

A woman with blonde hair, wearing a black top with gold buttons on the sleeves and a brown skirt, is writing on a whiteboard. She is holding a black marker. The whiteboard has a diagram with several boxes and lines. One box contains the word 'Schaarste', another 'soa', and a larger box contains 'doelgroep' with 'oudere' written below it. At the bottom, there is a box with 'e-bikes'.

# Leer je doelgroep kennen



# Leer je doelgroep kennen

De basis van  
gedragsverandering.

**SHIFT.**

---

Behavioural Change  
Consultancy

# Inleiding.

## **Je wilt gedrag veranderen. Waar te beginnen?**

Bijna iedereen heeft in zijn dagelijkse werk te maken met gedrag. Als marketeer wil je koopgedrag beïnvloeden, als beleidsadviseur milieu wil je dat mensen hun afval goed scheiden en als verkeerskundige krijg je te maken met gedrag van weggebruikers, bijvoorbeeld het gebruik van smartphones tijdens het autorijden. Het is echter een hele opgave om gedrag te beïnvloeden wanneer je hiervoor niet bent opgeleid. Welke factoren spelen mee? Waarom veranderen mensen niet gewoon? Als mensen zich bewust zijn van de gevolgen van hun gedrag, veranderen ze toch vanzelf? Deze en vele andere vragen worden beantwoord in dit whitepaper.

**We helpen je op weg met motieven en weerstanden, twee ontzettend belangrijke factoren als het gaat om gedrag.** We leggen uit waarom deze twee zo belangrijk zijn, hoe je onderzoekt welke motieven en weerstanden er spelen bij je doelgroep en wat je precies kunt met deze informatie.

In dit whitepaper gaan we in op de **basis van gedrag**. Vanuit deze basis kun je een analyse maken voor het gedrag van jouw doelgroep. Je komt erachter hoe het gedrag in elkaar zit. Dit biedt aanknopingspunten voor een verdere aanpak. Na de analyse van het gedrag kun je dit gedrag ook daadwerkelijk gaan beïnvloeden. Over beïnvloeden kunnen we nog wel een heel boek schrijven, maar laten we eerst bij het begin beginnen!

# 1. Factoren die een rol spelen bij gedrag.

**Voordat je gedrag kunt gaan veranderen, is het belangrijk dat je weet hoe het gedrag in elkaar steekt. Voordat je kunt gaan inzoomen op jouw doelgedrag, is het van belang om een basisbegrip te hebben van de factoren die een rol kunnen spelen bij gedrag.**

## **Ik denk, dus ik doe?**

Wij mensen hebben het gevoel dat we erg rationeel zijn. We kunnen goed nadenken, soms denken we wel dagenlang na over een belangrijke beslissing. Daarom lijkt het alsof we altijd zoveel nadenken over wat we doen. Het tegendeel is echter waar. Maar een heel klein deel van ons gedrag komt bewust tot stand. Je leest het goed: 95 procent van ons gedrag is onbewust! En eigenlijk is dat heel logisch. Als we altijd zoveel moesten nadenken over wat we doen, zouden onze hersenen ontzettend veel energie verbruiken. Het is juist belangrijk dat we zo efficiënt mogelijk omgaan met onze energie. Daarom hebben onze hersenen allerlei handige trucjes aangeleerd.

Eén van die trucjes is de gewoonte. Een gewoonte is een automatische gedraging die zo sterk is ingesleten, dat we er niet meer over na hoeven te denken. Het gaat gewoon vanzelf. Tandenvoetsen is hiervan een mooi voorbeeld. Je gaat niet iedere avond eerst nadenken of je wel of niet je tanden gaat poetsen, je doet het gewoon. Vervolgens hoef je ook niet na te denken over hoeveel kracht je gebruikt om de tandpasta uit de tube te krijgen, of over de bewegingen die je maakt met de tandenborstel. En dat is erg handig, want anders zouden we iedere dag doodmoe worden van de meest simpele dingen.

Een nadeel van gewoonten is echter dat ze niet erg flexibel en bijzonder hardnekkig zijn. Heb je een gewoonte eenmaal aangeleerd, dan is het lastig om hem af te leren. De gewoonte zit zo sterk ingesleten in je brein, dat je het gedrag als vanzelf gaat uitvoeren. We hebben heel veel wilskracht nodig om een gewoonte tegen te houden en te vervangen door nieuw gedrag. Een nadeel van gewoonten is echter dat ze niet erg flexibel en bijzonder hardnekkig zijn. Heb je een gewoonte eenmaal aangeleerd, dan is het lastig om hem af te leren. De gewoonte zit zo sterk ingesleten in je brein, dat je het gedrag als vanzelf gaat uitvoeren. We hebben heel veel wilskracht nodig om een gewoonte tegen te houden en te vervangen door nieuw gedrag.

Maar, hoor ik je nu denken, als mensen maar genoeg redenen hebben om te veranderen, dan lukt dat toch heus wel? Helaas is dit niet het geval. De afgelopen jaren zijn er talloze campagnes gevoerd om mensen te vertellen dat groente en fruit eten heel belangrijk is voor je gezondheid.

We kunnen wel stellen dat bijna iedereen ervan op de hoogte is dat we twee stuks fruit en 250 gram groente per dag moeten eten om op en top gezond te blijven. Toch doet nog steeds maar 5 procent van de mensen dit op vaste basis. Dit percentage is onveranderd gebleven na de vele bewustwordingscampagnes die zijn gevoerd.

Het blijkt dus wel dat er een andere aanpak nodig is om gedrag te kunnen veranderen. Want hoe kun je nu onbewust gedrag veranderen door mensen bewust te maken van hun gedrag? We moeten daarom overstappen op gedragsbeïnvloeding die óók aangrijpt op het onbewuste.

## Motieven en weerstanden

Gedrag is dus geen product van kunnen en willen. Maar waarvan dan wel?

We hebben verschillende drijfveren voor ons gedrag. Je kunt deze zien als plussen en minnen. Aan de ene kant hebben we drijfveren die ons motiveren om bepaald gedrag uit te voeren, en aan de andere kant zitten factoren die ons tegenhouden. Zo had ik het eerder al over groente en fruit eten. Als je de plussen en minnen bekijkt, kan dat er ongeveer zo uitzien:

- |                                  |                            |
|----------------------------------|----------------------------|
| <b>+</b>                         | <b>-</b>                   |
| · Het is goed voor je gezondheid | · Het kost moeite          |
| · Je wordt er niet dik van       | · Het is soms duur         |
| · Anderen doen het ook           | · ik houd niet van groente |
|                                  | · Ik voel me prima zonder  |

Er zijn dus verschillende zaken die de keuze om wel of geen groente en fruit te eten beïnvloeden. Wegen de plussen zwaarder, dan is de kans groter dat we het wel gaan doen. Wegen de minnen zwaarder, dan maakt het niet uit dat er ook positieve kanten aan het verhaal zitten, je gaat het niet doen.

De positieve drijfveren (plussen) noemen we **motieven**, want deze drijven ons om bepaald gedrag te gaan uitvoeren. De negatieve drijfveren (minnen) zijn **weerstand**. Deze houden ons tegen. Kennis van motieven en weerstanden is ontzettend belangrijk wanneer je gedrag wilt veranderen. Zonder deze kennis doe je eigenlijk maar wat. Je gaat dan een aanpak baseren op aannames. Of je gaat mensen beïnvloeden zonder dat je weet waar je op in moet spelen. En dat is zonde, want als je een gefundeerde, goed overwogen aanpak hebt is dit zoveel meer waard.

# 2. Weerstand.

**Weerstand is iets dat snel wordt vergeten bij gedragsverandering. Het is niet het eerste waar je aan denkt. Vaak wordt gedacht in de richting van motivatie: 'We moeten mensen motiveren!' of 'Als we maar vertellen waarom het goed is, komt het vanzelf!'. Het probleem is dat mensen nog wel zo positief en gemotiveerd kunnen zijn, wanneer er weerstand is heeft dit helemaal geen zin. Je kunt ten slotte ook niet gaan rijden als de handrem er nog op staat.**

Stap 1 bij het veranderen van gedrag is daarom het wegnemen van weerstand. Voordat je dit kunt doen, is het belangrijk om te weten wat weerstand precies is en in welke vormen je het tegenkomt.

## Drie soorten weerstand

Weerstand is op te delen in drie soorten: reactieve weerstand, inhoudelijke weerstand en passieve weerstand.

Bij **reactieve weerstand** verzetten mensen zich koste wat het kost. Wanneer je bijvoorbeeld tegen je dochter zegt 'Doe je jas aan!', kun je verwachten dat er een protest komt. Dit komt voort uit de menselijke behoefte om ons altijd vrij te voelen in onze keuze. We willen het gevoel hebben dat alles wat we doen gebeurt omdat we het zelf hebben gekozen. Zodra iemand ons hierin beperkt, pakken we onze vrijheid terug door te protesteren of door onze hakken in het zand te zetten. Dit komt voor wanneer we overduidelijk in de gaten hebben dat iemand ons wil beïnvloeden (telemarketeers, opzichtige reclames) of wanneer iemand ons iets oplegt of ergens toe dwingt.

**Inhoudelijke weerstand** heeft, zoals het woord al zegt, te maken met de inhoud van hetgeen waarvan je iemand wilt overtuigen. Wil je iemand een product verkopen, maar denkt je klant dat het product van lage kwaliteit is, dan heeft diegene inhoudelijke weerstand tegen het kopen van het product. Zo kan het ook dat iemand niet gelooft dat groente gezond is, of dat iemand de persoon van wie de boodschap komt niet geloofwaardig vindt.

Wanneer er sprake is van **passieve weerstand** wordt het echt lastig. Deze vorm van weerstand komt vaak voor en heeft als kenmerk dat mensen niet in actie komen. Vaak weet

iemand heel goed dat hij of zij iets moet doen, maar toch gebeurt het niet. Zo herkennen veel mensen zich hier vast in als het gaat om sporten. Je weet heel goed dat het beter is om te sporten, maar toch doe je het niet. Soms komt dit doordat mensen niet geloven dat ze het aankunnen. Vaak komt het ook doordat mensen 'het wel prima vinden zo' en het liefst de huidige situatie laten zoals die is.

### **Weerstand wegnemen**

Gelukkig zijn er een heleboel manieren om weerstand tegen te gaan. Er zijn talloze technieken die je kunnen helpen bij het wegnemen van weerstand. Dit is echter niet zomaar een trucje dat je even toepast. Iedere situatie vraagt om een bijzondere aanpak: gedragsbeïnvloeding is maatwerk. Betrek dus altijd een professional wanneer je aan de slag gaat.



# 3. Motieven.

Wanneer weerstand is weggenomen, kun je beginnen met mensen te stimuleren om bepaald gedrag te gaan uitvoeren. Motieven zijn, net als weerstand, lang niet altijd bewust. Vaak is het juist beter om onbewuste motieven aan te spreken wanneer je mensen bepaald gedrag wilt laten vertonen. Op die manier voorkom je ook dat er weerstand ontstaat tegen je beïnvloedingspoging. Want, zoals je eerder hebt kunnen lezen, werkt het averechts als je gaat zeggen wat mensen wel of niet moeten doen. Dan ontstaat er reactieve weerstand, en dat willen we niet.

Weerstand is iets dat snel wordt vergeten bij gedragsverandering. Het is niet het eerste waar je aan denkt. Vaak wordt gedacht in de richting van motivatie: 'We moeten mensen motiveren!' of 'Als we maar vertellen waarom het goed is, komt het vanzelf!'. Het probleem is dat mensen nog wel zo positief en gemotiveerd kunnen zijn, wanneer er weerstand is heeft dit helemaal geen zin. Je kunt ten slotte ook niet gaan rijden als de handrem er nog op staat.

## Motivatie en motieven

Motieven zijn net iets anders dan motivatie, al klinkt het bijna hetzelfde. Motivatie is bewust en vereist wilskracht, maar als er voldoende motivatie is heeft het absoluut invloed op gedrag. Gemotiveerde mensen kom je meestal dan ook niet tegen wanneer je gedrag wilt beïnvloeden. Deze mensen doen het namelijk al goed.

Soms wordt geprobeerd om mensen te motiveren door middel van extrinsieke prikkels, zoals een beloning. Dit kan helpen om mensen een duwtje te geven in de richting van het gewenste gedrag. Als er verder echter geen motivatie is en er onvoldoende mogelijkheid is om een gewoonte op te bouwen, is de gedragsverandering niet blijvend. Zodra de beloning wegvalt, valt ook het nieuwe gedrag weg.

Daarom is het verstandiger om je te richten op motieven die wél een langdurig en duurzaam effect hebben. Dat zijn drijfveren van ons gedrag die terug te herleiden zijn naar de oertijd. Ooit waren deze motieven erg belangrijk voor ons om te kunnen overleven. Inmiddels is dit niet meer het geval, maar nog steeds hebben ze veel invloed op ons gedrag.

## Oeroude motieven

Om deze motieven te begrijpen, gaan we ons verplaatsen in de oermens. Wat had de oermens nodig om te overleven? Waar baseerde hij zijn keuzes op?

Het was bijvoorbeeld erg belangrijk om bij een groep te horen. Hierdoor nam je overlevingskans aanzienlijk toe, want er was meer mankracht om te jagen en te verzamelen en een groep valt minder snel ten prooi aan roofdieren. Om bij een groep te horen, is het nodig om je te gedragen naar de standaarden van de groep. Daarom volgen we gemakkelijk gedrag van andere mensen en met name mensen waarmee we onszelf identificeren. Dit is handig, want we kunnen snel handelen door te kijken naar wat anderen doen. Een zebra rent gelijk weg als hij ziet dat de andere zebra's beginnen te rennen. Misschien komt er wel een luipaard aan! Er is geen tijd om hierover na te denken, je moet gewoon lopen, anders word je opgegeten. Wij mensen hoeven nooit te rennen voor een luipaard, maar we reageren nog wel hetzelfde op situaties waarbij we zien dat andere mensen bepaalde dingen doen. We volgen de groep zonder erbij na te denken. Dit is dus een onbewust motief.

Naast deze sociale motieven zijn er nog veel meer motieven te onderscheiden. Kennis van onbewuste motieven is belangrijk om een compleet beeld te vormen van gedrag. Je kunt ze alleen niet bewust uitvragen omdat mensen niet weten dat deze motieven hun gedrag sturen. Wanneer je gedrag onderzoekt, heb je een methode nodig die ingaat op deze onbewuste factoren.

Er zijn echter ook genoeg bewuste motieven die je wel kunnen helpen bij het veranderen van gedrag. De truc is om deze bewuste motieven vervolgens te stimuleren en de weerstanden weg te nemen. Je kunt deze bewuste motieven wel achterhalen door middel van onderzoek. Bovendien kom je dan vaak achter (praktische) redenen waar je zelf nog niet aan had gedacht. Naast het onderzoeken en beïnvloeden van bewuste motieven en weerstanden, is het vaak ook nodig om onbewuste beïnvloeding toe te passen. Op die manier maak je het gedrag makkelijker en duurzamer.

# 4. Motieven & weerstanden achterhalen.

Je weet nu waarom het nodig is om te onderzoeken welke motieven en weerstanden een rol spelen bij het gedrag dat je wilt veranderen. maar hoe onderzoek je ze? Dat kan op verschillende manieren.

## Methode

### Interviews

Interviews zijn een makkelijke manier om aan informatie te komen. Je vraagt een paar mensen simpelweg waarom ze dingen wel en niet doen. Vaak heb je hiervoor niet veel mensen nodig, omdat je al na een aantal interviews de informatie hebt die je nodig hebt. Interviews zijn echter niet voor iedere casus geschikt. Wanneer je denkt dat mensen niet eerlijk zullen antwoorden omdat dat sociaal wenselijk is, zijn interviews minder geschikt. Bovendien kun je minder makkelijk reactieve- en passieve weerstand achterhalen.

### Vragenlijst

Met een vragenlijst bereik je veel mensen tegelijk, mits je de vragenlijst niet te lang maakt. Wanneer je een compleet beeld wilt hebben van de motieven en weerstanden, is dit vaak de handigste methode. Dit geldt vooral wanneer je nog geen goed beeld hebt van wat er precies bij je doelgroep speelt en je dit eerst wilt verkennen.

## Welke vragen stel je?

Nu je hebt bepaald welke methode je gaat gebruiken, kun je beginnen met het opstellen van de vragen. Hieronder staan een aantal voorbeeldvragen. De vragen gaan over een voorbeeldcasus waarbij je wilt dat meer mensen jouw app gaan gebruiken. Met een vragenlijst achterhaal je waarom sommige mensen de app gebruiken en anderen niet.

- Ik vind het vervelend dat ik de meldingen van de app niet kan uitzetten (reactieve weerstand)
- Ik denk dat de app bij mij past (inhoudelijke weerstand)
- Waarom zou u de app wel willen gebruiken? (motieven)
- Waarom zou u de app niet willen gebruiken? (weerstanden)

# 5. Het toepassen van de resultaten.

**Nu heb je een hoop antwoorden op de vragen die je hebt gesteld aan je doelgroep. Je kunt naar aanleiding van de vragen conclusies trekken over de aanwezigheid van verschillende weerstanden en motieven.**

Uit je vragenlijst kan bijvoorbeeld blijken dat gemiddeld laag wordt gescoord op 'Ik vind de app nuttig'. Veel mensen hebben dus inhoudelijke weerstand. Nu weet je ook waar je je op moet richten bij het promoten van je app: je moet de inhoudelijke weerstand wegnemen door bijvoorbeeld uit te leggen wat het nut is van de app.

Vragenlijsten en interviews kunnen waardevolle informatie opleveren. Vaak zijn het dingen waar je zelf nog helemaal niet aan hebt gedacht. Vervolgens kun je met behulp van gedragsbeïnvloedingstechnieken aan de slag gaan om meer mensen in de richting te sturen van het gedrag dat jij wilt zien.

Je kunt de resultaten bijvoorbeeld toepassen in een pilot. Door middel van een pilot kun je testen welke aanpak het beste werkt. Dit geeft je de mogelijkheid om de meest effectieve aanpak te creëren voor jouw doelgroep.

## **Voorbeeld van een pilot**

Voor een gemeente onderzochten wij waarom mensen te hard reden op een specifieke weg. Allereerst hebben we omwonenden en weggebruikers geïnterviewd over de situatie. Vervolgens hebben we foto's van de weg bewerkt in Photoshop. Deze foto's hebben we in een vragenlijst verwerkt. Hierbij vroegen we aan inwoners van de gemeente om bij de foto's aan te geven hoe hard ze hier wilden rijden en hoe hard ze dachten dat anderen er zouden rijden. Doordat de foto's verschilden op verschillende factoren, konden we bepalen bij welke aanpassing van de weg de snelheid het meest af zou nemen.

# 6. Niet te vergeten...

Naast motieven en weerstanden is er nog een hele belangrijke factor die ons gedrag stuurt: onze omgeving. Soms tellen motieven en weerstanden helemaal niet meer door de sterke invloed van de omgeving. Is er geen prullenbak in de buurt, dan heeft het geen zin als je je afval weg wilt gooien. En soms is de roltrap nou eenmaal makkelijker bereikbaar dan de gewone trap. Omgeving en het beïnvloeden van en met de omgeving is echter een heel ander verhaal, waarover je in één van onze toekomstige whitepapers kunt lezen. Houd in ieder geval in gedachte dat de omgeving een grote rol speelt bij gedrag en dat je dit zeker moet meenemen in je aanpak.

Je hebt in dit whitepaper een introductie gekregen in de eerste stap naar een duurzame gedragsbeïnvloeding. Met behulp van dit whitepaper kun je aan de slag om zelf motieven en weerstanden te onderzoeken. Het geeft je meer inzicht in de mogelijkheden voor het veranderen van gedrag. Zonder een vooronderzoek naar motieven en weerstanden heb je geen richting, en ga je zomaar iets doen. We raden je dus sterk aan om aan de slag te gaan met de methoden in dit whitepaper. Hiermee heb je al een basis. Je kunt namelijk ingrijpen op bestaande motieven en je kunt weerstanden wegnemen. Nog een extra duwtje nodig? Dan is het nodig om gedragsbeïnvloeding in te gaan zetten op het gebied van motieven waar mensen zich minder of niet bewust van zijn.

Bij het ontwerpen van een aanpak om gedrag te veranderen is het raadzaam om een gedragsexpert te raadplegen. Soms levert dat op de lange termijn meer op dan het zelf te proberen. Gedrag lijkt makkelijk, maar het komt voort uit een complex systeem van factoren. Deze puzzel is niet altijd even makkelijk op te lossen. Hulp nodig bij het oplossen van de puzzel? Neem gerust, geheel vrijblijvend, contact met ons op.

# 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](https://shiftgedrag.nl) of volg ons op social media.



# SHIFT.

---

Behavioural Change  
Consultancy