pakkans was succesvol. Het ‘foot in the door’-principe, de sticker, met daaraan gekoppeld het verzoek geen afval bij containers te zetten, werkte ook goed. En de juiste norm neerzetten is belangrijk: schoon houdt schoon.”

Wat betekent gedragskennis voor het werk van de communicatieprofessional?

Volgens Christine Swankhuisen kan communicatie een effectief beïnvloedingsinstrument zijn. “Als communicatieprofessional moet je dan wel weten hoe informatie in het brein verwerkt wordt. En je moet kennis hebben van, evidenced based, gedragsinterventies. Een belangrijke basis om tot die interventies te komen is weten hoe je tot een gedragsanalyse komt van de doelgroep: hoe gedraagt hij zich ten opzichte van mijn onderwerp en welk gedrag zou hij idealiter moeten vertonen?”

Veel communicatieprofessionals zijn opgegroeid met de trits kennis, houding en gedrag: als we maar goede en voldoende informatie geven, dan verandert de attitude en passen we ons gedrag aan. Met de kennis die we nu hebben over gedrag, weten we dat dit model grotendeels achterhaald is. Het werkt alleen nog bij onderwerpen die heel erg belangrijk voor ons zijn, waar we dus nauw betrokken bij zijn (een nieuwe hypotheek voor ons huis bijvoorbeeld).



Voorbeeld van een ingewikkelde boodschap die niet aankomt.

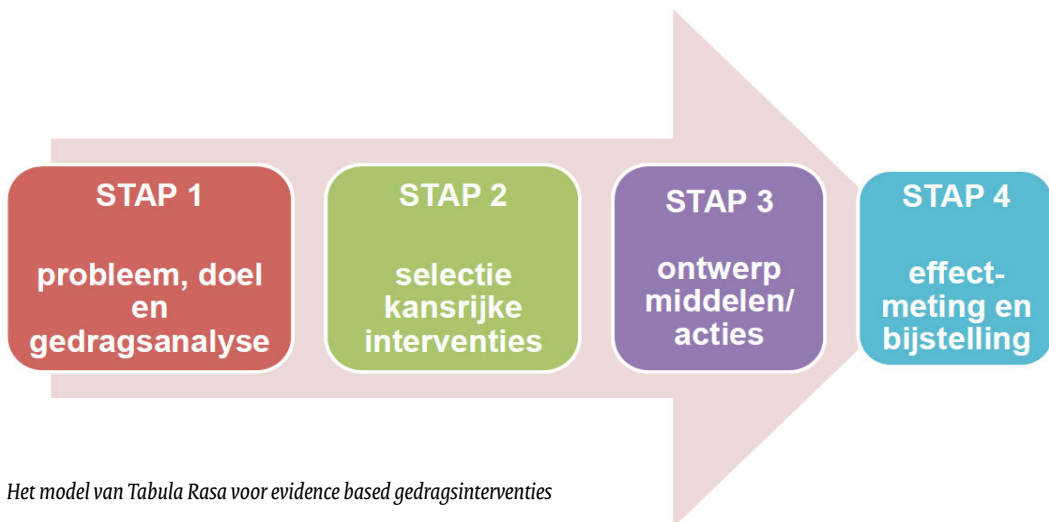
Het meeste gedrag komt automatisch tot stand; we zijn ons er hooguit achteraf van bewust.

Maximaal 5% van wat we doen, doen we bewust. We denken over iets na (een nieuwe hypotheek), we wikken en wegen en nemen een besluit. En dat doe je bij onderwerpen waar je je erg betrokken bij voelt (het nieuwe huis). Een veel groter deel van ons gedrag, meer dan 95%, gaat onbewust en automatisch. We doen het gewoon, ons hoofd (onze onderbuik) neemt het besluit en we handelen ernaar. We nemen dagelijks zo veel beslissingen, dat het maar goed is dat zoveel van ons gedrag onbewust gaat. Maar als meer dan 95% van ons gedrag routinegedrag is, dan laat dat meteen zien hoe moeilijk het is om gedrag te veranderen.

Gepland en ongepland gedrag lopen door elkaar heen. Gepland gedrag (‘ik ben op zoek naar een hypotheek en ik moet daar besluiten over nemen’) vraagt om onderbouwing en argumenten, maar automatisch gedrag vraagt om andere beïnvloedingsmechanismen. Dat is veel lastiger. Bedenk zelf maar eens hoe moeilijk is om je goede voornemens in praktijk te brengen.

Met welke (beleids) instrumenten kan de overheid gedrag sturen?

De overheid heeft een aantal instrumenten tot haar beschikking om op (gewenst en ongewenst) gedrag te sturen. Denk maar aan *regels en wetgeving*: daarmee probeert de overheid gedrag af te dwingen.



Het model van Tabula Rasa voor evidence based gedragsinterventies

Regelgeving vraagt om handhaving en het bestraffen van overtredingen. Via *financiële prikkels* maakt de overheid bepaald gedrag aantrekkelijk (subsidies) of juist onaantrekkelijk (boetes). Met *fysieke ingrepen*, bijvoorbeeld rotondes, stuurt de overheid ook het gedrag. Ook *communicatie* is een instrument om gedrag te beïnvloeden. Dat kan door informatie (on- en offline) verstrekken of via campagnes. Al deze instrumenten noemen we *interventies* of ingrepen.

Wat heeft invloed op ons gedrag? Een paar voorbeelden

Sociale druk

Van grote invloed op ons gedrag is de *sociale omgeving*: wat doen mijn burens, mijn vrienden? Als je mensen vragen stelt over energiebesparing, dan geven ze aan dat geld besparen en milieu daarvoor belangrijk zijn. Maar voer je een campagne met die argumenten dan verandert er niets in hun energieverbruik. Ook al zijn ze het van plan, ze doen het niet. Een belangrijke les is dus: als je iets van plan bent (gedragsintentie), dan wil dat lang niet altijd zeggen dat mensen dit ook gaan doen. Hoe krijgen we mensen wél in beweging? Swankhuisen: "Cialdini is een belangrijke leermeester geweest: hij liet zien dat als je mensen feedback geeft op hun gedrag door ze te vergelijken met de burens of anderen uit de straat, mensen wél gaan opletten. Dit heet de beschrijvende norm: jouw gedrag in vergelijking met dat van anderen." Een

Brits energiebedrijf nam op de energierekening van haar klanten ook de gegevens op van het energieverbruik van de burens. En bij een volgende versie voegde het energiebedrijf ook nog een waardeoordeel toe: een lachende of sippe smiley. Het bleek dat dat méér aanzette tot zuiniger gedrag. De ervaring leerde wel dat de sippe smiley de klanttevredenheid sterk deed dalen. Die kun je dus beter niet gebruiken.

Wilskracht

Mensen vinden het erg moeilijk om keuzes te maken en zich aan die keuze te houden. Wilskracht kost energie, ingrijpende veranderingen volhouden is dus moeilijk. Denk maar aan je goede voornemens. Deze delen met anderen kan helpen. Wat ook werkt is een contract sluiten (bijvoorbeeld het koppelen van sporters aan kinderen met obesitas), concreet maken wanneer je wat gaat doen (en dat ondersteunen met sociale media, sms, apps). "Een interessante optie om wilskracht te beïnvloeden is om de gewenste keuze de makkelijkste keuze te maken - de zogenaamde defaultoptie", licht Swankhuisen toe. Een voorbeeld hiervan is het donorschap: in Nederland geef je aan of je donor wil zijn (vandaar de vele campagnes), in veel andere landen ben je donor, tenzij je aangeeft het niet te willen zijn. Je maakt lastige beslissingen zo makkelijk mogelijk. Een ander mooi voorbeeld hiervan zijn de vooringevulde belastingformulieren: de Belastingdienst probeert het zo makkelijk mogelijk maken om het formulier in te vullen.

Prikkels

Priming gaat over het inzetten van prikkels (stimuli) zoals geuren, geluiden, woorden en beelden die ongemerkt invloed hebben op gedrag. "In de praktijk is het interessant om naar deze prikkels te kijken", zegt Swankhuisen, "maar of het echt effect heeft is nog maar de vraag." Een Engels experiment laat zien dat als je *woorden* gebruikt die verwijzen naar beleefd gedrag, mensen zich ook beleefder opstellen. Omgekeerd: agressieve woorden roepen ook agressievere reacties op. Dit betekent dat woorden invloed hebben op hoe mensen zich gedragen. Die kennis kan je gebruiken bij teksten. Zo heeft Prorail deze inzichten, uitgevoerd door Tabula Rasa, gebruikt bij de billboards op stations: ze wilden dat reizigers zich veilig en welkom voelen. Klassieke muziek (*geluid*) wordt op stations gedraaid tegen hangjongeren, de *geur* van citroen associeert met netjes (dus minder afval). Een voorbeeld van hoe *beeld* het (geef)gedrag van mensen kan beïnvloeden is het gebruik van het logo van Mastercard op sites: een creditcard roept de associatie op van makkelijk geld geven. Goede doelen maken gebruik van dit inzicht. Het lastige met priming is dat de effecten

klein zijn, en soms ook nog tegenstrijdig. Het gaat dus te ver om te zeggen dat priming een bijzonder effectieve manier is om gedrag te beïnvloeden. In ieder geval is vooraf testen heel belangrijk.

Gedragsverandering met communicatie bij de Rijksoverheid

Al een jaar of vier wordt op verschillende plekken ervaring opgedaan met gedragskennis in communicatie. In het begin was er vooral veel behoefte aan kennis: welke inzichten zijn relevant voor het communicatievak? Daar hoort natuurlijk ook de ethische vraag bij: hoe ver mag je gaan met het toepassen van inzichten om (on)bewust gedrag te beïnvloeden? Daarna zijn er een paar modellen ontstaan die de theorie proberen te vertalen naar methodieken om zo de kennis praktisch(er) te maken. Inmiddels wordt op veel plekken al ervaring opgedaan. De praktijk laat zien dat het een onderwerp is dat grote impact heeft op ons vak en onze manier van werken. En dat bewijslast opbouwen nog niet zo eenvoudig is. Maar ook dat het tijd en energie vraagt om experimenteerterruimte binnen de organisatie te claimen. Dat het onderwerp ook bij de beleidscollega's in de aandacht staat, getuigen de rapporten die de eerste helft van 2014 zijn verschenen, van onder andere de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur en de WRR.

Tekst: Gerdien Rinzema, senior kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Wat als je met het onderwerp gedragsverandering aan de slag wilt?

- Lees: op Rijksoverheid.nl (onder Sturen op Gedrag) en op [Rijksportaal](http://Rijksportaal.nl) (onder kernprocessen) staan dossiers met artikelen, voorbeelden en leestips. Het nieuwe boek van Christine Swankhuisen en Bert Pol heet "Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie" (uitgeverij Coutinho).
- Leer: sluit je aan bij het Leernetwerk Gedragsverandering of de jammer-groep over dit onderwerp (meld je aan via academie@minaz.nl). Ook is er een training Gedragskennis in beleid en communicatie (www.pblq.nl/roi)
- Experimenteer: ga met kleinere (beleids) onderwerpen aan de slag aan de hand van het model van Tabula Rasa. Ook op Rijksoverheid.nl (Sturen op gedrag) staan een paar modellen die je kunt gebruiken.
- Inspireer en deel: ga in gesprek met collega's die ook met het onderwerp bezig zijn via het leernetwerk of de jammergroep. Nodig elkaar uit om ervaringen te delen en #dtv.

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. een kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie op 16 januari 2014: 'Grip op gedrag. De meerwaarde van evidence based strategie'. Op deze middag besprak Christine Swankhuisen de toepassing van gedragskennis aan de hand van concrete voorbeelden. Op de maandelijkse kennismiddagen van de Academie voor Overheidscommunicatie laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van de ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op www.rijksoverheid.nl/overheidscommunicatie