

SOCIAAL GEWENST GEDRAG

BEWUSTE & ONBEWUSTE
BEÏNVLOEDING

motivation
research and strategy



Een gedifferentieerde aanpak zorgt voor effectieve veranderingen

Gedragbeïnvloeding is van alle tijden. Hoe blijft er een goede match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt? Hoe worden bedrijven bijvoorbeeld duurzamer? Hoe houden we senioren gezonder? En hoe zorgen we ervoor dat mensen verstandige financiële beslissingen nemen? Beleidsmakers bij overheden, ngo's en commerciële bedrijven beschikken over talloze instrumenten en middelen om het gedrag van burgers en andere stakeholders bij te sturen. Maar wat werkt nou bij wie? Wat is de meest effectieve strategie om een groep of een mix van groepen bewust te maken, te verleiden of te dwingen.

Voor een maximale verandering is het nodig om te weten wat bij wie werkt en de strategie daarop af te stemmen. Wat zijn de drempels en stimuli die spelen bij verschillende typen mensen? Bij elk keuzeproces spelen diverse achterliggende waarden, drijfveren, wensen en omstandigheden. Juist die verschillen bieden mogelijkheden om specifieke groepen scherp te targetten.

Beleidsmakers en marketingstrategen maken steeds meer gebruik van onze toegenomen kennis over bewust én onbewust gedrag. Motivaction voert veel onderzoeken uit waarbij verandering van gedrag van burgers, bedrijven en instellingen de doelstelling is. We verdiepen ons in de bewuste kennis, achterliggende waarden en onbewuste keuzeprocessen. Inzet van deze inzichten vergroot de kans op succesvolle campagnes en het risico van kostbare missers neemt af.

Deze whitepaper biedt praktische handvatten voor beleidsmakers bij overheden, ngo's en commerciële bedrijven die gewenst gedrag bewust en onbewust willen stimuleren.

1



De werking van bewuste en onbewuste gedrags- beïnvloeding

pag. 5

Wat zijn invloedrijke sociaalpsychologische inzichten en modellen? We bespreken een aantal theorieën die op meerdere niveaus ons gedrag in kaart brengen: rationele verwegingen, emotionele oordelen, onbewust-automatisch gedrag en de invloed van de fysieke omgeving.

2



Model voor gedifferentieerde aanpak

pag. 15

Mensen verschillen fors qua gedrag, motieven en mogelijkheden. Binnen elke doelgroep zijn meestal verschillende segmenten aan te wijzen. Een one-size-fits-all-strategie heeft daarom minder effect dan een gedifferentieerde aanpak. We schetsen onze ervaring met bewuste en onbewuste gedragsbeïnvloeding. Dit biedt praktische handvatten voor beleidsmakers bij overheden, ngo's en bedrijven die sociaal gewenst gedrag willen bevorderen.

3



Tien hand- vatten voor psychologische beïnvloeding

pag. 23

Hoe zijn diverse segmenten binnen de doelgroep bewust en onbewust te beïnvloeden bij gedragskeuzen? Wat zijn hun profielen? Vanuit onze marktkennis brengen we de overvloed aan academische psychosociale kennis terug tot tien gedragsinvloeden.

4



Stakeholders en ketensamenwerking

pag. 35

Hoe maakt de omgeving gedrag wel of niet mogelijk, zowel fysiek, sociaal als organisatorisch? Geen enkele organisatie kan een grootschalige gedragsverandering effectief doorvoeren zonder de medewerking van relevante stakeholders en ketenpartners. Hoe zorg je ervoor dat relevante stakeholders meewerken? Wat zijn blokkades en welke oplossingen zijn er?

5



Strategie en stappenplan

pag. 41

We zetten de concrete actiepunten voor de meest effectieve strategie op een rij. Daarbij bieden we een stappenplan voor het bepalen van de agenda.





1

De werking van bewuste en onbewuste gedragsbeïnvloeding

Verleidingstechnieken zijn van alle tijden. Dit geldt ook voor het aansturen van sociaal gewenst gedrag. Richting geven aan gewenst gedrag kan positieve en negatieve gevoelens oproepen bij burgers. Soms spelen ethische componenten daarbij een rol en vaak zijn er tegenstrijdige belangen: zijn het veranderingen voor eigen bestwil of staat het belang van de samenleving voorop?

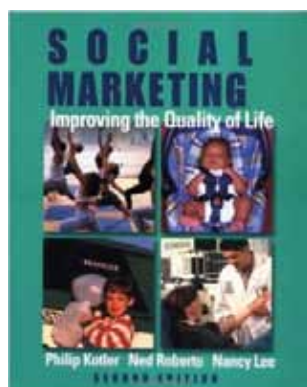
De rol van bewuste en onbewuste waarden bij het keuzeproces

Mensen zijn verre van uniform in hun voorkeuren en motieven. Juist de verschillen in achterliggende waarden bieden extra aanknopingspunten voor het gericht bijsturen van gedrag. Zo zijn er kosmopolitische ruimdenkers versus mensen die graag aan hun tradities en gewoonten vast willen houden. En sommigen zijn vooral sociaal ingesteld en anderen meer individualistisch of economisch.

Marketeers weten uit ervaring dat verleiden en uiteindelijk merkvoorkeur het best te realiseren zijn door een emotionele band met consumenten op te bouwen. Het rijden in een bepaald merk auto kan bijvoorbeeld onderdeel worden van iemands lifestyle. Hetzelfde geldt voor het lezen van een bepaalde krant of biologisch eten. Voor iets anders kiezen voelt dan op een gegeven moment als aantasting van de identiteit en het persoonlijk imago. Zo'n band met een product, dienst of merk gaat verder dan een scherpe prijs. Probeer maar eens een Alfa Romeo-rijder in een Opel te krijgen.

Voor het ontwikkelen van een gerichte strategie is het, zowel vanuit een commerciële als een non-profitdoelstelling, noodzakelijk om eerst te weten hoe mensen met verschillende waarden een dienst of product en het bijbehorende verhaal beleven. Vervolgens zullen alle communicatie-uitingen de stijl en vormgeving van de vastgestelde merkwaarden moeten uitstralen. Bij auto's worden het geluid, de stoelen en het rijgevoel bijvoorbeeld nauw afgestemd op de specifieke behoeften en wensen van de beoogde doelgroep.

Maar hoe ga je daar als overheid mee om? Hoe maak je bijvoorbeeld van een niet-rokende en niet drinkende brave hendrik een held? En daarbij: voor de wet is iedereen toch gelijk en mag je dan wel onderscheid maken tussen mensen?



Diversiteit van beïnvloedingsmiddelen

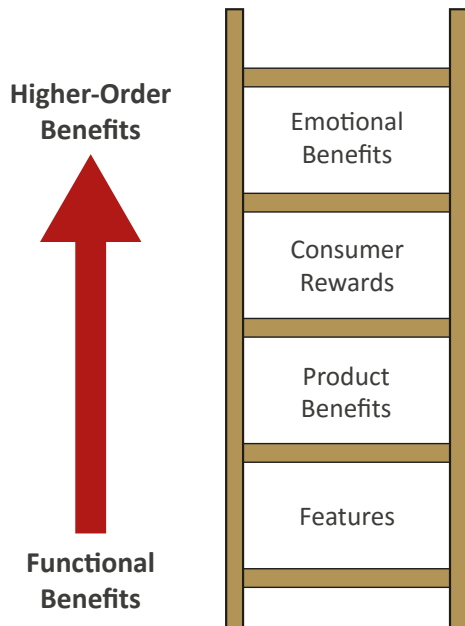
Verschillende marketeers hebben vanuit hun commerciële ervaring invloedrijke theorieën en modellen vertaald naar de non-profitsector. De in dit hoofdstuk beschreven theorieën hebben elk op hun eigen wijze bijgedragen aan onze visie op gedragsbeïnvloeding.

De grote lijn is als volgt samen te vatten. Vance Packard inventariseerde al vroeg hoe psychologie in de vorm van onbewuste verleiding door marketeers wordt toegepast. Waardensegmentaties, waaronder ons Mentality-model, geven inzicht in hoe moet worden ingespeeld op de waarden en lifestyle van verschillende typen mensen. Fishbein en Ajzen beschrijven een model van alle bewuste invloeden op hoe mensen keuzen maken. Rogers schetst hoe veranderingen in verschillende tempo's binnen een groep worden overgenomen. Prochaska en DiClemente beschrijven hoe mensen bij gedragsverandering diverse ontwikkelingsfasen doorlopen, inclusief de risico's van afhaken. Al deze theorieën zijn in onze aanpak verwerkt tot een praktisch instrument voor de ontwikkeling van effectieve interventies. We onderscheiden daarbij meerdere niveaus: rationeel, emotioneel, onbewust-automatisch gedrag en de rol van de fysieke omgeving. De uitwerking van deze niveaus zullen in de volgende hoofdstukken aan de orde komen. Nu eerst de theorieën en modellen die ons inspireerden.

Kotler, Roberto en Lee hebben als marketeers ook nagedacht over de toepassing van commerciële marketingideeën voor het bewerkstelligen van maatschappelijke of sociale veranderingen. Van Kotler en Roberto is de uitspraak: "Een campagne voor sociale verandering is een georganiseerde inspanning door een groep (de change agent) die probeert anderen (de target adopters) over te halen tot het accepteren, aanpassen of loslaten van bepaalde ideeën, attitudes, praktijken of gedrag". Vanaf 2005 hanteerden zij, samen met Lee, de term transformationele marketing voor activiteiten die zich richten op het veranderen van gewoonten en voorkeuren van individuen. Hierbij kan het gaan om de vergroting van het eigen welzijn of dat van de maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan campagnes om stoppen met roken aan te moedigen of obesitas te voorkomen.



Consumenten benefits op meerdere niveaus



Emotional Benefits	An emotional feeling that binds the brand and target typically to shared values & beliefs
Consumer Rewards	The product benefits reward... How does it make him feel? What does it enable her to do?
Product Benefits	An implicit or explicit claim of superiority
Features	A feature, quality, detail or function of a brand

The Hidden Persuaders

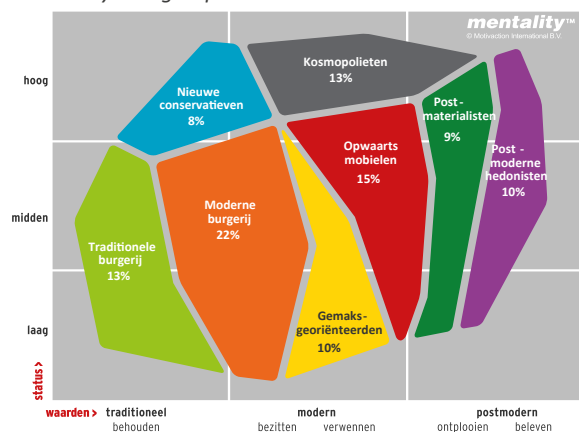
Vance Packard schetste in 'The Hidden Persuaders' (1957) haarscherp hoe marketeers al sinds generaties merkgebruik koppelen aan diepere emoties. Een mooi voorbeeld is dat er aan kant-en-klaarbakmeel voor taarten bij de bereiding bewust (maar technisch onnodig) nog een ei moet worden toegevoegd, zodat vrouwen zich een goede huisvrouw voelen, zonder schuldgevoel. Bij merkenbouw rondom 'emotional benefits' (waarden) wordt nog steeds gebruik gemaakt van dit soort psychologische effecten.

Mentality-waardenprofielen

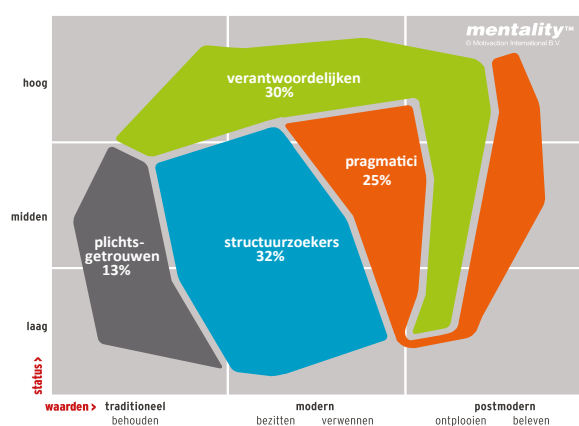
Om de emotional benefits (zie figuur hierboven) te kunnen invullen is het nodig eerst te weten wat de waarden en overtuigingen van mensen zijn in al hun diversiteit. Er zijn meerdere modellen ontwikkeld om deze te achterhalen, te

analyseren en te duiden. In de jaren 90 lanceerde Motivaction in Nederland het Mentality-model dat de waarden en leefstijl van verschillende doelgroepen weergeeft. Het Mentality-onderzoeksprogramma maakt trends en ontwikkelingen over een langere periode zichtbaar. Uniek daarbij is de inzet van gevalideerde onderstromenprofielen, zoals maatschappij-ethiek, flexibele sekserollen en geweldsfascinatie. Deze onderstromen geven diepgaand inzicht in de waarden en overtuigingen van Nederlanders. Op basis hiervan kunnen heel gerichte klant- en burgerprofielen binnen de doelgroep worden herkend. Hierbij wordt vaak gewerkt met 'persona's'. Door de hele organisatie te laten denken en handelen vanuit deze persona's wordt het mogelijk een gedifferentieerde strategie en een bedrijfscultuur te ontwikkelen en uit te zetten, gebaseerd op psychologische kennis van de klanten.

Mentality-doelgroepen



Vertaling naar vier burgerschapsstijlen



Persona's: verschillende klanttypen bedienen

Een manier om de waardensegmenten voor beleidsmakers hanteerbaar te maken is het werken met persona's. Mede op basis van de Mentality-milieus ontwikkelen wij voor klanten persona's. Dit zijn ideaaltypische beschrijvingen van verschillende klantsegmenten binnen een doelgroep. Als de persona's gaan leven in een organisatie, kan iedereen door de ogen van deze klanttypen een gerichte invulling geven aan de communicatie, de dienstverlening en het product ("Hoe komt dit over bij "Marlies?"). De kracht van persona's is ook dat aan mensen wordt gedacht waar je je moeilijk in kunt verplaatsen.

FRANK

De betrokken klant!

"Het is belangrijk om je financiën op orde te hebben. Ik maak daar weloverwogen beslissingen in."



zelfontplooiing
werken
Frank
deskundig
verantwoordelijk
zelfstandig
welooverwogen

Wat koop ik:
Waar kun je me bereiken:



MARION

De Zekerheidszoeker!

"We regelen alles bij Wim, onze tussenpersoon. Hij is onze steun en toeverlaat op het gebied van financiën"



regionaal
Marion
rustig
gezins
kinderen
arhantelijk
Wim
spelletjes
Nieuwmarkt

Wat koop ik:
Waar kun je me bereiken:

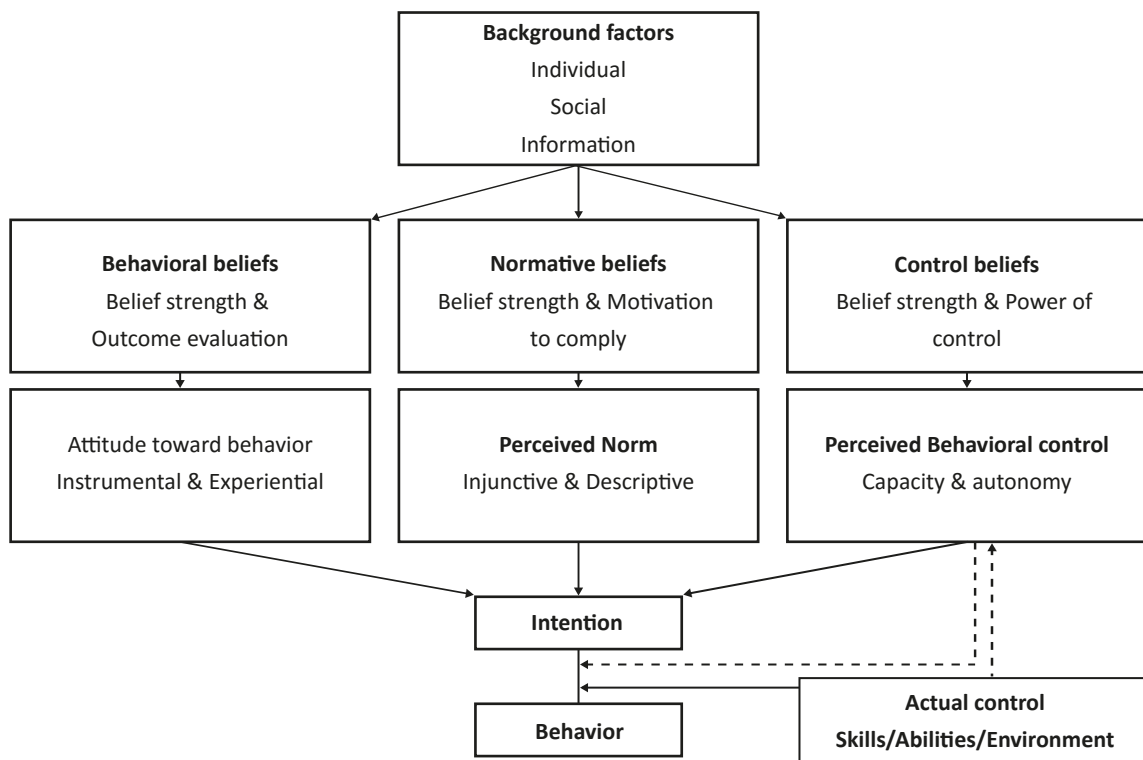


Planned behaviour

De psychologen Fishbein en Ajzen maakten als eersten een koppeling tussen beleving, intenties en bepaald gedrag. Hun planned behaviour-model stamt uit de jaren 70 en is nog steeds invloedrijk als het gaat om de verklaring van diverse achtergrondvariabelen in de context van gedrag. Hierdoor krijgen persoonlijke overtuigingen en waarden een duidelijker plek. Het model (zie hieronder) gaat vooral over bewuste rationele besluitvorming: behavioral, normative en control beliefs. De diverse onderdelen van het model geven heel goed aan hoe divers de invloeden op houding en gedrag zijn: intern en extern. Er is echter

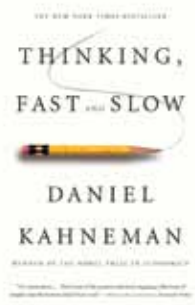
minder aandacht voor onbewust automatisch gedrag en voor de diverse leerfasen waar mensen bij verandering doorheen gaan. Elk onderdeel van dit planned behaviour-model beschrijft een invloed op het uiteindelijke gedrag en is daarom van belang voor onderzoek naar blokkades en de kansen voor gewenst gedrag. Zo staan normative beliefs voor de waarden waarmee gedrag wordt beoordeeld en control beliefs voor de inschatting van hoe moeilijk of gemakkelijk een gedragsverandering aanvoelt. De onderdelen laten de diverse categorieën op gedragsinvloeden zien die moeten worden onderzocht.

Ajzen: model voor planned behaviour (versie 1991)



Behavioral economics

Ook bij *die hard* economen dringt vanaf 1980 door dat mensen niet als een pure homo economicus handelen maar dat er ook sociale motieven en onbewuste processen meespelen. Gedragseconomen doen veel onderzoek naar hoe mensen onbewuste vuistregels en vooroordelen hanteren als ze onbewust en automatisch beslissingen nemen, gebaseerd op onvolledige kennis van zaken. Deze behavioural economics wordt bekend door Kahneman en Tversky. In de bestseller 'Thinking, Fast and Slow' (2011) onderscheidt Kahneman twee psychologisch systemen: 1. onbewust, automatisch, gericht op eenvoudige routinebeslissingen en 2. bewust, rationeel en traag, gericht op de moeilijke beslissingen. Je zou het als metafoor van een organisatie kunnen zien. Bij interventies zullen beide lagen geactiveerd moeten worden, met eigen middelen.



Kahneman: systeem 1 en systeem 2

System 1	System 2
 Fast	 Slow
 Unconscious	 Conscious
 Automatic	 Effortful
 Everyday Decisions	 Complex Decisions
 Error prone	 Reliable

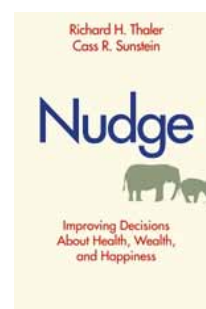
Duwtjes richting gewenst gedrag

Aan de reeks verleidingstechnieken kan ook *nudging* worden toegevoegd. Nudging gaat over hoe je slim kunt inspelen op onbewuste besluitvorming door vanuit de communicatieve en fysieke omgeving kleine duwtjes te geven richting gewenst gedrag. *Nudging* richt zich op de keuzearchitectuur van de omgeving, zoals het aangeven van voetstappen op roltrappen waardoor mensen worden geprikkeld om rechts te gaan staan en links vrij te laten voor de snelle gebruikers. Hierdoor worden opstoppen in de metrogangen voorkomen.

Nudge op St. Pancras Station Londen



Thaler en Sunstein geven in 'Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness' (2008) invulling aan hoe deze onbewuste psychologische 'duwtjes' kunnen worden gegeven. Daarbij identificeren ze tal van zeer bruikbare 'heuristics and biases' in de onbewuste automatische besluitvorming zoals framing, loss aversion en anchoring. Zo is de juiste plaatsing van gezonde voeding in schappen en in kantines van invloed op de keuze voor gezondere levensmiddelen. En bij het bevorderen van gewenste pensioenkeuzen helpt het om op formulieren vooraf al de gewenste voorkeuzen (defaults) in te vullen.



Communicatie-nudges van Cialdini

Vanuit communicatie-inzichten die Cialdini bij verkooptrainingen ontdekte kwam hij in 1984 tot het succesvolle boek 'Influence: The Psychology of Persuasion'. Cialdini beschrijft zes verleidingstactieken die inhaken op automatische besluitvorming. Hij richt zich hierbij op de stijl, aanspreekvorm, woordkeuze en tone of voice van boodschappen, de echte retorica. In zijn boek 'The Small BIG' uit 2015 staan inmiddels vijftig technieken die volop worden gebruikt door communicatie-experts.

Gedragbeïnvloeding op bewuste en onbewuste niveaus

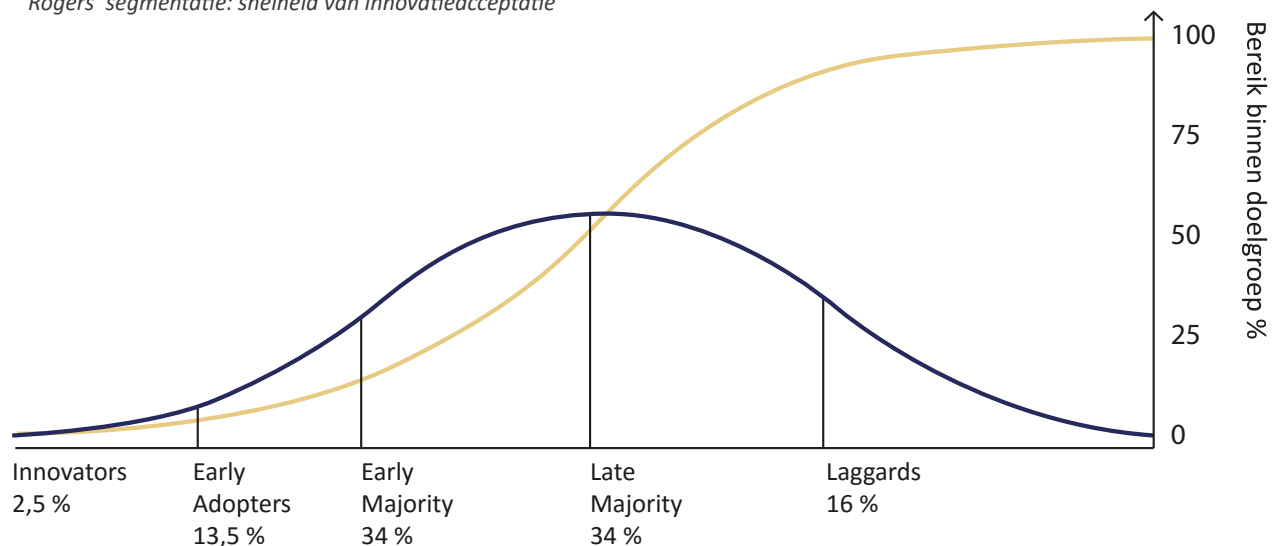
Tot nu toe hebben we het over wat individuen bewust en onbewust beweegt. Wat in deze modellen echter nog onvoldoende aandacht krijgt is dat mensen binnen een bepaalde doelgroep nogal verschillen in de manier waarop en de mate waarin ze veranderen. En in welk tijdsbestek dat gebeurt. Ons gedragsbeïnvloedingsmodel, waar we in hoofdstuk 2 verder op ingaan, geeft een completer beeld van hoe gedrag op vier niveaus tot stand komt.

Diffusion of Innovation

Rogers beschrijft in de diverse edities van 'Diffusion of Innovation' (tussen 1962 en 2003) zijn klassieke profielen binnen een groep mensen die een bepaalde innovatie vroeger of later overnemen, van innovators (koplopers) naar laggards (achterblijvers). Hij verdeelt mensen evenredig aan de snelheid van accepteren van een innovatie en, cumulatief, de snelheid waarmee een innovatie een totale doelgroep bereikt. Als Ausgangssituatie wordt de acceptatie van de vernieuwing op moment X binnen een doelgroep gemeten. We zien dan in welke mate gewenst gedrag al voet aan de grond heeft gekregen en bij wie: veel 'early adopters' of toch meer 'late majority'. En daaruit is te leren welke strategie nodig is voor groei van het gewenste gedrag.

Het model van Rogers laat zien hoe mensen verschillen in hun tempo van veranderen. Wat het minder beschrijft is hoe individuen door diverse ontwikkelingsfasen gaan, van bewustwording naar acceptatie en uiteindelijk het overnemen van een bepaald gewenst gedrag. En dat inzicht is wel nodig voor een effectief veranderproces.

Rogers' segmentatie: snelheid van innovatieacceptatie



Transtheoretical-model

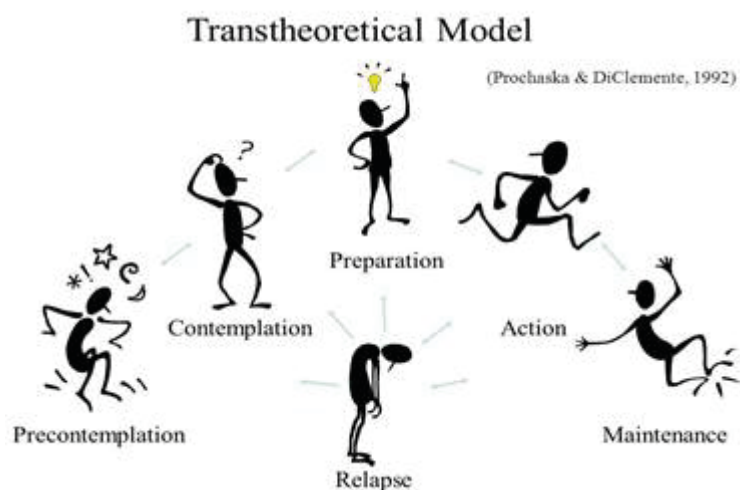
Prochaska en DiClemente benoemen de individuele ontwikkelingsfasen wel. Vanaf 1977 werkten zij aan onderzoek naar gedragstransities. In hun transtheoretical-model wordt goed beschreven welke typen invloeden er spelen bij bewuste gedragskeuzen. Mensen leren tijdens de veranderingsfasen die ze meemaken en voor het bevorderen van de acceptatie zal dan ook rekening gehouden moeten worden met de stimuli en de blokkades die zij tegenkomen én hoe die veranderen in het leerproces. Na bewustmaken volgen faciliteren en bevestigen. Daarnaast zullen afhakers het opnieuw gemotiveerd moeten worden.

De modellen van Rogers en van Prochaska en DiClemente gaan nog uit van een tamelijk rationele ontwikkeling van kennis, houding en gedrag. Wij zien echter in de praktijk dat die fasen niet altijd zo lineair verlopen. Vaak roept gedrag pas later de bijbehorende kennis en houding op. De verschillende fasen kunnen elkaar in een cirkelbeweging versterken of verzwakken en het is de kunst om de gewenste spiralen omhoog of omlaag in gang te zetten.

Waarschuwing

Bij de twee zojuist besproken theorieën wordt aangenomen dat gedragstransities in een aantal gevallen gewenst zijn en dat achterblijvers nog een duwtje richting gewenst gedrag nodig hebben. Het is verleidelijk om iedereen die niet meegaat met een innovatie als 'onwetend' te behandelen. Als niet serieus geluisterd wordt naar critici leidt dit nogal eens tot de onaangename verrassing van een echt felle en goed onderbouwde weerstand. En de kracht van 'polderen' is juist het laten participeren van mensen met andere ideeën. Die zijn vaak erg leerzaam. Bij commerciële marketeers is het niet meer luisteren naar fans van concurrenten of naar weglappende klanten vaak een gemiste kans om te leren. Hoge klanttevredenheid bij de bestaande klanten is maar de helft van het verhaal. Waarom stappen anderen niet in of waarom lopen ze weg?

In hoofdstuk 2 vertalen we onze onderzoekservaring met bewuste en onbewuste gedragsbeïnvloeding in een analyse- en strategiemodel. Ons model levert diepgang en praktische handvatten op voor beleidsmakers bij overheden, ngo's én voor bedrijven die sociaal en commercieel gewenst gedrag bewust en onbewust willen bevorderen.



De ontwikkeling van gedragsbeïnvloeding bij overheden

Over de hele wereld trachten overheden het gedrag van hun burgers en bedrijven bij te sturen. Door de tijd heen is een duidelijke ontwikkelingslijn aan te wijzen in de beleidsstrategieën en de praktische toepassing daarvan. Aanvankelijk waren juridische middelen (wetten met toezicht en handhaving), financiële instrumenten (vooral belasting en subsidies) en kennisontwikkeling (onderzoek en scholing) de dominante instrumenten. Na de Eerste Wereldoorlog is daar het instrument voorlichting bijgekomen. In de crisis- en oorlogsjaren werd het volk bijvoorbeeld voorgelicht over gezond koken met de schaarse middelen.

Deze overheidscommunicatie is vanaf de jaren 60 enorm toegenomen. In lijn met de groei van televisie begaf de voorlichting zich op praktisch alle terreinen van ons leven. De nadruk lag daarbij op rationele kennis en een sociaal gewenste moraal. Een voorbeeld daarvan zijn de eerste OQ-spots (voorloper van Postbus 51-voorlichtingscampagnes) op tv.

Onbewuste gedragsbeïnvloeding zoals door marketeers werd gehanteerd, voelde ongepast voor overheden. Er werd dan ook niet openlijk erkend dat het symboolgebruik zoals uniformen al sinds mensenheugenis voorbeelden zijn van onbewuste *nudging*.

Met de opkomst van behavioural economics in de USA en de UK ontstond de wens bij de overheden in die landen om nudgingtechnieken toe te passen. Thaler en Sunstein maakten in Amerika veel indruk met hun boek 'Nudge' (2009). Een voorbeeld dat zij graag aanhalen is dat er op Schiphol in de urinoirs een vlieg is afgebeeld om spetterende mannen een doel te geven om op te mikken. David Cameron installeerde in 2010 het Behavioral Insights Team in Whitehall om tal van campagnes effectiever en efficiënter te maken. Het team houdt zich bijvoorbeeld bezig met tijdig belasting betalen en woningisolatie bij burgers. Deze 'Nudge Unit' is in 2014 verzelfstandigd en heeft daarna een enorme groei doorgemaakt als adviseur van verschillende overheden.

In Nederland heeft de Rijksoverheid een aantal studies laten uitvoeren, onder andere door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) en de Raad voor leefomgeving en Infrastructuur (RLI). Mooie voorbeelden van studies zijn 'De Menselijke Beslissers. Over de psychologie van keuze en gedrag' (WRR 2010) en 'Met kennis van gedrag beleid maken' (WRR 2014). In december 2014 heeft het kabinet officieel aan beleidsmakers meegedeeld dat nudging een permanent instrument in de beleidsmix dient te zijn, naast juridische, financiële en educatieve instrumenten. Aansluitend is het Behavioral Insights Team opgericht. Wij signaleren ook een groeiende vraag rondom nudging vanuit lagere overheden en vele ngo's.

De afdeling Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van de Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) heeft handleidingen geschreven voor de toepassingen van onbewuste beïnvloeding in communicatiecampagnes. Zie bijvoorbeeld hun handleiding CASI-3.0 uit 2014 (zie pagina 45).

Omdat het om onbewuste beïnvloeding door overheden gaat, is opnieuw de discussie opgelaaid over wat voor overheden nog ethisch en juridisch verantwoord is om te doen. Al in maart 2014 publiceerde de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) het advies 'De Verleiding Weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid'. Met als conclusie dat gedragsbeïnvloeding mag, als het doel maatschappelijk breed gedragen wordt en het geen omstreden onderwerp betreft. Deels is deze conclusie een herhaling van zetten. Midden jaren 80 werden er over de grenzen van gewenste overheidscommunicatie dezelfde conclusies getrokken zoals beschreven in de 'Principia in de voorlichting van de Rijksoverheid' (Voorlichtingsraad, maart 1985).







2

Model voor gedifferentieerde aanpak

De tot nu toe beschreven modellen geven nog steeds belangrijke inzichten in manieren om een doelgroep te beïnvloeden. Om aan te sluiten bij een specifieke groep of een mix van groepen zal er bij elk traject rekening gehouden moeten worden met de diversiteit aan kennis, houding en gedrag. Op bewust én onbewust niveau. Voor een effectieve aanpak is het noodzakelijk om eerst de doelgroep en de segmenten daarbinnen te analyseren.

Ons gedragsbeïnvloedingsmodel kent twee fasen:

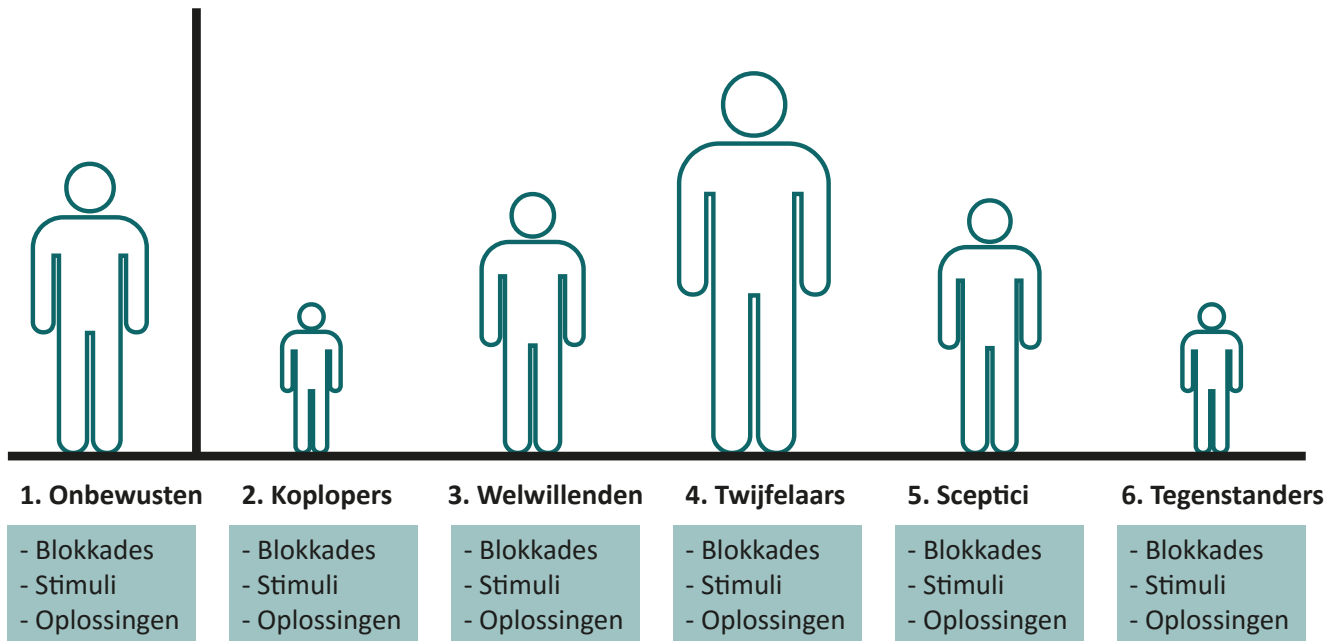
1. De segmentatie binnen een doelgroep wat betreft kennis, houding en gedrag.
2. De analyse van psychologische blokkades en stimuli op rationeel, emotioneel en onbewust/automatisch niveau en de context.

In dit hoofdstuk gaan we in op fase 1: de segmentatie.



Segmentatie binnen de doelgroep

Wat zijn verschillen qua kennis, houding en gewenst gedrag?



Gedragbeïnvloedingsmodel Motivation

Een segmentatie van hoe kennis, houding en gedrag zijn verspreid binnen een doelgroep is nodig om de uitgangspunten van de betreffende burgers binnen die groep te begrijpen én om een globale strategie te bepalen. Als we op een bepaald moment naar een doelgroep kijken en luisteren, zien we meestal meerdere ontwikkelingsfasen in relatie tot het gewenste gedrag. Een brede gedragsverandering kan in die situaties niet eenvoudig geregeld worden met een uniforme aanpak, bijvoorbeeld door wetgeving en voorlichting. Een strategie moet rekening houden met de verschillende transitiefasen waarin een doelgroep zich bevindt bij een veranderingstraject en daarvoor een mix van instrumenten inzetten. Bovendien is de volgorde van verandering van kennis, houding en gedrag niet lineair: mensen kunnen bijvoorbeeld een bepaald gedrag vertonen omdat de omgeving hen daartoe dwingt zonder de bijbehorende kennis en houding.

Gedragbeïnvloeders

Wat zijn psychologische blokkades en stimuli voor gewenst gedrag?

- | | |
|--|------------|
| 1. Bekendheid, begrip en beleving | Rationeel |
| 2. Afzender: imago | |
| 3. Persoonlijke kosten-baten | |
| 4. Maatschappelijke kosten-baten | |
| 5. Waardenfit: identiteit en imago | Emotioneel |
| 6. Sociale omgevingsfit | |
| 7. Routines | Onbewust |
| 8. Drempelvrees/Terugval | |
| 9. Fysiek en organisatorisch | Context |
| 10. Stakeholders en keten-samenwerking | |



Zes posities in kennis, houding en gedrag

Geredeneerd vanuit gewenst gedrag zien we binnen een doelgroep vaak zes segmenten:



1. Onbewusten die nauwelijks van het onderwerp en het gedrag hebben gehoord.



2. Koplopers die het gewenste gedrag al vertonen en de bijbehorende gewenste kennis hebben.



3. Welwillenden die al overtuigd zijn van het gewenste gedrag maar nog drempels moeten nemen om tot actie over te gaan.



4. Twijfelaars die het gewenste gedrag kennen maar daar neutraal of onverschillig tegenover staan.



5. Sceptici die weliswaar op de hoogte zijn maar wantrouwend en lastig zijn te overtuigen.



6. Tegenstanders die al dan niet goed geïnformeerd zijn, zullen zich bewust verzetten.

Strategie kiezen: elke uitgangssituatie vraagt om een andere aanpak

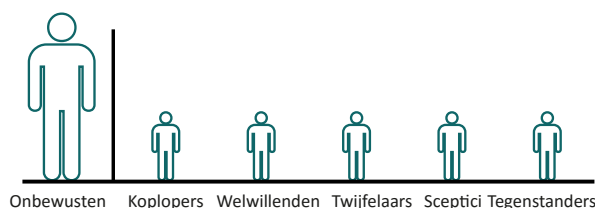
Moet beleid altijd gesegmenteerd zijn? Niet per se. Het komt ook voor dat bepaalde blokkades en oplossingen voor iedereen in de doelgroep in gelijke mate optreden. Er zijn vaak maatregelen die de acceptatie doelgroepbreed bevorderen, ongeacht het segment. Bijvoorbeeld het gebruik van autogordels. Het werkt voor de hele doelgroep als een product, dienst of beleid veel goedkoper kan en tegelijkertijd klantvriendelijker is te maken: meer voor minder.

De verdeling van de posities binnen een doelgroep qua kennis, houding en gedrag zal deels variëren. Bij onze projecten zien we vaak vier verdelingen terugkomen. Hieruit zijn aanwijzingen te halen voor de focus van de interventiestrategie. Visueel ziet de verdeling er als volgt uit.

Vier veelvoorkomende uitgangssituaties binnen een doelgroep

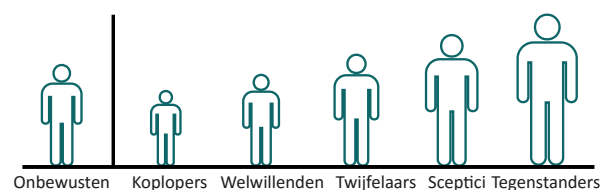
1. Vooral onbewusten: bewust maken

Voorbeeld: weinigen zijn zich bewust van de effecten van slaapttekort op onze gezondheid.



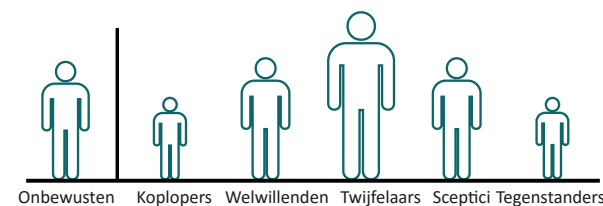
2. Veel weerstand, weinig draagvlak: opschalen

Voorbeeld: weerstand tegen het afschaffen van roken in cafés



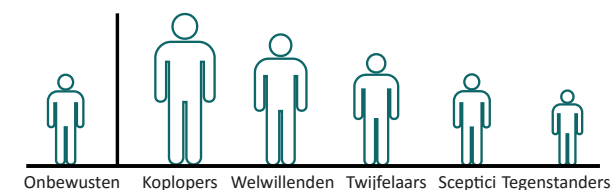
3. Verdeeld draagvlak: faciliteren

Voorbeeld: zonnepanelen op daken



4. Breed draagvlak, weinig tegenstanders: afdwingen

Voorbeeld: niet-handsfree bellen in de auto verbieden



1. Bewust maken

Als de doelgroep voor de beoogde gedragstransitie vooral bestaat uit onbewusten voor wie het betreffende onderwerp niet leeft, zal eerst aan kennisontwikkeling en het urgentiegevoel gewerkt moeten worden. Er staan regelmatig nieuwe maatschappelijke issues op de beleids- en communicatieagenda. Bijvoorbeeld de effecten van fijnstof of slaaptekort op onze gezondheid. Of het faciliteren van een meer circulaire economie. Dan zijn het bewust en begrijpelijk maken van het nieuwe probleem en het bieden van oplossingen de eerste stap voor de gedragstransitie. Overigens kan de volgorde van bewustwording tot en met gewenst gedrag ook anders verlopen. Als je mensen verleidt tot het gewenste gedrag dan rationaliseren ze hun gedragskeuze soms achteraf.

2. Opschalen van gewenste houding en gedrag

Bij een wat bekender maatschappelijk issue is er al een behoorlijk aantal bewuste mensen. De meerderheid zet echter nogal eens de hakken in het zand. Direct inzetten op handhaven roept dan veel weerstand op en veroorzaakt verlies aan populariteit bij politici en handhavers. Het is dan effectiever om eerst te werken aan de groei van het segment welwillenden. Dit kan door hen overtuigende voorbeelden en argumenten aan te reiken en drempelvrees weg te nemen. Zo werd het handhaven van het rookverbod in cafés na te hevig verzet tijdelijk ingeruild voor overleg, totdat het draagvlak voldoende groot was voor handhaving.

3. Faciliteren

Bij een gespreid draagvlak met voor- en tegenstanders werkt faciliteren het best om het gewenste gedrag op te schalen. De groei van het aantal voorstanders bij weinig betrokken middengroepen vraagt erom het gewenste gedrag heel laagdrempelig te maken. Het gewenste gedrag goedkoop en gemakkelijk maken is dan meestal de effectieve strategie. Daarbij passende overtuigingen aanreiken helpt om nieuwe keuzen te ondersteunen en terugval af te remmen. Bijvoorbeeld het aanbod van zonnepanelen vergroten en dat met subsidies ondersteunen. Bij voeding kan ervoor gezorgd worden dat gezondere alternatieven herkenbaar worden aangeboden in een breed spectrum van winkels. Zelfs snackbars kunnen helpen door met betere olie gezonder te frituren.

4. Afdwingen

Vaak is er al een breed draagvlak: de ruime meerderheid gedraagt zich zoals gewenst en steunt de norm. De sceptici voelen zich echter gekke henkie als ze zich volgens de norm gedragen terwijl ze zien dat overtreders niet gehandhaafd worden. Het echte gevaar is hier niet de schade door een gering aantal overtreders, maar het feit dat velen die een gewenst gedrag al hebben aangenomen weer dreigen terug te vallen in ongewenst gedrag en soms willen overstappen naar de groep tegenstanders. Drang en dwang zijn in zo'n situatie gewenst: regulering met toezicht en vooral zichtbare handhaving. Het vervolgen van bellen tijdens het autorijden is een goed voorbeeld als opvolger van het stimuleren van handsfree bellen.



Zoek de dialoog op met tegenstanders

Het is een valkuil om weinig of niets te doen met de kritiek van de tegenstanders. Zo komt het voor dat de nadelen van beleid zich concentreren bij een bepaalde groep terwijl de meerderheid ervan profiteert. *Not in my back yard*-problemen zijn hiervan een goed voorbeeld. Denk aan de gasboringen in Groningen of je zult maar naast het nieuwe kruispunt wonen waar iedereen zijn voordeel mee doet. Of je krijgt geen woning omdat de vluchtelingenhuysvesting eerst wordt aangepakt. Het komt ook voor dat actiegroepen strijden voor legitimatie van iets wat nu nog verboden is. Een beleidsmaker krijgt dan te maken met een goed geïnformeerde oppositie. Het komt natuurlijk ook voor dat het actiegroepen niet lukt om een maatschappelijke norm te wijzigen.

Een voorbeeld daarvan is de mislukte strijd van actiegroep Martijn voor de maatschappelijke acceptatie van pedofilie. Rijkswaterstaat heeft ook de oude analysemethode van infrastructurele projecten KBA (kosten-batenanalyse) moeten uitbreiden met een module voor draagvlak wegens de onverwachte kosten van protesten. Sindsdien heet het de MKBA-methode (maatschappelijke kosten-batenanalyse). Beleidsmakers kunnen zich daarbij soms te top-down technocratisch opstellen. Een leerzaam citaat: "In een aantal gevallen heeft de MKBA ruis veroorzaakt in het proces. Dat gebeurde vooral daar waar de besluitvorming al vergevorderd was en de MKBA basis gaf voor tegenstanders om zich te verzetten" (RIGO: Raam benchmarkstudie, 2012). Onderzoek naar wat tegenstanders drijft, helpt soms om de stap van 'ruis' naar dialoog te maken.

Vier scenario's om een gedifferentieerde beïnvloedingsstrategie af te stemmen op de segmenten in een doelgroep







⇐ 3

Tien handvatten voor psychologische beïnvloeding

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op fase 1 van ons gedragsbeïnvloedingsmodel. In dit hoofdstuk kijken we naar de eerste drie beïnvloedingsniveaus van fase 2: de analyse van individuele psychologische blokkades en stimuli op rationeel, emotioneel en onbewust/automatisch niveau.

Over de psychologie van hoe mensen keuzen maken bestaan grote hoeveelheden academische literatuur. Wij hebben op basis hiervan een vertaalslag gemaakt naar een praktisch model met vier niveaus.

1. Weten

De rationele beoordelingen die mensen maken bij hun gedragskeuze. Het draait hierbij om begrip van het probleem, de urgentie, de afzender en de 'what's in it for me'.

2. Willen

De gedragsverandering sluit aan bij iemands waarden, identiteit, imago en de sociale omgeving.

3. Kunnen

De werking van automatische keuzeprocessen bij nieuw gedrag met onbewuste routines, vuistregels en biases als blokkade of stimulus.

4. Context

De sturing door de fysieke en organisatorische omgeving bij gedrag en de relevante stakeholders daarachter.

In dit hoofdstuk gaan we in op de eerste drie niveaus en de acht aspecten die een rol spelen bij gedifferentieerde gedragsbeïnvloeding. Waar relevant beschrijven we daarbij ook onbewuste *nudges*.

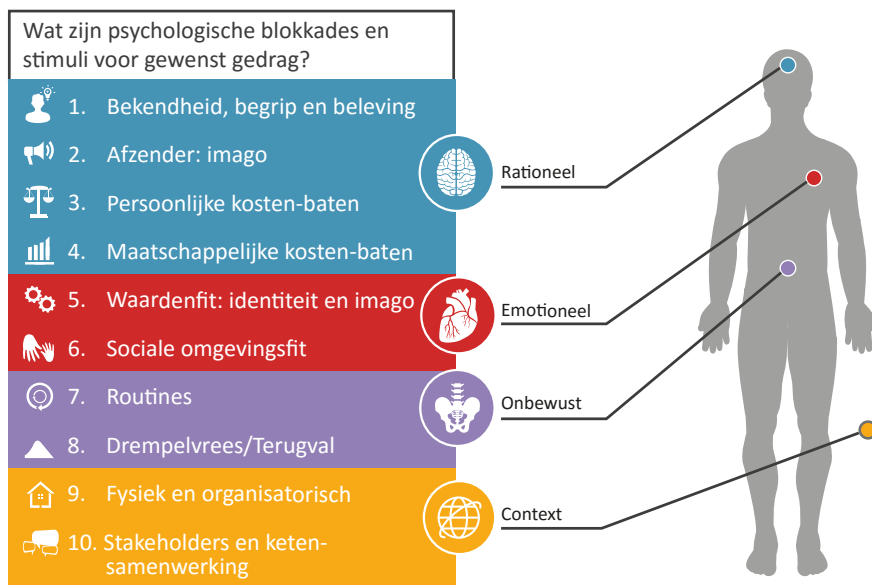
Het onderscheiden van lagen helpt bij een heldere analyse, in de praktijk spelen echter de invloeden door elkaar heen.



Weten - rationele gedragsinvloeden

We komen vaak een begripskloof tegen tussen beleidsmakers en burgers. Burgers herkennen een probleem dan niet, om verschillende redenen. Het eerste waar beleidsmakers tegenaan lopen is dat burgers te weinig kennis kunnen hebben over het betreffende onderwerp. Zij zullen in die gevallen breed en globaal reageren op overheidsacties. Een probleem nauwkeurig en smal definiëren heeft voor deze groep geen zin. Zo willen burgers er bijvoorbeeld (nog) niet aan dat fair trade niet betekent dat het ook goed voor het milieu is en, andersom, biologisch niet betekent dat een product ook goed is voor arbeidsomstandigheden. Burgers willen goed of fout en minder nuances. Als ze bijvoorbeeld vinden dat 'de overheid' iets moet oplossen maken ze geen onderscheid tussen gemeenten, diensten, provincies, ministeries en internationale overheden. Die vechten dat onderling maar uit.

Gedragsbeïnvloeders





Handvat 1: bekendheid, begrip en urgentie van de boodschap

Het eerste handvat is het overbrengen van de bekendheid, het begrip van een probleem, het urgentiegevoel én de gewenste oplossing. Wat is ervoor nodig om specifieke groepen Nederlanders een begrijpelijk en motiverend verhaal te vertellen over bijvoorbeeld gezonder eten, meer bewegen of vaker de auto laten staan? Uit onze onderzoeken blijkt dat dergelijke thema's vaak niet zo makkelijk aankomen bij de doelgroep. Kennen en begrijpen mensen de oplossing wel? Is het bijvoorbeeld al bekend dat slaaptekort risico's heeft voor de gezondheid? En weten mensen hoe ze zelf pensioenrisico's kunnen verminderen?

Een nieuw thema concurreert altijd met andere onderwerpen op een overvolle agenda. Wat maakt nu juist dit probleem relevanter en urgenter dan andere issues voor de doelgroep? Welke vormgeving trekt effectief de aandacht? Lost het gevraagde wenselijke gedrag dit probleem voor deze mensen geloofwaardig op? Zijn er al behaalde resultaten te tonen? Veel overheidscampagnes laten wel een probleem zien, maar te weinig de oplossingen en behaalde resultaten.

Bij veel burgers en consumenten bestaan vooroordelen en misverstanden over een bepaald gedrag of beleid, denk aan:

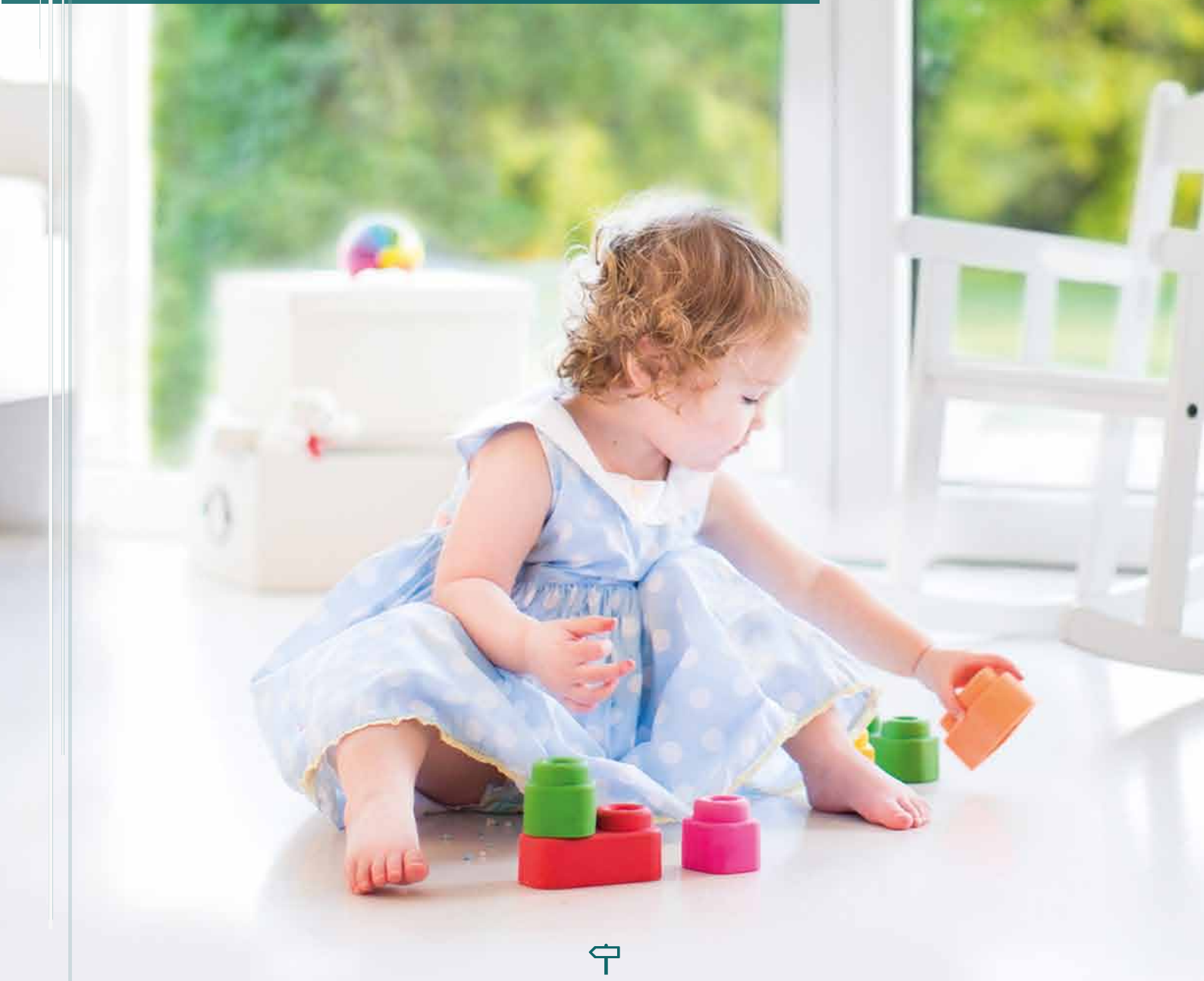
- "€ 385,- is toch je eigen bijdrage bij huisartsbezoek? Ik ga dan maar liever niet."
- "Biologisch is altijd beter voor het milieu en dierenwelzijn."
- "Eten over de THT-datum moet je direct weggooien."
- "Ik ben nu nog te jong om over mijn pensioen na te denken."

Ook op dit schijnbaar rationele niveau van weten en snappen, spelen al verschillende onbewuste percepties die zorgen voor blokkades of stimuli. Een verhaal kan op meerdere manieren worden verteld.

Nudges:

- **Naming & framing** - Hoe sluit het verhaal aan bij de belangen en waarden van de doelgroep? Is autodelen slim en hip of juist geitenwollensokachtig? Moeten mensen persoonlijk verantwoordelijkheden dragen of moeten we onderling solidair zijn?
- **Disrupt & reframe** - Hoe kunnen we mensen anders leren kijken naar een issue? Zijn vluchtelingen een bedreiging voor de orde in ons land of juist een morele en economische verrijking? Is GFT-afval scheiden een hygiëneprobleem of een kans voor duurzaamheid?

**“Isolatie levert
straks geld op
maar je hebt nu
al een lekkere
warme vloer.”**





Handvat 2: imago, een geloofwaardige afzender

Het tweede handvat voor invloed is het imago van de afzender van een boodschap. Als iemand je een verhaal vertelt over een noodzakelijke gedragsverandering is de reputatie van die persoon, die van de organisatie of het merk van invloed op de geloofwaardigheid van het argument, verdiend of niet. Zo kan McDonalds bijvoorbeeld in woorden en daden nog zo goed bezig zijn met duurzaamheid, maar het is bijna onmogelijk om een geloofwaardige afzender te worden.

Er moet dus worden nagedacht over wie een effectieve afzender kan zijn. Een kennisinstituut klinkt soms betrouwbaarder dan een ministerie, hoewel die op de achtergrond wel de initiator en hoofdsponsor is. In plaats van de ministeries worden de uitvoerende instanties vaak ingezet als afzender bij de communicatie met burgers, zoals de Belastingdienst, SVB en UWV.

Merken kunnen een enorme reputatie opbouwen en daarmee koopgedrag beïnvloeden. Om Nutricia-melk wordt gevochten in China omdat lokale merken hun geloofwaardigheid verloren. Dit legt ook een zware verantwoordelijkheid bij Nestlé. Verlies van geloofwaardigheid is een commercieel drama. Denk bijvoorbeeld aan de geloofwaardigheidsdeuk van het bankwezen en van Volkswagen.

De persoonlijke uitstraling van een echt mens blijft een krachtig middel bij het neerzetten van een imago. Een perswoordvoerder kan 'het' gezicht worden van een instituut.



Ook hier spelen onbewuste invloeden mee. De impact van het verhaal helpt als een afzender in de ogen van de doelgroep aan een aantal eisen voldoet:

- Fysieke aantrekkelijkheid volgens de smaak van de doelgroep
- Positieve, oplossingsgerichte toon
- Deskundige autoriteit op het betreffende terrein (een BN'er kan dat soms worden)
- Wederkerigheid: afzender geeft (schijnbaar) iets terug voor wat hij vraagt
- Uiterlijke signalen van status en deskundigheid (mooie gebouwen, witte jassen of uniformen)

Voorbeeld van nudging

Campagne SOS Kinderdorpen vergroot de geloofwaardigheid door:

- Je hoort wat terug over je gift; de effectiviteit laten zien, niet alleen het probleem agenderen
- Het is gepersonaliseerd: jouw effectiviteit
- Blijde kinderen
- Je kunt bellen en alle keurmerken onderstrepen de degelijke afzender



Beste heer Mulder,

Hoera, we hebben uw eerste maandelijkse donatie in goede orde ontvangen. Uw gift is nu onderweg om kinderen een liefdevolle familie te geven. Fantastisch!

Dankzij u kunnen kinderen vrolijk en onbezorgd opgroeien bij een liefdevolle familie. Zij hebben broertjes en zusjes en een moeder die voor hen zorgt. Van 's morgens vroeg als ze wakker worden tot 's avonds, wanneer zij met veel liefde gaat kijken of ze lekker liggen te slapen.

U bent een belangrijke persoon voor de kinderen en daarom ook voor ons. Dus heeft u vragen, wensen of opmerkingen bel 020-3032500, wij staan u graag te woord.

Met vriendelijke groet,

Margot Ende-van den Broek
algemeen directeur

Heeft u vragen of opmerkingen? Bel 020-3032500 (ma-vr 09.00-17.00)



Iban:
NL90INGB0000002280

Volg ons:  



Handvat 3: 'what's in it for me', persoonlijke kosten-batenafweging

Het derde handvat is weten wat de burger in kwestie ervoor overheeft om het gewenste gedrag aan te nemen of wat die ervoor terug wil krijgen. Bij onze onderzoeken brengen we in kaart wat mogelijke stimuli en blokkades zijn voor een persoonlijke kosten-batenafweging in relatie tot de gewenste veranderingen. Welk verhaal, met welke argumenten en in welke vorm leveren een positievere afweging op?

Zo meten wij bijvoorbeeld vaak welke criteria mensen gebruiken bij het beoordelen van het verhaal. Veelal denken zij in termen van financiële kosten en baten, tijdswinst, gemak, minder irritaties, gezondheid, plezier en veiligheid. Deze globale begrippen krijgen in elke situatie een eigen invulling. Wat betekenen plezier en veiligheid bijvoorbeeld bij auto's, bij voeding en bij verzekeringen? Telkens iets anders. Hier is sprake van een onbewuste bias (structurele misperceptie).

Onze onderzoeken tonen aan dat de meeste mensen onbewust conservatief zijn. Bekende biases zijn:

- Liever hier-en-nu-voordeel dan later
- Het zekere gaat voor het onzekere
- Het bestaande gaat voor het nieuwe
- Verlies voelt zwaarder dan winst (verliesaversie)

De uitdaging is hoe je hiervoor oplossingen vindt in de communicatie en bij andere interventies.

Bij woningisolatie werd het nut van vloerisolatie bijvoorbeeld aanvankelijk 'verkocht' met als argument de terugverdientijd op de lange termijn. Onderzoek van onder andere Motivaction liet zien dat je beter kunt inspelen op de directe voordelen, hier en nu.

"Isolatie levert straks geld op maar je hebt nu al een lekkere warme vloer."

Hoe vertaal je de issues die qua tijd en ruimte ver van ons afstaan naar voor- en nadelen in het hier en nu? Het is bijvoorbeeld lastig om verstandig pensioengedrag bij jongeren te bereiken en de bevolking te overtuigen van

duurzaamheidsmaatregelen in een tropisch regenwoud (elders) voor de volgende generatie (veel later). Hetzelfde geldt voor het afsluiten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering door jonge zzp'ers. Als we die maatregelen beargumenteren met het risico dat de groep onverzekerde zzp'ers nu loopt, heeft het meer overtuigingskracht.

(Over)bekende overtuigingstechnieken die effectief zijn:

- Gevoel van schaarste (nog slechts 3 kamers beschikbaar), (Tripadvisor)
- Weinig te verliezen bij uitproberen (u mag dit 14 dagen zelf testen, geld terug), (Medisana)
- Minder keuzestress: enkele gedragsopties (bijvoorbeeld met keurmerk)



Handvat 4: 'what's in it for us', maatschappelijke kosten-batenafweging

Naast bekendheid, afzender en persoonlijk gewin, beoordelen burgers de gevraagde gedragsverandering ook op het maatschappelijke effect: in hoeverre is het nieuwe gedrag een verbetering voor de samenleving? Voor beleidsmakers valt het helaas vaak niet mee om het maatschappelijke effect van gedragsverandering overtuigend te communiceren omdat directe effecten van gedrag lastig zijn aan te tonen. Het gaat meestal om gedrag van velen als belangrijk onderdeel van een breed pakket aan interventies. Niettemin horen mensen graag hoe hun gedragsverandering heeft bijgedragen aan het oplossen van een probleem. "Voor 3 euro per maand heeft u al een kind gered."

Mensen zijn sociale wezens die niet alleen aan zichzelf denken maar ook aan het effect op hun omgeving. Dit geldt niet voor iedereen op dezelfde wijze of in dezelfde mate. Ons Mentality-model laat zien dat de mate waarin dit aspect wordt meegewogen flink varieert. Bij sociaal ingestelden wegen de maatschappelijke effecten zwaar en bij meer materialistisch ingestelden zijn de persoonlijke effecten dominant bij de keuzen die zij maken. Ook varieert het begrip van wat 'de maatschappij' is. Voor de meeste Nederlanders vallen vooral het eigen gezin, de buurt en het werk daaronder, terwijl voor hoogopgeleide kosmopolitisch ingestelden de maatschappij zich uitstrekt tot de hele planeet.



Vragen over maatschappelijke effecten die mensen graag beantwoord willen hebben, zijn bijvoorbeeld:

- Wat zijn zichtbare effecten van het gewenste gedrag, wat is nu al bereikt? Zoals, wat is er al allemaal gemaakt van gerecycled plastic?
- Hoe eerlijk is de verdeling van lusten en lasten, betaalt de vervuiler of ligt de rekening bij andere mensen?
- Zijn er zichtbare goede burgers, is er sociaal bewijs van goede mensen die beloond worden?
- Zijn er bepaalde vooroordelen, moeten we misverstanden wegnemen?

Tot zover de meer rationele invloeden op gedrag. Deze zijn vaak goed te onderzoeken door middel van interviews en enquêtes. We gaan nu naar een dieper psychologisch niveau: emoties, waarden, identiteit en imago.

Draagvlak voor belastingen

Een specifiek dilemma voor overheden bij het creëren van draagvlak voor belastingen is dat de instanties liever niet transparant willen zijn over het effect van de maatregelen. Wordt het verkeer aantoonbaar veiliger door hogere boetes of vult dit de staatskas? Hoe worden de wegenbelasting en brandstofaccijns besteed? Bestuurders houden niet van geoordeelde belastingen, terwijl burgers graag willen weten waarvoor zij een belasting betalen, waarom ze zich aan de regels moeten houden en ze willen weten of die heffing ook gewerkt heeft.





Willen - emotionele invloeden



Handvat 5: koppel persoonlijke waardenfit aan identiteit en imago van doelgroepsegment

Een gewenste gedragsverandering spreekt emotioneel aan als die aansluit bij het waardenpatroon en de sociale identiteit van de ontvanger. Als die koppeling lukt, krijgt het nieuwe gedrag een meerwaarde en zal het beter bekliven. De gebruiker wil en kan zich er graag mee profileren en het gedrag gaat deel uitmaken van de eigen lifestyle.

Tegelijkertijd is het heel lastig om mensen tot gedrag aan te zetten dat hun identiteit en imago gevoelsmatig aantast. Niemand wil voor gek staan of als te goedgegelovig overkomen terwijl anderen best bij de morele voorhoede willen horen. Zo kan het gebruik van een duur merkartikel een belangrijk onderdeel van iemands identiteit en imago zijn. Een gedragsstrategie moet nauw aansluiten bij deze gevoelens en dat vraagt om:

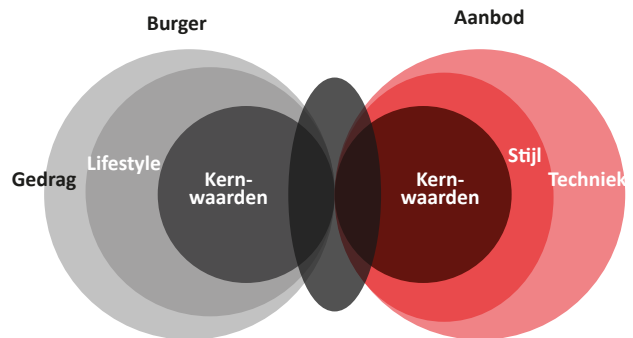
1. Een duidelijk beeld van de waarden die schuilen achter bepaald gedrag. Welke lifestyle past bij iemand en welke kernwaarden worden hiermee uitgedrukt?
2. Een technische en emotionele vormgeving van de kernwaarden van het gewenste gedrag. Biologisch eten kan voor de een passen bij de verantwoorde lifestyle terwijl de ander het als aantasting van een stoer karakter kan beleven. En de elektrische SUV is bijvoorbeeld wel weer slim, maar past emotioneel niet bij de echt bewust groene bio-eter.

Bij keuzevrijheid kiezen mensen voor producten, diensten of de omgang met anderen vanuit een bepaalde lifestyle die is verbonden met kernwaarden. Voor het realiseren van een voorkeurspositie moet het aanbod passen bij de kernwaarden van de doelgroep. Autobedrijven hebben daarom bijvoorbeeld een range aan diverse merken, elk met specifieke merkwaarden. Zo voert de Volkswagen-groep onder meer Porsche, Volkswagen, Skoda en Seat als merken.

Het is voor overheden lastig maar goed mogelijk om ook een range aan maatregelen te ontwikkelen richting gewenst gedrag. Sommige burgers gaan voor informatie, andere burgers voor techniek en weer anderen zijn gevoelig voor handhaving. Vervolgens is het de uitdaging om in de communicatie-uitingen een nieuwe, gewenste sociale norm bekend en 'normaal' te maken. Uitingen die laten zien dat met de bus gaan net zoveel status kan

hebben als rijden in de mooie auto van de zaak. Of dat een sportfiets nog stoerder is dan de BMW en dat je daar ook een fysieke topconditie van krijgt.

Zorg ervoor dat de stijl van aanbieden matcht met de kernwaarden van de doelgroep



Communicatie- en marketingprofessionals zijn gebaat bij zeer complete en rijke persona's om bij de ontwikkeling van hun campagnes en producten precies te kunnen 'nudgen', in lijn met iemands psychologisch profiel.

Duurzaamheid vooral issue voor linksige wereldredders? Niet waar!

Tesla bewijst dat ook technisch en economisch georiënteerde mensen kunnen vallen voor een duurzaam concept mits dat past bij hun waarden en lifestyle. Uit Motivaction-onderzoek blijkt dat high tech-concepten rond duurzaamheid kunnen aanslaan bij hoger opgeleide zakelijke mensen. Het gebruik van elektrische auto's of de aanschafintentie daartoe is bijvoorbeeld echt hoger bij kosmopolieten, zo bleek uit ons onderzoek uit 2016. De verkoop van Tesla is wereldwijd, en ook in Nederland, booming. Hun groei van 40% in Nederland, vanaf 2012 tot en met 2015, is spectaculair te noemen. Geld speelt natuurlijk een grote rol maar ook de high tech-positionering.

Bij Tesla gaat het overigens niet alleen om die auto, het is een totale innovatieve denkwijze rond het gebruik van elektriciteit en de opslag daarvan. Dit uit zich in de opzet van de Tesla-fabriek maar ook in de focus op slimme toepassingen in high tech-steden van de toekomst. En ook in de bouw van de nieuwe Tesla-fabriek in Nevada: deze moet totaal energieneutraal kunnen opereren. De elektriciteit die nodig is voor de productie van de accu's komt van zonnecellen op het dak en zonnecentrales in de buurt.

Bij Tesla als merk is high tech-duurzaamheid onderdeel van de innovatieve positionering en geen hygiënefactor waarvan de prijs zo laag mogelijk moet blijven.

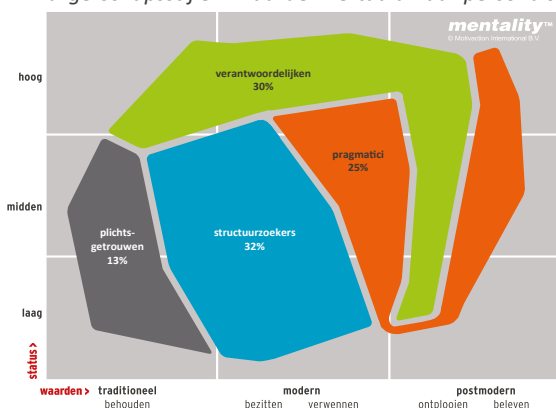


Burgerschapstijlen

Kan gezond leven met beter eten en veel beweging een lifestyle worden of wordt gezond leven vooral gezien als afzien? Hoe wordt het scheiden van afval een leuke routine waarbij zoveel mogelijk fysieke hobbels en irritaties zijn weggenomen? Hoe is iets moeilijks en 'ver van ons bed' als pensioenen aansprekend te maken?

De vier profielen in onderstaand plaatje zijn ideaaltypen van burgers, afkomstig uit onze burgerschapsstijlen-segmentatie. In dit geval zijn typen burgers gedefinieerd voor de gemeente Almere, met als doel beleid aansprekend te maken voor heel verschillende inwoners.

Burgerschapstijlen: waarden vertaald naar persona's



Verantwoordelijke

Met burens organiseer ik een schoonmaakactie.



Pragmaticus

Ik stel een vraag via Twitter.



Structuurzoeker

Laat de gemeente eerst eens wat doen!



Plichtsgetrouwe

Sommige dingen doe je gewoon.

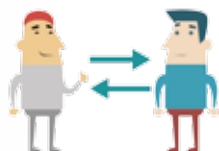
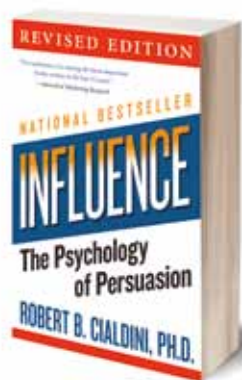
Inspelen op de kernwaarden van mensen

Met het Mentality-model kunnen we bijvoorbeeld ook burgerschapsstijlen definiëren. Er zijn vier duidelijke waardensegmenten in de Nederlandse samenleving met een eigen beleving van medeburgers en overheden: verantwoordelijken, pragmatici, plichtsgetrouwen en structuurzoekers. Overheden en bedrijfsleven moeten als ze burgers willen aanspreken rekening houden met die verschillende houdingen, hoewel voor de wet iedereen gelijk is. De verantwoordelijken zijn betrokken burgers die willen meewerken aan het algemeen belang en die regels en eigen verantwoordelijkheid accepteren. Het zijn moralistische meedenkers die overtuigd willen worden en niet uit zichzelf volgzzaam zijn. Als tegenstanders zijn ze lastig. Pragmatici zijn meer egocentrisch ingesteld en gericht op 'what's in it for me'. Zij vinden het prima als overheden problemen slim, efficiënt en technisch oplossen, zonder een moralistisch vingertje te heffen. Plichtsgetrouwen zijn volgzzaam richting autoriteiten maar willen en kunnen zelf niet actief meedenken over oplossingen. Daar zijn autoriteiten voor. Tot slot de structuurzoekers: zij staan egocentrisch en wantrouwend tegenover overheden en elites. Ze volgen graag het gedrag uit de eigen buurt. Overheden mogen wat hen betreft best streng zijn.

Voor organisaties die een groot bereik bij de bevolking willen hebben, is het een uitdaging om met deze verschillende karakters te communiceren vanuit een mix van stijlen, maatregelen en boodschappen.

Persuasion tactics: gevoeligheid voor overtuigings technieken

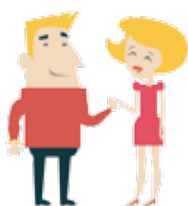
De vorm waarin je een boodschap giet heeft invloed op de overtuigingskracht van een boodschap. Bij de oude Grieken heette dit retorica. In 2000 is Cialdini beroemd geworden met zijn boeken over invloedrijke typen boodschappen.



Reciprocity



Authority



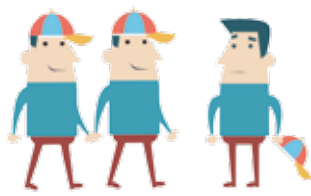
Attractiveness



Scarcity



Consistency



Social proof

Motivaction doet onder andere regelmatig onderzoek naar de onbewuste werking van bepaalde overtuigings-technieken. Dit helpt marketing- en communicatie-experts.

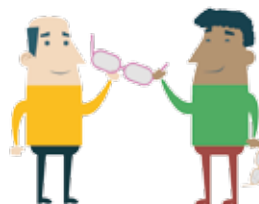
Maar werken die technieken voor iedereen op dezelfde manier? Onze onderzoeken laten zien dat er een relatie is tussen persoonlijke profielen en de gevoeligheid voor bepaalde argumenten. Daarbij kijken we naar de waarden en eigenschappen van de doelgroep, en naar het soort overtuigings technieken dat daarbij aansluit. Inzicht hierin helpt om te bepalen welke typen argumenten het best ingezet kunnen worden om het gewenste gedrag op een onbewuste manier te bevorderen.

Het maakt nogal uit welke persuasion tactic (zie hiernaast) wordt gebruikt om de verschillende burgerschapsstijlen te overtuigen.



Verantwoordelijke:

Met burens organiseer ik een schoonmaakactie.



Disrupt & reframe



Self-persuasion

Het gebruik van disrupt & reframe en self-persuasion hebben een groter effect bij het segment *verantwoordelijke*.

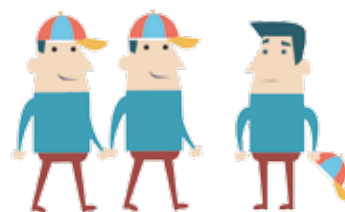


Structuurzoeker:

Laat de gemeente eerst eens wat doen!



Fear



Social proof

Het gebruik van fear en social proof hebben een groter effect bij het segment *structuurzoeker*.



Handvat 6: sociale omgevingsfit

Iedereen ervaart de invloed van familie, vrienden, buurt, collega's en zelfs van de nationale cultuur. Dit wordt 'sociale druk' genoemd. Om die invloed slim te kunnen inzetten voor gedragsbeïnvloeding zullen de volgende vragen moeten worden beantwoord.

- Wat zijn de formele en informele gedragscodes voor mensen in de doelgroep?
- Wie of wat zijn blokkades of stimuli voor gedragsverandering bij de doelgroep?
- Welke personen zijn emotioneel en qua fysieke uitstraling geschikt om als ambassadeur op te treden?
- Hoe kan de doelgroep zich spiegelen aan gewenste voorbeelden?
- Hoe kun je de doelgroep afstand laten nemen van verkeerde voorbeelden?
- Hoe kun je mensen in hun omgeving gewenste sociale druk laten uitoefenen?

Deze sociale druk heeft ook te maken met de plek waarop de beïnvloeding plaatsvindt. Zorg ervoor dat de gerichte communicatie zichtbaar en tastbaar aanwezig is op de momenten en plekken van het daadwerkelijk kiezen. Zo is de communicatie rondom een energielabel voor een wasmachine of auto bijvoorbeeld alleen invloedrijk in de oriëntatiefase en op plekken waar ze zich laten informeren. Een algemene campagne op een niet-relevante plaats en tijd heeft veel minder effect. Een goed voorbeeld van effectieve communicatie is de bob-campagne die uitdrukkelijk gevoerd wordt in cafés, kantines en langs de snelweg. De boodschap moet landen bij 'wie, waar en wanneer' de besluiten worden genomen.

Nudging met behulp van beïnvloedingstechnieken gericht op sociale druk zijn bijvoorbeeld:

- Social proof: zoveel mensen deden het al voor jou, met rolmodellen.
- Imagobeschadiging: ongewenst gedrag koppelen aan vervelende mensen. "Je echte vriend is juist niet de feestneus die je dronken voert" (BOB is dat wel).

Het doel van veel campagnes is bewustmaking van een bepaalde sociale norm, zoals niet discrimineren, geen geweld gebruiken en nuchter achter het stuur zitten. Deze bewustmaking is geslaagd als de gewenste norm geïnternaliseerd is. Dit proces kost tijd. Voordat veiligheidsriemen verplicht werden, was die urgentie niet voelbaar en werd de invoering ervan door grote groepen als betuttelend ervaren.

We gaan nu verder in op de invloed van onbewuste invloeden op gedrag, vaak gaat het hierbij om routines.



Gamification

Een populaire techniek om gedragsverandering te bewerkstelligen is afkomstig uit de speltheorie en wordt met gamification aangeduid. Het gaat hierbij om het toepassen van gametechnieken in niet-gameomgevingen waarbij spelelementen zowel worden ingezet om gebruikers te motiveren als om hun gedrag te veranderen. Essentieel daarbij is dat de beleving van het spel (de 'game') aantrekkelijk is, er een handeling van de deelnemer is ('actie'), er vooruitgang geboekt kan worden ('progressie') en dat de deelnemer feedback krijgt (uitslag, prijs of incentive). Gamification wordt zowel in het commerciële als het publieke domein gebruikt. Zo gebruikt ECN (Energieonderzoek Centrum Nederland, het belangrijkste Nederlandse onderzoeksinstituut op het

gebied van energie) het RAMP-programma (Recognition, Awards & Motivation Program) waarmee de gedragingen van ECN-leden worden beloond. Dit spel daagt leden uit om nieuwe leden te werven en stimuleert regelmatig inloggen om de toegewezen expertise en status te behouden. RAMP leidde tot 10 procent meer documenten, 15 procent meer discussies en 41 procent extra bekeken video's op het platform. RAMP werd in zes weken tijd uitgerold. Andere bedrijven die games in zetten om gedrag te veranderen is bijvoorbeeld het UWV die 'Expeditie werk' ontwikkelde om werkzoekenden door middel van een game aan te zetten tot solliciteren.





Kunnen - onbewuste aspecten



Handvat 7: routines: rationele en emotionele functies

Ingesleten routines zijn onmisbaar voor het efficiënt uitvoeren van gedrag zonder dat iemand uitgeput raakt door voortdurend nadenken. Zo heeft de Holiday Inn zijn hotels overal identiek ingericht. The slogan 'biggest surprise is no surprise' staat voor comfort door voorspelbaarheid: in elke kamer vind je meteen je weg. Routines hebben rationele functies (efficiënt vergaderen hoe de taken aan te pakken) en emotionele functies (met de collega's een emotionele band opbouwen). Als het doel is om oude routines door nieuwe te vervangen dan moet de nieuwe oplossing de rationele en de emotionele functie van de oude routine minimaal overnemen en het liefst verbeteren.

“Ik kan flessen en verpakkingen gewoon inleveren bij het winkelcentrum. Je hoeft niet ergens anders heen.”

Om gewoontegedrag te veranderen of te versterken is het allereerst van belang om precies te achterhalen waar het huidige routinegedrag op is gebaseerd. Denk aan afval scheiden.

- Hoe werken de cues, de beloning en het gedrag precies?
- Wat betekenen huidige routines voor mensen, rationeel en emotioneel?

Vervolgens kan er een pilotonderzoek uitgevoerd worden om antwoord te krijgen op vragen als:

- Hoe geef je nieuwe routines een plek in de cyclus van cues en beloning?
- Wat zijn kansrijke momenten en plaatsen om oude routines te vernieuwen?

“Deze gezonde snacks zijn net zo lekker en ook net zo gezellig als chips.”

Innovatieve koplopers komen vaak met oplossingen die ook toepasbaar zijn voor de minder inventieve deelnemers. Kijken naar hoe die koplopers hun eigen blokkades hebben overwonnen is daarbij leerzaam.





Handvat 8: beginnen en volhouden mogelijk maken

Voor een geslaagde gedragstransitie is het ook noodzakelijk om drempelvrees te overwinnen en zelfvertrouwen op te bouwen. Vaak weten mensen wel hoe ze hun gedrag zouden moeten veranderen en vinden ze de gevraagde gedragsverandering urgent. Ze willen er ook graag mee starten en toch doen ze het niet. Dat heeft te maken met drempelvrees of er is sprake van 'luiheid'. Om effectief verandering aan te brengen in zo'n situatie is het nodig om laagdrempelige startopties aan te bieden. Mensen willen veel bevestiging van hun keuze op het moment dat het 'echt' wordt. En er is in de probeerfase vaak sprake van terugval, zoals bij Stoptober en buiten de spits rijden, waarvoor oplossingen geboden moeten worden. Bij afslanken is het jojo-effect bijvoorbeeld berucht.

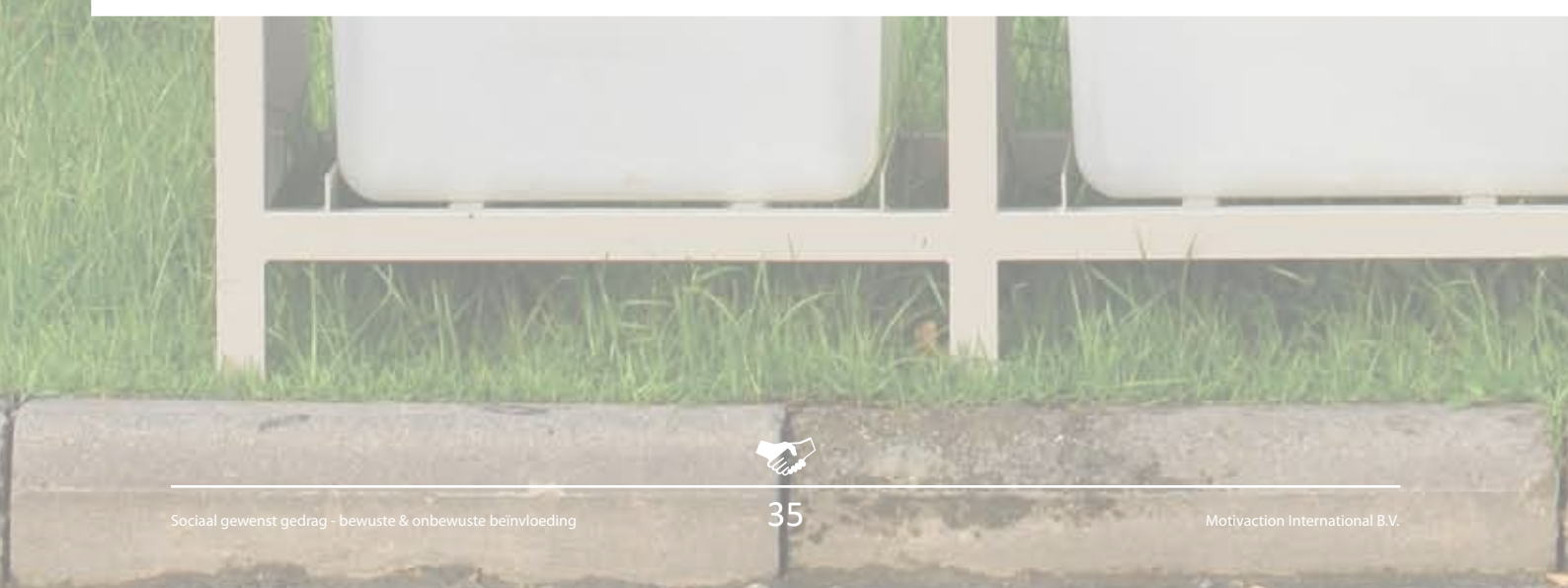
Na het opstarten van ander gedrag is terugval voorkomen vaak lastig. Een experiment volhouden vergt dat het gemakkelijk, vanzelf en onbewust moet gaan. Anders wordt het te vermoeiend.

Stimuli die gedragskeuzen onbewust beïnvloeden zijn:

- Erkennen van de moeite die het gaat kosten
- Laagdrempelige instapopties bieden
- Stap-voor-stapscenario om over drempels heen te stappen
- Bevestigen van de voortgang
- Benadrukken van kleinste gat tussen de huidige en gewenste situatie
- Hanteren van een '*I can do it*'-communicatie
- Burgers zich publiekelijk laten uitspreken over hun gedrag
- Coaching door lotgenoten organiseren

De tot nu toe besproken acht gedragsinvloeden op drie niveaus hebben vooral te maken met de persoonlijke aspecten van gedrag. In hoofdstuk 4 gaan we in op de context van gedrag ofwel de fysieke, organisatorische en maatschappelijke invloeden.







4

Stakeholders en ketensamenwerking

Mensen reageren vanuit een fysieke en organisatorische context waarin ze dingen moeten of juist niet mogen. Daarbij hoort de vraag welke partijen invloed hebben op de omgeving en hoe deze partijen zijn te beïnvloeden. In dit hoofdstuk kijken we naar het vierde beïnvloedingsniveau: de directe context van gedrag en de partijen die de context maken.



Voor een daadwerkelijke gedragsverandering moeten de invloeden in en vanuit de omgeving zoveel mogelijk dezelfde kant opsturen. Vaak is dit niet het geval en worden mensen murw door tegenstrijdige signalen. Denk bijvoorbeeld aan de stroom van elkaar tegensprekende artikelen en boeken over wat gezonde voeding is. Mensen krijgen hierbij te veel tegenstrijdige verhalen over gewenst gedrag te verwerken. Zo zorgt een overdaad aan keurmerken er bijvoorbeeld voor dat mensen niet meer bereid zijn tot veranderen: te veel keuzestress. En het levert excuses op om bij oud gedrag te blijven, vooral bij sceptici.



Handvat 9: blokkades in de fysiek en organisatorische context

Elke omgeving heeft zowel praktische effecten als een emotionele uitstraling waarbij blokkades of juist stimuli kunnen optreden.

- Hoe herkenbaar is het gewenste gedrag in de omgeving? (Waar moet ik zijn?)
- Welke emotionele waarden lezen mensen in de omgeving? (Rommel mag?)
- Hoe gemakkelijk of moeilijk is het gewenste gedrag uit te voeren?

Onbewuste invloeden vanuit de fysieke omgeving zijn bijvoorbeeld:

- Een asociale omgeving triggert ongewenst gedrag, een keurige omgeving bevordert gewenst gedrag.

Fysieke *nudges* inzetten: alle voorzieningen moeten eenduidig en helder het gewenste gedrag uitstralen en onderstrepen. Dat geldt voor ook voor kleurkeuze en onderhoud van de voorzieningen.

Soms geeft de omgeving onbewust verkeerde signalen af:



Gedragsblokkade wegnemen: glazen verpakking recycleren

Het wegnemen van een praktische belemmering kan flink helpen bij het bevorderen van gewenst gedrag. Zo bleek dat mensen het bij het inleveren van glazen verpakkingen lastig vinden dat potten en flessen vieze, morsende restjes bevatten. En eerst afwassen is weer slecht voor het milieu.



Door Nedvang is een pilot uitgevoerd met het inleveren van glas waarbij nadrukkelijk werd gecommuniceerd dat de potten en flessen konden worden ingeleverd met voedselresten en doppen. Deze informatie was de trigger voor de noodzakelijke gedragsverandering. Na invoering van de campagne werd er circa 18% meer (vies) glas opgehaald. (Bron: Motivaction-onderzoek)

In Leiden is alles anders...





Te veel keurmerken van wisselende betrouwbaarheid

Dilemma: keuzevrijheid of keuzestress

Veel beleidsmakers en lobbyisten willen de vrije marktkeuze vooral niet beperken. Een probleem hierbij is dat er veel situaties voorkomen waarbij juist geen keuze wordt gemaakt voor consumenten en burgers. Bij het segment *twijfelaars* levert dit veelal keuzestress op en minder gedragsverandering dan gewenst. Onze ervaring is dat veel mensen voorstander zijn van een beperkte set keuzemogelijkheden. Minder keuze aanbieden is voor veel burgers eerder aantrekkelijk dan betuttelend. Zo zou er eenvoudig een meerderheid bij de bevolking te vinden zijn voor het verbieden van energieverspillende apparaten, vergelijkbaar met het verbod op onveilige apparaten.

Het is vooral het bedrijfsleven dat tegen betutteling en voor keuzevrijheid is en zo meer keuzestress rond duurzaamheid (onbewust) in stand houdt.

Een voorbeeld: wij hebben aan burgers gevraagd wat ze vonden van deze twee scenario's:

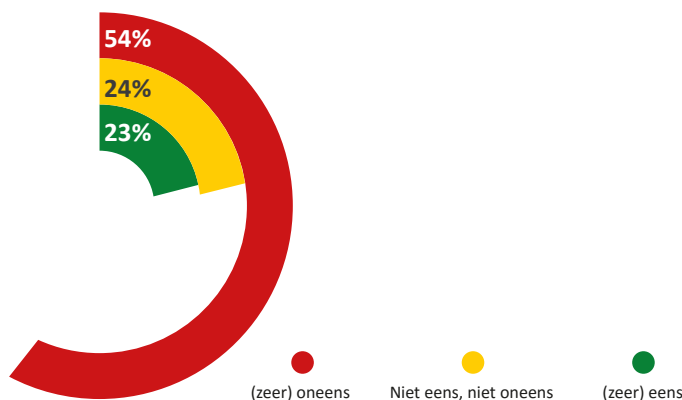
1. Als we bij elektrische apparaten de verplichte veiligheidskeur nu eens een vrije keuze zouden maken, zoals nu gebeurt bij energiezuinigheid.
2. Als we bij elektrische apparaten een hoge mate van zuinigheid nu eens geen keuze zouden maken maar een eis, net als nu bij veiligheid.

Conclusie: de bevolking is vóór beperking van keuze.

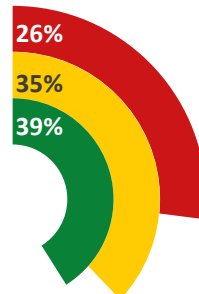
2 cases: veiligheid en duurzaamheid

Nederlandse bevolking 15 - 70 jaar, juli 2015

Zelf veiligheidsniveaus mogen kiezen?



Hoog zuinigheidsniveau verplichten?



De grafiek op de vorige pagina laat zien dat consumenten zo gewend zijn aan 'betutteling' bij het kiezen van een goedgekeurd elektrisch apparaat dat ze in meerderheid tegen een vrijwillige keuze zijn. En andersom: een hoog niveau van energiezuinigheid verplicht stellen, krijgt beslist veel steun.

Voor gedragsbeïnvloeding vanuit de maatschappelijke context is het belangrijk om:

- Minder verwarring bij burgers/consumenten te zaaien
- Minder keuze aan te bieden
- Maatschappelijke medestanders te krijgen, meer neuzen één kant op
- Het imago van meewerkende stakeholders helpen versterken

Een betere context organiseren betekent ook dat er een tweede doelgroep moet worden veranderd: de stakeholders die samen de context maken. Als je bedenkt wie de context van gedrag vormgeven dan blijkt daar vaak een hele keten van bedrijven of organisaties achter te zitten. Bijvoorbeeld, als je je apparaat wilt recyclen moeten zowel de producent, de retailer, de vervoerder, de gemeente, de recycler en de gebruiker daaraan meewerken.

Iedereen kent voorbeelden waarbij individuen zich qua gedrag voegen naar doelstellingen, protocollen of regels in hun omgeving, ook al willen ze zelf anders handelen. Zo gaat het er in de medische praktijk vaak om dat er aangetoond kan worden dat de protocollen gevolgd zijn, als bescherming tegen juridische aansprakelijkheid. Een protocol als hulpmiddel voor zorgvuldig handelen, krijgt zo een heel andere rol. We leren bijvoorbeeld ook vaak onbewuste voorkeuren aan. Denk aan bepaalde smaken aan- of afleren omdat de voedingsindustrie ons weinig keuze laat. Liever waterig, te zout en te zoet industrielees dan een echt sterke vleessmaak. En van daaruit moeten we dus weer wennen aan minder zoet, zout en vet in ons eten als die industrie zijn receptuur, al dan niet door autoriteiten afgedwongen, gezonder maakt en daardoor de smaak verandert. Consumenten zijn zich dit niet of nauwelijks bewust en ze reageren hier in veel gevallen afwijzend op. En dat betekent dan weer een probleem voor de producenten en beleidsmakers. Kijk maar eens naar de reacties als een farmaceut alleen al de kleur van zijn pil verandert.

Kortom: om het gedrag van mensen te veranderen moet er ook gewerkt worden aan veranderingen bij diegenen die de omgeving vormgeven, ook weer variërend van bewustmaken, faciliteren tot dwang. Motivaction heeft met stakeholdersonderzoek veel ervaring opgedaan. We delen een paar van onze inzichten.



Handvat 10: maatschappelijke context en stakeholders

Relevante stakeholders meekrijgen die de context van een product of een voorziening invullen, is essentieel bij gedragsbeïnvloeding. Tegenstanders van verandering zaaien in dit verband graag verwarring: zij veroorzaken onduidelijkheid en onzekerheid door bijvoorbeeld officiële keurmerken onder te laten sneeuwen door veel fantasiekeurmerken. Consumenten blijven zo makkelijker in hun oude gedrag hangen.

Een gewenst aanbod, in de zin van producten, diensten of de inrichting van beleid, wordt meestal door een keten van organisaties gemaakt/gerealiseerd. Duurzamere huizen, gezondere voeding of efficiëntere zorg is de optelsom van de ketensamenwerking. Hoe gedragen ketenpartners zich ten opzichte van elkaar?

Een kans of blokkade is sterk afhankelijk van de mate waarin het lukt om binnen een bepaalde keten de partijen te laten werken aan een gezamenlijk maatschappelijk doel zoals duurzaamheid of gezondheid. Een vereiste daarbij is dat de partners verder kijken dan het directe eigen belang in het hier en nu. Helaas blijkt het vaak erg complex om zo'n samenwerking te organiseren met alle ketenpartners.

Het opzetten van keten- en stakeholdermanagement gaat vaak in 3 stappen:

1. Welke stakeholders zijn relevant en welke niet?
2. Wie zijn voor de beleidsdoelstelling en wie tegen?
3. Welk vorm van samenwerken is met wie te bereiken?



Voorbeelden van te nemen drempels zijn:

- De betreffende organisaties kennen elkaar nog niet en hebben geen gespreksbasis.
- Een kennistekort over mogelijk betere technieken en processen.
- Perverse prikkels: preventie kost sommige partijen geld en banen. Wat voor baat heeft een ziekenhuis bij minder patiënten?
- Emotionele angst voor nieuwe werkroutines binnen en tussen organisaties. De traditionele rolverdelingen binnen een organisatie en tussen ketenpartners veranderen vergt bewijskracht en tijd.
- Een smalle definitie over direct economisch voordeel ombuigen naar een bredere visie van 'winst'.
- Maatschappelijke kosten na gebruik van een product of dienst beleeft men niet als deel van het gebruik.

Welke stakeholders zijn relevant voor je beleidsdoelstelling?



Voorbeelden van drempels wegnemen

In de praktijk is er vaak te weinig overleg tussen de recyclingsector en productdesigners. Zo is bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een elektrisch apparaat de fase van het afdanken vaak buiten het zichtveld van marketeers.

De experimenten van afvalverwerker Van Gansewinkel om samen te werken met Philips aan een beter recyclebare Eco-Senseo of met de papierindustrie aan cradle-to-cradle kantoorpapier zijn inspirerende voorbeelden van drempels weten te nemen.



De marktpartij die aan de eindklant levert wil een goede merkuitstraling. Zij zijn in een sterke machtspositie om de voorliggende keten aan te laten sturen. Retailketens (JUMBO, AH) zijn bijvoorbeeld goed in staat hun toeleveranciers te dwingen tot meer mvo-aanbod. Daarom zijn zij ook vaak doelwit van actiegroepen die via de winkelketens de achterliggende ketens onder druk willen zetten. Bijvoorbeeld Wakker Dier over de plofkip in winkels. Ook overheden stellen inkoop-voorwaarden aan hun leveranciers en aan de weer aan hen toeleverende partijen.



JUMBO HAKT ALBERT HEIJN IN DE PAN

Winst voor de kip

Pijnlijke zaak voor Albert Heijn: De Nieuwe Standaardkip van Jumbo krijgt wel daglicht, heeft 56% meer leefruimte dan plofkip en groeit langzamer. AH propt nog steeds 19 kippen op een vierkante meter. En daar win je de oorlog niet mee. Want geen consument die dat soort dierenleed nog pikt of koopt. Toch?



kijk op wakkerdier.nl







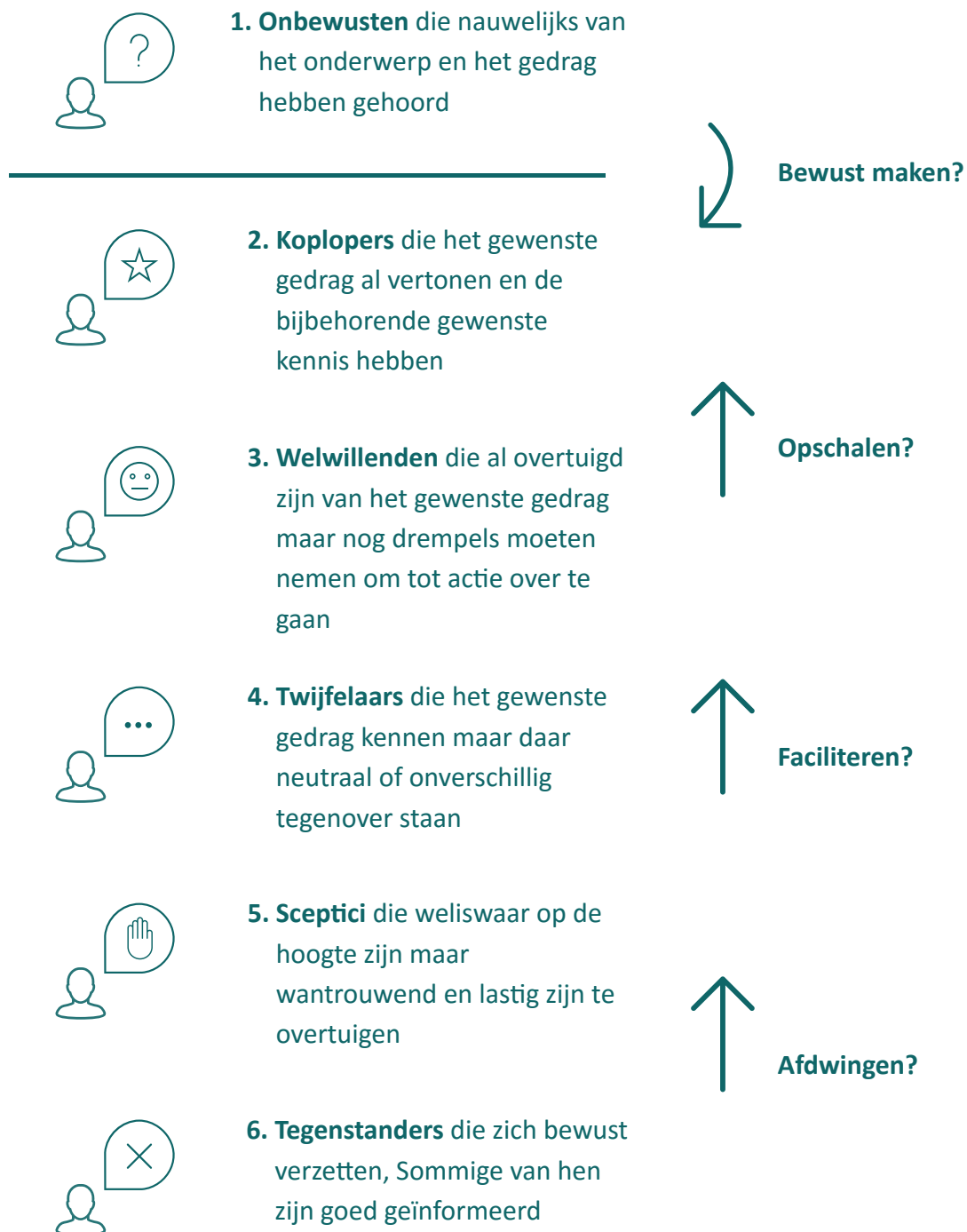
5

Strategie en stappenplan

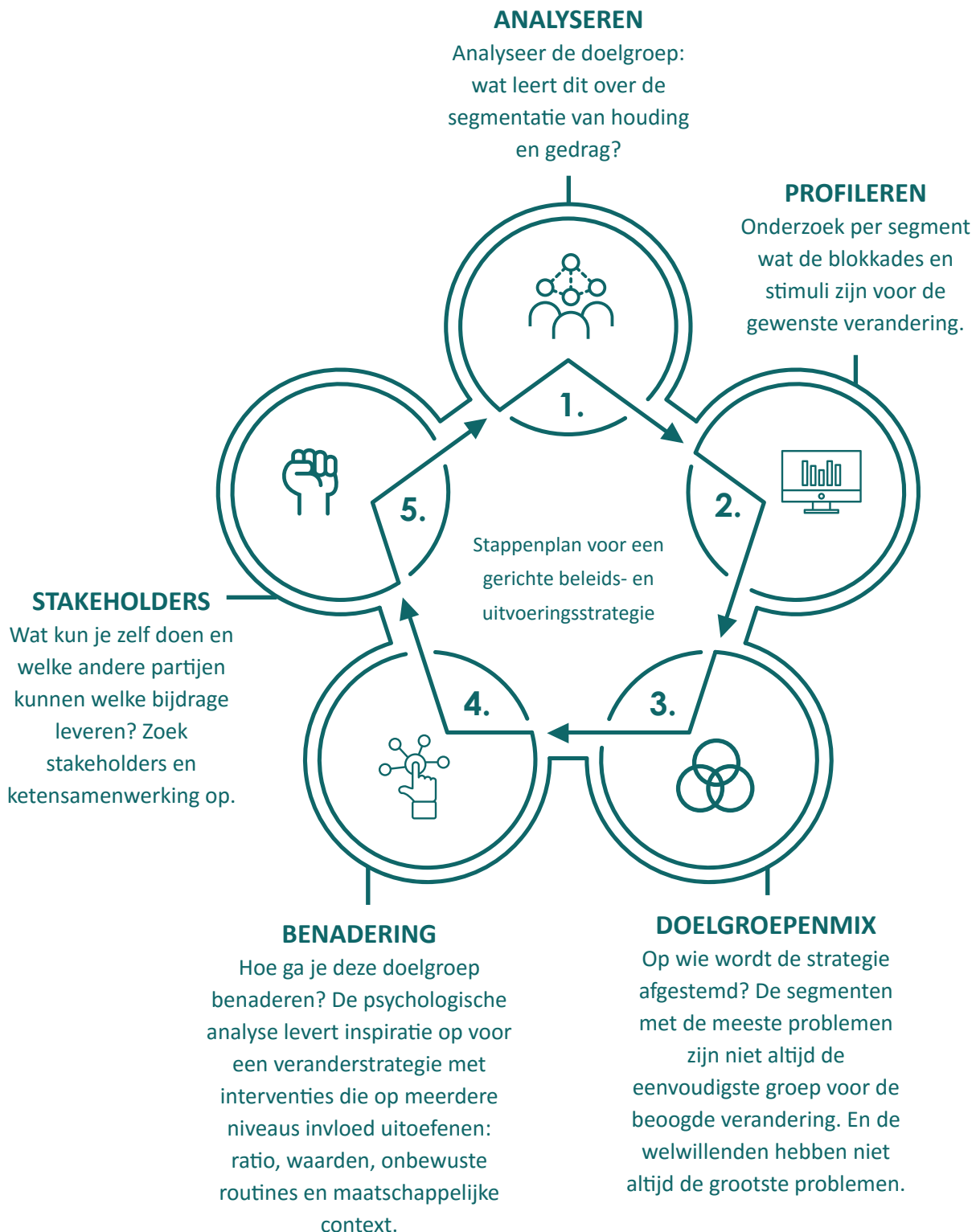
We zetten de concrete actiepunten voor de meest effectieve strategie op een rij. Daarbij bieden een stappenplan voor het bepalen van de agenda.



Strategie



Stappenplan



Zie ook:

- motivaction.nl/gedragsverandering
- rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/12/04/kamerbrief-over-toepassing-van-gedragswetenschappelijke-kennis-in-beleid
- wrr.nl/publicaties/publicatie/article/hoe-mensen-keuzes-maken-2/
- verkeerskunde.nl/Uploads/2012/1/gedrag-in-beleid-1-.pdf
- wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten/92_Met_kennis_van_gedrag_beleid_maken.pdf
- rli.nl/publicaties/2014/advies/doen-en-laten-effectiever-milieubeleid-door-mensenkennis
- rli.nl/sites/default/files/linkitfiles/essays_duurzame_gedragspatronen.pdf
- raadrvs.nl/publicaties/adviezen/de_verleiding_weerstaan_maart_2014
- eufic.org/article/en/expid/Motivating-behaviour-change/
- nao.org.uk/wp-content/uploads/2011/09/NAO_Auditing_Behaviour_Change.pdf
- rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brochures/2014/07/01/campagne-strategie-instrument/campagne-strategie-instrument-casi-3-0.pdf

Colofon

Tekst	Sibolt Mulder
	Pieter Paul Verheggen
Redactie	Toos van Aken
	Renee Verburg
Vormgeving	Wouter Vos
	Juul Beijer
	Bruno Klok
Met dank aan	Hanneke de Bruin - gedragspsycholoog, eigenaar van To Remind You
	Vera Dalm: directeur - MilieuCentraal
	André Kamphuis - gedragspsycholoog bij VeiligVerkeerNederland
	Helene van Zutphen - directeur Nederland Schoon
	Regiobank

Meer informatie?

Sibolt Mulder
s.mulder@motivaction.nl
06 13 65 41 11
motivaction.nl

© 2016 Motivaction International B.V.

Het auteursrecht op deze paper ligt bij Motivaction International B.V. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van dit rapport of delen daarvan is slechts toegestaan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de directie van Motivaction.

Wij printen deze whitepaper op 100% recycled papier.



Weet wat mensen drijft
www.motivaction.nl

motivaction
research and strategy