



How To **Get Shift Done**



How To Get Shift Done

7 tips om nooit te vergeten
bij gedragsbeïnvloeding

SHIFT.

Behavioural Change
Consultancy

Inleiding.

Je bent een marketing- of communicatieprofessional, je houdt je bezig met beleid, je ontwerpt dingen in de openbare ruimte, je geeft leiding aan een groep mensen... In deze en vele andere functies heb je te maken met het **gedrag van je doelgroep: je wilt dat zij iets anders gaan doen dan ze nu doen**. Of het nu draait om het verkopen van producten, het positiever aankijken tegen jouw merk of het besparen van energie, je wilt een shift bereiken!

Vanuit je eigen kennis kom je al een heel eind, maar toch merk je dat iets mist. Wanneer je nieuwe dingen wilt uitproberen, kom je weer terug bij de dingen die je altijd al deed. En dat is helemaal niet zo gek, want om gedrag van mensen blijvend te veranderen is heel wat kennis nodig over hoe mensen werken.

Herken jij je in dit probleem? Dan heb je met het downloaden van dit ebook al een goede eerste stap gezet. **Wij helpen je grip te krijgen op gedrag door onze kennis met jou te delen.** De tips die in dit ebook worden genoemd helpen je op weg.

Bij welk type vraagstukken kan dit ebook jou helpen?

- Het analyseren van je doelgroep en het achterhalen waarom zij doen wat ze doen
- Het beïnvloeden van gedrag door middel van een communicatiecampagne of reclame
- Marketingvraagstukken die te maken hebben met menselijk gedrag, bijvoorbeeld gedrag van klanten van een webshop
- Het beïnvloeden van inwoners om ander gedrag te gaan vertonen, zoals afvalscheiding, verkeersveilig gedrag, klimaatadaptatie en nog veel meer

1. Doe een stapje terug.

Vaak wanneer we gedrag willen veranderen, worden er allerlei aannames gedaan. 'Bewustwording is de oplossing!', 'mensen zijn gewoon asociaal' of 'we moeten gewoon hogere straffen opleggen'. Maar waar zijn deze aannames op gebaseerd? Hoe weet je dat bewustwording ervoor gaat zorgen dat mensen hun gedrag gaan veranderen? Wat speelt er op onbewust niveau? Inderdaad, er zijn nog een hoop vragen te beantwoorden.

Is een campagne altijd de oplossing?

Soms krijg je de opdracht om een bewustwordingscampagne te maken. Eigenlijk is dat best gek. Waarom is dit nodig? Het is handig om te bekijken of er onderzoek vooraf is gegaan aan de opdracht. Want misschien blijkt een bewustwordingscampagne wel helemaal niet de oplossing wanneer je goed hebt onderzocht hoe het probleem in elkaar zit. Nu is bewustwording überhaupt bijna nooit het antwoord, maar daar hebben we het later nog over.

Is er nog helemaal niks onderzocht voor aanvang van het idee van jouw opdracht of vraagstuk? Dan is het handig om de volgende punten na te lopen:

Heeft het wel te maken met gedrag?

Allereerst is het best handig om te bekijken of het probleem dat je hebt wel echt met gedrag te maken heeft. Misschien is er wel iets heel anders aan de hand. Doe dus eens een stapje terug, vergeet alles dat je al wist over het vraagstuk en bekijk opnieuw hoe alles in elkaar zit. Het kan ook helpen om dit door iemand te laten doen die er helemaal blanco in staat.

Een voorbeeld van een situatie waarbij gedragsbeïnvloeding niets uithaalt is wanneer mensen niet in staat zijn om het gedrag uit te voeren. Bijvoorbeeld wanneer je wilt dat mensen hun plastic afval scheiden terwijl ze geen ruimte in huis hebben voor een extra afvalbak.

Weten en kunnen

Wanneer je bijvoorbeeld wilt dat meer mensen hun afval gaan scheiden, is het handig om in kaart te brengen of ze überhaupt wel de kennis en mogelijkheid hebben om dit goed te kunnen doen. Want hoewel kennis en mogelijkheid niet direct leiden tot gedrag, zijn het wel voorwaarden om gedrag uit te kunnen voeren. Bekijk dus eerst goed of er wel voldoende kennis aanwezig is over welk afval waarbij hoort en of de faciliteiten voldoende zijn. Daarna kunnen we verder gaan kijken naar motivatie en andere factoren.

Welke stakeholders zijn betrokken?

Soms zie je door de stakeholders het bos niet meer, maar het is wel goed om te kijken wie er nu eigenlijk betrokken zijn bij jouw vraagstuk. Wie hebben er allemaal belang bij, wie merken er iets van, waar moet draagvlak worden gecreëerd, en zo nog verder.

Wat is het doelgedrag?

Een cruciale stap is het bepalen van het doelgedrag. Want als je een aanpak wilt verzinnen, moet je toch eerst echt weten wat je precies wilt bereiken. Hoe weet je anders of je je doel hebt bereikt? Bovendien is het heel lastig om een gerichte aanpak te verzinnen zonder te weten waar je het nu eigenlijk voor doet. Maak het zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld: we willen dat 95% van onze klanten energiebesparende lampen koopt.

Bonustip

Laat de strategie de middelen bepalen en niet andersom

Het klinkt logisch, eerst strategie bepalen, dan de middelen. Maar vaak gebeurt het toch niet op deze manier. Vaak wordt gedacht aan een creatieve campagne met ludieke actie. Er is helemaal niks mis met een creatieve campagne en ook niet met een ludieke actie, maar het is lang niet altijd de juiste oplossing voor jouw vraagstuk. Het is handiger om eerst te kijken hoe het probleem precies in elkaar zit, en daarop te baseren welke aanpak je gaat hanteren.

Waarom moet creativiteit niet het doel zijn?

Creativiteit is een middel, maar zeker geen doel. Wanneer we iets uit alle macht creatief en ludiek proberen te maken, wordt al gauw de gehele strategie weggevaagd. Wat creativiteit écht is is het denken buiten bestaande kaders. Neem dus niet creativiteit als doel, maar effectiviteit, maar dan met een leuk sausje. Want door je te focussen op de strategie en het creatief toepassen hiervan, bereik je een dubbel zo groot effect.

Het bepalen van de juiste middelen

Er zijn een heleboel mogelijke middelen die je kunt inzetten bij gedragsverandering: van een stukje ducttape tot een gigantisch billboard. Je weet nooit gelijk of het middel dat je inzet ook het juiste is, maar daar kun je wel achter komen (zie tip 5).

Key points: doe een stapje terug

- Denk niet gelijk in oplossingen
- Onderzoek welke stakeholders betrokken zijn
- Bekijk of je doelgroep überhaupt wel in staat is om te doen wat je van ze vraagt
- Bepaal het doelgedrag
- Creativiteit is een middel, zeker geen doel

2. Je doelgroep onder de loep.

Het is tijd om je doelgroep te gaan doorgronden. En dat is stiekem nog best ingewikkeld. De belangrijkste tip hierbij is: let op aannames. Wat we niet meer gaan doen is bedenken wat onze doelgroep misschien wel zou willen horen, want dat zijn altijd aannames ('Jongeren houden van hippe muziek, dus zo bereiken we ze wel!'). Wat we wel gaan doen is onderzoeken wat ze willen horen, maar ook wat ze juist niet willen horen.

Wie is je doelgroep?

Je weet je doelgedrag. Dat helpt je als het goed is ook met het bepalen van je doelgroep. Wie wil je dat het doelgedrag gaan uitvoeren? Dat is je doelgroep. Vaak is het wel handig om een specifieke doelgroep te hebben, want dat maakt het makkelijker om een toegespitste aanpak te bedenken. Hoe breder je doelgroep, hoe meer je aanpak een eenheidsworst wordt. Dan ben je al snel aan het schieten met hagel. Als je meerdere subdoelgroepen hebt, kun je ook nog meerdere aanpakken bedenken. Daar komen we later nog op.

Wat drijft je doelgroep?

Dit is het moeilijkste deel van je doelgroepanalyse. Het is tijd om helemaal in je doelgroep duiken zodat je kunt achterhalen wat hen drijft. Soms zijn hier vragenlijsten voor nodig, soms kom je al een heel eind met interviews en observaties.

Onderzoek de redenen waarom mensen nog niet doen wat je wilt dat ze doen, en wat hen zo ver kan brengen om het wél te doen. Of andersom, bevroeg mensen die het al goed doen en achterhaal hoe zij verschillen van de achterblijvers. Om even bij de afvalscheidingscasus te blijven: door fanatieke afvalscheiders te interviewen achterhaal je misschien ideeën om de niet-afvalscheiders te kunnen motiveren. Maar ook de anti-afvalscheiders zijn ontzettend belangrijk. Vorm een zo compleet mogelijk beeld van het vraagstuk door verschillende typen mensen te bevroegen.

Resultaat

Als je het goed doet, krijg je uit deze stap een overzicht van alle kenmerken en drijfveren van jouw doelgroep. Bijvoorbeeld dit voorbeeld over fietsverlichting bij jongeren:

Jongeren 12 t/m 24 jaar

- Vergeten hun verlichting aan te doen, indien vaste verlichting
- Hebben geen of kapotte verlichting
- Vergeten fietslampjes mee te nemen
- Worden sterk beïnvloed door hun sociale omgeving

Key points: je doelgroep onder de loep

- Bepaal een zo specifiek mogelijke doelgroep (of meerdere doelgroepen)
- Onderzoek wat jouw doelgroep kenmerkt
- Onderzoek de drijfveren van je doelgroep met betrekking tot het doelgedrag

3. Eerst barrières wegnemen, dan motiveren.

Nu weet je wat je doelgroep drijft, waarom ze doen wat ze doen. Nu is het tijd om ze te motiveren tot ander gedrag! O nee, we vergeten een belangrijke stap. Een hele belangrijke stap. Want zonder deze stap heeft motiveren waarschijnlijk niet eens zin.

Deze stap is het wegnemen van de barrières. Net als dat je niet gaat autorijden met de handrem er nog op, gaat jouw doelgroep niet veranderen als jij de barrières niet wegneemt. Gelukkig weet je uit je analyse wat hen tegenhoudt, dus nu rest je nog één ding: het wegnemen van barrières.

Bij barrières denken mensen vaak aan praktische beperkingen. Die zijn inderdaad belangrijk om mee te nemen, maar er zijn ook een heleboel psychologische factoren die het gedrag in de weg kunnen zitten. Meestal uiten barrières zich in de vorm van weerstand.

Weerstand

Heb je er ooit al eens aan gedacht dat je doelgroep er niet zo van houdt als jij ze vertelt wat ze moeten doen? Mensen beslissen graag zelf hoe ze hun leven leven. Zorg er dus voor dat je niet met een wijzend vingertje aan de slag gaat. Dat leidt namelijk tot reactance, een vorm van weerstand.

Het kan ook het geval zijn dat je doelgroep niet zoveel vertrouwen heeft in jou als afzender. Of dat ze de boodschap helemaal niet geloven, ook wel scepticisme genoemd. Dan is het zaak om dit scepticisme weg te nemen.

De meest lastige vorm van weerstand is het niet in actie komen zonder duidelijke reden. Zoals ongeveer de halve wereld in februari, als ze alweer moeten concluderen dat hun goede voornemens slechts voornemens zijn gebleven. Als je doelgroep alle mogelijkheid heeft en gemotiveerd is maar toch niks doet, dan speelt deze lastige vorm van weerstand (ook wel inertie genoemd) waarschijnlijk een rol.

Weerstand wegnemen

Nu je weet welke weerstand(en) een rol spelen, kun je eens kijken wat je kunt doen om het weg te nemen. Het wegnemen van weerstand is niet makkelijk, maar ook zeker niet onmogelijk. Wellicht is het verstandig om hiervoor hulptroepen op te trommelen (in de vorm van gedragsexperts ;).

Key points:
eerst barrières
wegnemen, dan
motiveren

- Barrières wegnemen komt vóór motiveren
- Bekijk naast praktische barrières ook zeker de psychologische weerstanden
- Onderzoek technieken om weerstanden weg te nemen

4. Richt je (ook) op het onbewuste.

Bewustwording komt regelmatig voor in de vocabulaire van, nou ja, bijna iedereen die zich bezighoudt met gedrag. Op de één of andere manier zijn we ervan overtuigd dat we wel kunnen veranderen, als we ons maar bewust worden!

Helaas is dit niet realistisch. De mens is erop ingericht om zo efficiënt mogelijk om te gaan met energie. Bewust beslissingen maken kost nu eenmaal erg veel energie, en daarom doen we het bijna nooit. Slechts 5 procent (of minder) van ons gedrag vindt plaats op bewust niveau. Simpelweg omdat het minder energie kost. Daarom moeten we slim omgaan met wat we hebben, en vooral gebruik maken van het onbewuste als we iets willen bereiken. Door deze simpele aanpassing hebben we ineens 95 procent potentie in plaats van 5. Een video van een aanpassing die op het onbewuste inspeelt, vind je [hier](#).

We begrijpen trouwens heel goed dat iedereen op de bewustwordingstour is, hoor. Want als je naar jezelf kijkt, voel je je een erg rationeel en bewust mens. Jij bent dat ook, alleen is de rest van de wereld dat niet. Dus is het zaak dat we onze aanpak gaan richten op al die onbewuste, irrationele mensen. ;)

Hoe werkt dat onbewuste dan?

Dat is een erg lang verhaal waar we een heel dik, heel leuk boek over kunnen schrijven. Het komt erop neer dat we een hoop vuistregels hebben waarop we ons gedrag baseren. Die vuistregels komen vaak van lang, lang geleden, toen onze dagen vooral nog bestonden uit het jagen op bizons.

Zo is het vanuit overlevingsperspectief gezien veiliger om in een groep te leven dan alleen. En om bij een groep te horen, is het belangrijk dat je je vormt naar de andere mensen in de groep. Dit doen mensen nog steeds, zoek maar eens op 'sociale norm/social norm' en je vindt een hoop onderzoeken die dit laten zien. We schreven er ook een blog over, die vind je [hier](#).

Uiteindelijk worden wij mensen vaak gedreven door dingen waar we zelf geen weet van hebben. Daarom is het ook zo belangrijk om objectief te kijken naar de situatie, en niet vanuit je eigen referentiekader. Want dat kader is vaak toch best wel gekleurd door jouw eigen ervaringen...

Key points:
richt je (ook) op
het onbewuste

- 95 procent van ons gedrag is onbewust
- Mensen zijn niet rationeel, maar maken beslissingen voornamelijk op basis van vuistregels
- Kijk objectief naar situaties en probeer niet vanuit je eigen referentiekader te beslissen welke strategie je hanteert.

5. Gedrag veranderen is een oneindig experiment.

Projecten zijn leuk, want ze hebben een begin en een eind. Zodra je project is afgerond, kun je mooi met de benen omhoog genieten van het resultaat.

Wat zou dat een mooie wereld zijn, hè? Jammer genoeg werkt het niet helemaal zo. Het nadeel van projecten is dat er vaak geen lange termijnplan is. En laat dat nou precies datgene zijn dat je nodig hebt om gedrag te veranderen. Gedrag verander je nu eenmaal niet blijvend binnen een paar maanden. Vooral omdat je soms nog zoekende bent naar de juiste manier om het überhaupt te veranderen.

Zie gedragsverandering daarom dan ook als een oneindig experiment. Stel een visie op voor de lange termijn en bedenk welke stappen je moet nemen om daar te komen. Met projecten is niets mis, zolang projecten maar een vervolg hebben, en een visie die erboven hangt. Op die manier weet je ook waarvoor je het doet.

Effectmetingen opzetten en uitvoeren

Om een goede effectmeting op te kunnen zetten, heb je misschien wel wat kennis nodig van statistiek en wetenschappelijk onderzoek. Maar dit alles kun je in niet al te lange tijd leren. De basis is relatief simpel: je doet een voor- en nameting en/of je gebruikt een controlegroep.

Een voor- en nameting is eigenlijk precies wat je denkt dat het is. Je bekijkt het doelgedrag voordat je een interventie doet, en erna. Je kunt eventueel nog een korte termijn nameting en een langere termijn nameting doen.

Een controlegroep houdt in dat deze groep geen interventie krijgt. Bij de controlegroep doe je dus helemaal niets. De reden hiervoor is dat je wilt bekijken of er geen andere factoren invloed hebben gehad op het gedrag, zoals tijd, een evenement of iets anders. Omdat je controlegroep en de interventiegroep dit beiden doormaken, verschillen ze alleen op interventie of geen interventie. Daardoor kun je dus zeker stellen dat de verandering die je waarneemt door de interventie komt.

Voorbeeldsituatie

Je wilt bijvoorbeeld bekijken of jouw campagnebord effect heeft op de hoeveelheid zwerfafval. Je bekijkt dan voordat je het bord plaatst hoeveel stuks afval er op de grond liggen (bij voorkeur op meerdere dagen). Dit doe je ook weer nadat je het bord hebt geplaatst. Je onderzoekt ook een controlestraat, waar geen bord is geplaatst. Deze straat ligt ver genoeg van de interventiestraat af om zeker te weten dat de mensen in deze straat niet beïnvloed zijn door het bord in de interventiestraat.

Key points:
gedrag veranderen
is een oneindig
experiment

- Gedrag veranderen doe je niet zo 1, 2, 3. Zorg daarom altijd voor een lange termijnstrategie.
- Meet alles wat je doet. Zo kun je toekomstige projecten bijsturen en nóg effectiever maken.

6. Maak gedrag duurzaam.

Als je de vorige tip ter harte hebt genomen, heb je een visie opgesteld voor de lange termijn. Je weet nu waar je naartoe wilt. Maar hoe zorg je ervoor dat ieder project een langdurig effect heeft op gedrag, in plaats van dat het slechts kortstondig nieuw gedrag stimuleert?

Vaak wordt bij gedragsverandering gedacht aan het belonen van het juiste gedrag. Een groot nadeel van belonen is echter, dat wanneer je stopt met belonen, het gedrag ook stopt. De reden hiervoor heeft iets te maken met extrinsieke motivatie, wat een erg lang verhaal is. De conclusie is dat het niet werkt als je iets wilt bereiken op de lange termijn, en dat is juist wat we wel zouden willen!

Zet een nieuwe norm neer

Gedrag duurzaam maken kun je doen met behulp van de sociale norm. Door te laten zien dat het gedrag heel normaal is en dat iedereen het zo doet, bereik je uiteindelijk veel meer op de lange termijn. Het is wel een kwestie van lange adem om zo'n norm neer te zetten. Een mooi voorbeeld is de BOB-campagne. Die hebben jarenlang gewerkt aan het neerzetten van zo'n norm, en kijk eens waar het ze heeft gebracht!

Intrinsieke motivatie

Belangrijk bij het verduurzamen van gedrag is dat mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn om het gedrag te gaan vertonen. Dat noemen we ook wel intrinsieke motivatie. Zorg er dus voor dat mensen een reden hebben waarvoor ze hun gedrag willen veranderen.

Post-rationalisatie

Het leuke hieraan is dat mensen ook ná het uitvoeren van nieuw gedrag pas een reden kunnen vinden voor intrinsieke motivatie. Dat heet ook wel post-rationalisatie. Door onbewuste beïnvloeding gaan mensen nieuw gedrag uitvoeren, en daarna gaan ze voor zichzelf proberen te verklaren waarom ze dit zojuist hebben gedaan. Door ervoor te zorgen dat er een reden voor is, en dat zij zich hiermee gaan identificeren, verduurzaam je het gedrag.

Feedback

Als je gedrag langdurig wilt veranderen, kan feedback je daar goed bij helpen. (Positieve) feedback kan mensen een goed gevoel geven over wat ze hebben gedaan. Dit helpt ook weer bij de post-rationalisatie: mensen krijgen meer redenen waarom ze hebben gedaan wat ze hebben gedaan. Probeer je doelgroep dus zoveel mogelijk feedback te geven op hun gedrag: geef ze een schouderklopje wanneer ze het goed hebben gedaan of geef tips om nóg beter te worden.

Key points: maak gedrag duurzaam

- Belonen leidt meestal niet tot een duurzame gedragsverandering
- Laten zien dat iets heel normaal is kan gedrag verduurzamen
- Intrinsieke motivatie is erg belangrijk bij langdurige gedragsverandering
- Geef mensen achteraf een reden voor hun gedrag, zodat post-rationalisatie optreedt
- Geef feedback aan je doelgroep over het gedrag

7. Timing is alles.

Soms zijn we zo druk met het bepalen van een strategie en de bijbehorende middelen, dat we de vierde dimensie geheel vergeten: timing! Het moment waarop je een interventie laat plaatsvinden bepaalt voor een groot deel hoe succesvol deze is.

Gewoontes zijn sterk gebonden aan locatie, context en tijd. Door iets te veranderen aan deze factoren doorbreek je gewoontes gemakkelijker. Daarom is timing en momentum zo belangrijk.

Verandering = nieuw gedrag

Meestal geldt dat bij een grote verandering mensen nog meer openstaan voor nieuw gedrag. Bij een verhuizing bijvoorbeeld vallen een heleboel gewoontes weg, of gewoontes worden verzwakt. Mensen moeten een nieuwe route naar hun werk zoeken, en staan er wellicht meer voor open om alternatieve reisopties te gaan bekijken. Of ze gaan ineens naar een andere supermarkt dan ze gewend zijn.

Momentum kun je ook creëren

Verandering heeft momentum nodig, maar dat is er natuurlijk niet altijd. Gelukkig kun je het ook zelf creëren, bijvoorbeeld door een themaweek op te zetten of door de inrichting van je kantoor aan te passen. Probeer zoveel mogelijk te veranderen aan de context, zodat je gemakkelijker een verandering kunt doorvoeren.

Voorbeelden van momentum voor gedragsverandering

- Een verandering in de route van huis naar werk
- Wegwerkzaamheden zodat mensen een omweg moeten nemen
- Een actieperiode waarin mensen beperkt kans krijgen om iets uit te proberen
- Een verhuizing naar een nieuw kantoorpand
- Overgang van eigen bureaus naar flexwerken

Key points: maak gedrag duurzaam

- Belonen leidt meestal niet tot een effectief je aanpak is
- Je kunt gebruik maken van momentum of je kunt het zelf creëren
- Timing bepaalt voor een groot deel hoe

Over Shift

Shift is een onderzoeks- en adviesbureau gespecialiseerd in gedragsverandering dat is opgericht in 2015 en bestaat uit een ondernemend en enthousiast team van gedragswetenschappers. Wij werken samen met overheden en organisaties uit allerlei verschillende branches en we adviseren, voeren projecten uit en delen kennis op het gebied van gedragsbeïnvloeding. Hierbij specialiseren we ons in het bevorderen van de verkeersveiligheid tot aan het bevorderen van milieubewust gedrag.

Meer weten?

Kijk op shiftgedrag.nl of volg ons op social media.



SHIFT.

Behavioural Change
Consultancy