



Platform

nr.11 2009

Uitgave bij
communicatieplein.nl

Verleiden met beleid

- > Nieuwe perspectieven op gedragsbeïnvloeding
- > Kennis, houding, gedrag op de helling
- > Alcoholcampagne: de kracht van de context
- > Waar liggen de grenzen van communicatieve beïnvloeding?





ONDERZOEK EN PRAKTIJK

- 16 | **“Wat anderen doen, bepaalt ons gedrag. En dat gaat best ver.”**
Kees Keizer
- 31 | **“Situaties, gewoontes en emoties bepalen onze keuzes”**
Willem Pieterse
- 34 | **“Keukenverkopers beïnvloeden gedrag op een slimme manier. Daar wilden wij wel van leren.”** *Mirjam Prinsen*
- 42 | **“De kern van de communicatiestrategie bestond uit het enthousiasme van burgers”** *Stephanie Geertman*
- 52 | **“Ruimdenkers willen een milde benadering, maar Luxezoekers moet je streng aanpakken”** *Ralph Vossen en Ellen Couvret*

Column

- 4 | **De anonieme postbode** *Jan van Zomeren*
- 10 | **Een standbeeld voor Beel** *Hans Goslinga*
- 30 | **Brug open, motor af** *Eliane Schoonman*
- 33 | **Een gekleurd verhaal** *Atja Apituley*
- 51 | **De valkuil van zelfsturing** *Goos Geursen*

Auteursrecht

Het auteursrecht op deze publicatie berust bij het Ministerie van Algemene Zaken. Het auteursrecht op de afzonderlijke bijdragen berust bij de desbetreffende auteurs. Het is toegestaan om delen van deze publicatie onder vermelding van de naam van de auteur en de bron te gebruiken voor niet-commerciële doeleinden. Voor elk ander gebruik moet toestemming gevraagd te worden bij de het Ministerie van Algemene Zaken, academie@minaz.nl.

Ontwerp en vormgeving

Edenspiekermann, Amsterdam

Drukwerk

Ando, Den Haag

Beeld

Maarten de Kok: omslag en pagina's 22, 46 en 47
Johan Pateijn: pagina 43
Hetty van Oordt: pagina 30

Reacties, abonnementen en adreswijzigingen

academie@minaz.nl
tel.: (070) 35 64 279

Distributie

Pondres Postbus 1211
5004 BE Tilburg
Tel.: (013) 595 35 00
E-mail: info@pondres.nl



inhoudsopgave

Platform 2009 nummer 11

Verleiden met beleid

2 | **Redactioneel** Doe als iedereen: lees dit boekje!

ACHTERGROND

5 | **Instrumenten zoeken orkest** *Guido Rijnja, Erwin Seydel en Jasper Zuure*

De omslag naar contextuele communicatie

11 | **Geen piece of cake, smaakt toch naar meer** *Bert Pol*

Hoe je het drinkgedrag van jongeren beïnvloedt via hun omgeving

25 | **Diensten, drempels en duwtjes** *Harrie van Rooij*

Communiceren met irrationele en onachtzame burgers

37 | **Sterk verhaal** *Noelle Aarts*

De betekenis van gesprekken voor gedrag en gedragsverandering

CASUS

19 | **Go Out, Plug In** *Peter Fokkens*

Campagne 'Sound Effects' brengt beleid, wetenschap en praktijk samen

45 | **Alcohol en opvoeding** *Nancy van Etten*

Hoe je het drinkgedrag van jongeren beïnvloedt via hun omgeving

Colofon

Platform is een uitgave van het Ministerie van Algemene Zaken. De artikelen uit dit nummer vindt u ook terug op www.communicatieplein.nl/ gedrag

Redactie

Dienst Publiek en Communicatie/
Academie voor
Overheidscommunicatie
Harrie van Rooij (gastredacteur)
Miriam van Staden
Marlene Verhaar

Redactiecommissie

Paulijn de Bruijne (Ministerie van
Algemene zaken/Academie voor
Overheidscommunicatie)
Elisabeth Oppenheim De Jong
(Ministerie van Algemene Zaken/
Gemeenschappelijk Communicatiebeleid)
Mirjam Prinsen (Ministerie van
Justitie/Expertisecentrum
Rechtspleging en Rechtshand-
having)
Guido Rijnja (Ministerie van
Algemene zaken/Academie voor
Overheidscommunicatie)
Judith van Tiggelen (Ministerie
van Algemene Zaken/Gemeen-
schappelijk Communicatiebeleid)
Jan Verbeek (Ministerie van
Financiën/DG Belastingdienst)

© Ministerie van Algemene
Zaken, 2009

Doe als iedereen: lees dit boekje!

Waarom zou u dit boekje lezen? Misschien omdat u een echte professional bent voor wie een uitgave over gedragsbeïnvloeding verplichte kost is. Of misschien omdat uw collega's het ook lezen (en er bovendien aanstekelijk over vertellen). Het is ook goed mogelijk dat u het leest omdat u zich zorgen maakt iets belangrijks te missen. Hoe dan ook, er zijn heel wat beweegredenen denkbaar. Als redactie doen we er alles aan om op deze beweegredenen in te spelen. We willen uw gedrag beïnvloeden, in dit geval uw leesgedrag.

Communicatie en gedrag: een hernieuwde kennismaking

Gedragsbeïnvloeding is het thema van dit nummer van Platform. De centrale vraag is hoe je als overheid invloed uitoefent op het gedrag van burgers of andere partijen. Meer specifiek kijken we naar de rol die communicatie daarbij speelt. Communicatie en gedrag hebben veel met elkaar te maken. Want waarom zou je communiceren als je niet op een of andere manier het gedrag van je klant of burger wilt beïnvloeden? Dat 'gedrag' kan van alles inhouden: minder drinken, verkeersregels naleven, met je kinderen praten over drugs. Niet voor niets vormen gedragswetenschappelijke inzichten van oudsher een belangrijke basis voor de professionele vorming van communicatieprofessionals. Communicatieplannen zijn dikwijls gestructureerd rond klassieke modellen zoals het bekende rijtje kennis – houding – gedrag.

Toch zijn we in het algemeen terughoudend met het formuleren van gedragsdoelen. Dat valt goed te verklaren. We hebben geleerd om ons kritisch af te vragen wat we met communicatie wel en niet kunnen bereiken. Kan een voorlichtingscampagne ervoor zorgen dat mensen stoppen met roken? We weten dat communicatie slechts één van de instrumenten op het beleidspalet is. Is het de campagne of toch de accijnsverhoging die het hem doet? Tegen deze achtergrond zijn we gewend geraakt om bescheiden doelen te stellen. Dat voorkomt loze beloften en onrealistische verwachtingen. We formuleren strategische doelen eerder op het niveau van 'het bewustzijn vergroten omtrent x' dan op het niveau van 'zorgen dat mensen zich voortaan zo en zo gedragen'. Zo maak je jezelf verantwoordelijk voor wat je met communicatie voor je rekening kunt nemen.

Maar op deze manier lijkt in de overheidscommunicatie de vraag naar gedrag naar de achtergrond geraakt. We zorgen er volgens Eliane Schoonman niet voor dat mensen hun motor afzetten bij een open brug, maar we informeren hen dat dit de bedoeling is. Kortom, om niet te worden afgerekend op doelen die we niet waar kunnen maken, nemen

we genoegen met doelen waarop je harde resultaten kunt laten zien, maar die soms voor opdrachtgevers teleurstellend zijn. Dat houdt iets onbevredigends.

Drie perspectieven op gedragsbeïnvloeding

Ondertussen is er aanleiding genoeg om gedrag als thema te herontdekken. De afgelopen jaren hebben een aantal ontwikkelingen en inzichten de vraag naar gedragsbeïnvloeding nieuw leven ingeblazen. Die ontwikkelingen willen we in dit boekje weergeven. Ze zijn ruwweg onder te verdelen naar bestuurskundige, gedragswetenschappelijke en communicatietheoretische perspectieven. Hierna lichten we ze kort toe.

Bestuurskunde: betekenissen in plaats van structuren

Wie beleidsproblemen wil oplossen, ontmoet een duizelingwekkende complexiteit van structuren. Want de werkelijkheid houdt zich in veel gevallen niet aan de manier waarop de overheid zich organiseert. Hoe voorkom je dat een vader met een pleegkind met twintig instanties te maken krijgt? Hoe zorg je dat een alcoholcampagne en een verkeerscampagne geen tegengestelde signalen geven? Een geliefd concept om deze problemen op te lossen is integratie. Integreer de versnipperde onderdelen onder programma's, thema's, overheidsloketten en front offices. Het nadeel van zulke concepten is dat ze de weerbarstige werkelijkheid opnieuw in een of andere structuur proberen onder te brengen. In die poging tot beheersing neemt de gevoelde complexiteit alleen maar toe, terwijl ook de nieuwe structuur weer ontoereikend blijkt.

Bestuurskundigen wijzen daarom steeds vaker op andere principes van organiseren. Daarin ligt het accent meer op ontwikkeling dan op ontwerp, wordt ontwikkeling eerder gezien als een circulair proces dan als een lineair project en is zelforganisatie belangrijker dan sturing. In die context groeit de aandacht voor dialoog, betekenisgeving en verhalen. Volgens Guido Rijnja, Erwin Seydel en Jasper Zuure, zullen bestaande beïnvloedingsinstrumenten (de 'peen, zweep en preek') in deze benadering niet

verdwijnen, maar groeit het belang ze in een betekenisvolle context samen te brengen. Daarmee dringen communicatieve activiteiten als verbinding en duiding dieper door tot het hart van het beleid.

Gedragwetenschappen: de kracht van het onbewuste

Zoals gezegd, vormen gedragwetenschappelijke inzichten een belangrijke peiler van het communicatievak. De afgelopen jaren is er een stroom van publicaties verschenen uit de sociale psychologie en andere disciplines. Daarin komen inzichten naar voren die relevant lijken voor het communicatievak. Wist u bijvoorbeeld dat de mededeling “Word geen slaaprijder” de kans op slaaprijden substantieel vergroot? Want het woord ‘slaaprijder’ blijkt degenen die vermoeid raken...extra slaperig te maken. De overheid doet volgens Bert Pol nog te weinig met de vele inzichten die de sociale psychologie ons biedt. Er zijn uitstekende kansen om communicatie als zelfstandig instrument naar het hart van het beleid te brengen. Dat doe je volgens Pol door excellente communicatieprofessionals een volwaardige rol te geven, zowel in de fase van beleidsonwikkeling als in de fase van de planning van de beleidsuitvoering. De casussen in deze uitgave rond alcoholpreventie en gehoorschade laten zien hoe zo’n werkwijze eruit kan zien.

“In de overheidscommunicatie is de vraag naar gedrag op de achtergrond geraakt.”

Wat vertellen gedragwetenschappelijke studies? Een belangrijk punt van overeenkomst is dat ze laten zien hoe we voor een groot deel van onze tijd worden geregeerd door onbewuste processen, zoals ingesleten gewoontes en automatismen. We doen bijvoorbeeld iets omdat iedereen het doet (‘al uw collega’s lezen dit boekje’). Zulke inzichten plaatsen kanttekeningen bij modellen die sterk uitgaan van beredeneerd gedrag. Er kunnen inmiddels heel wat vraagtekens worden geplaatst bij de werking van modellen als kennis – houding – gedrag. In heel wat gevallen blijkt gedrag niet de uitkomst van kennis en attitudes, maar veel eerder omgekeerd. Ik ontwikkel de gewoonte om te hard te rijden en vervolgens vind ik dat het in mijn geval wel ok is. Omgekeerd zien we dat onbewuste, intuïtieve handelingen vaak ‘doordachter’ zijn dan ze in eerste instantie lijken. We blijken uitstekende beslissers in situaties met minimale informatie en weinig tijd.

Communicatiewetenschap: interactie als basis voor verandering.

Een derde perspectief op verandering gaat ervan uit dat vooral de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen uiteindelijk de loop van de dingen bepaalt. Het gaat, in de woorden van Noelle Aarts, om de gesprekken die mensen voeren: op straat, bij de koffie, aan de balie. Daar ontstaan veranderingen, daar alleen kunnen beïnvloedingsinstrumenten effect hebben. Deze benadering sluit een kritiek in op een te instrumentele opvatting van gedragsbeïnvloeding. Want bij de meeste verschijnselen en gebeurtenissen in het leven van alledag, inclusief de gedragingen van mensen, spelen zoveel variabelen een rol dat er geen sprake kan zijn van eenvoudige oorzaak-gevolgrelaties (‘u bent een professional, dus u leest dit boek’). Het is de specifieke context die op een bepaald moment de doorslag geeft.

In de interactiebenadering ligt het accent dan ook veel minder op meetbaarheid en kwantitatieve gegevens dan we gewend zijn. Want communicatie gaat in deze opvatting in hoge mate over dingen die niet of nauwelijks te meten zijn. Denk aan de capaciteit om relaties op te bouwen en te onderhouden, gevoeligheden te signaleren, vertrouwen te creëren en onverwachte omstandigheden op te vangen. Volgens Aarts zijn dit wezenlijk andere diensten, functies en producten dan die met instrumentele communicatie worden gerealiseerd. De interactiebenadering gaat over verhalen, beelden en betekenissen die tussen mensen ontstaan. Dit perspectief sluit nauw aan bij de ontwikkeling van Web 2.0 waarin alles draait om netwerken, cocreatie en zelforganisatie. Het past ook bij het bestuurskundige perspectief zoals hiervoor geschetst. Dat wordt geïllustreerd door het artikel over de Dommelzone. Daarin blijken enthousiaste gesprekken de beslissende factor in een complex bestuurlijk traject.

De interactievisie lijkt zich af te zetten tegen een meer gedragwetenschappelijke oriëntatie. Toch hoeven beide benaderingen elkaar niet uit te sluiten. De inzichten die gedragwetenschappen bieden lijken zeker bruikbaar in benaderingen die meer gericht zijn op gesprekken en verhalen. Maar in deze laatste visie kunnen we niet ‘vanuit de cockpit’ sturen op de variabelen die de sociaal-psychologische laboratoria voor ons blootleggen. Campagnes en andere middelen zijn in de interactievisie alleen maar effectief wanneer ze doorklinken in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Een voorbeeld van de integratie van een interactiebenadering in een voorlichtingsactiviteit hebben we gezien in verkeerscampagnes rondom de vraag ‘Wie is de

Bob?’. De kracht van de campagne lag erin dat dit ene zinnetje als een lopend vuurtje door het uitgaanspubliek ging.

Leeswijzer

Dit nummer van Platform is het eerste in de nieuwe opzet. In ieder nummer staat een case, in dit nummer zelfs twee, centraal. Vanuit verschillende perspectieven wordt de thematiek dan belicht. Over de theoretische noties leest u in de achtergrondartikelen. Daarnaast vindt u bijdragen uit praktijk en onderzoek die laten zien op welke manieren dergelijke inzichten hun toepassing kunnen vinden in de praktijk. De artikelen worden afgewisseld door columns van professionals binnen en buiten de overheid. In dit nummer spreken zij zich met name uit over een vraag die we tot nu toe onbesproken lieten: hoe ver mag de overheid eigenlijk gaan bij het beïnvloeden van gedrag met communicatie?

De artikelen in deze Platformuitgave staan integraal op het Communicatieplein. Hier is ook meer achtergrondinformatie te vinden en links naar dossiers en artikelen op het internet:
<http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

De anonieme postbode



Jan van Zomeren
is hoofd communicatie-
advies bij het Ministerie
van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport.
j.v.zomeren@minvws.nl

U kent hem niet, maar eigenlijk ook weer wel. Die postbode die elke dag weer boodschappen bij u brengt waar u iets mee moet doen. Deze postbode doet dat niet via de traditionele brievenbus maar anoniem. Bij voorkeur via televisie. De boodschappen zijn herkenbaar als Postbus 51. Ondanks dat hij elke dag anoniem allerlei zaken bij ons thuis brengt, hebben wij wel een idee van de organisatie waarvoor de postbode werkt. Het is de overheid. Talloze thema's probeert de overheid aan ons te slijten. Niet zelden aan de hand van dertien-in-een-dozijn-concepten probeert zij onze houding en gedrag te beïnvloeden. In veel gevallen met weinig resultaat. Iedereen die dagelijks verwachtingsvol naar de brievenbus kijkt, wacht meestal een teleurstelling. Een verhoging hier, een extra regeltje daar, een boete, een wijziging. Toch probeert de postbode ons gerust te stellen met nieuwe instructies en betere regels. We leggen deze boodschappen op de grote stapel. We zijn klaar met deze anonieme postbode. Een postbode die van ons is vervreemd. Die ons, de burgers, niet meer kent en kennelijk ook niet wil kennen. Marktpartijen leren ons daarentegen steeds beter kennen. Door onderzoek en de inzet van de juiste middelen weten zij de gevoelige snaar bij ons te raken. Wij hechten waarde aan de merken van de marktpartijen. Ze zijn voor ons geloofwaardig, stralen een kwaliteit uit die bij ons past en doen wat ze beloven. Als ze dat namelijk niet doen, wordt dat pijnlijk duidelijk in het bedrijfsresultaat. Vertrouwen in je postbode, in welke vorm hij zich ook aandient, is essentieel.

Vandaag hoor ik op het nieuws dat een vrouw in Haarlem bijna twee maanden dood in haar huis had gelegen. De postbode had niets gemerkt(?!). De politiek spreekt er schande van en draagt iedereen op vooral ouderen in de gaten te houden. Wat gebeurt er met onze samenleving?

Ik zie steeds meer tv-spotjes van de overheid die – soms indirect – teruggrijpen op de oude normen en waarden. Maar wie heeft eigenlijk als één van de eersten die veel gerespecteerde oude normen en waarden eigenlijk verlaten? Is de overheid zich niet zelf gaan opstellen als calculerende ondernemer?! En wat zijn de dagelijkse beelden van de burgers van deze ondernemer? Verkwesting van belastinggeld, een dubbele moraal, regeldrift en het niet-nakomen van afspraken zijn slechts enkele percepties.

Inmiddels zijn er behoorlijk wat discussies binnen de overheid over de kwaliteit van de postbode. Misschien moet de postbode minder vaak langskomen, of moet de postbode ook gebruik maken van moderne middelen? Misschien moet de postbode kennis gaan maken met de burger? Gelukkig zetten we bij de rijksoverheid steeds vaker onderzoek in ten behoeve van de communicatie met de burger.

In aanvulling daarop wil ik ook pleiten voor meer onderzoek dat inzicht geeft in hoe de burger naar de overheid kijkt. En de kaders ('frames') die daarbij een rol spelen. Voor de richting waarin de samenleving zich ontwikkelt, is de overheid voor een groot deel namelijk zelf verantwoordelijk. Negatieve gedragseffecten daarvan probeert de overheid via de oude traditionele postbode te corrigeren, met als resultaat: retour afzender.

Laten we als rijksoverheid kijken naar onze maatregelen en besluiten en wat die in samenhang betekenen voor het gedrag van de samenleving op lange termijn. Bij de overheid en de politiek zijn het tot nu toe de losse delen die de communicatiediscipline kietelt in het behalen van korte termijn-resultaten. Het is de optelsom van de losse delen die de burger in zijn denken over de overheid beïnvloedt.

Op verschillende schalen wordt de samenhang van overheidsbeleid al ingevuld. Binnen de ministeries wordt meer naar horizontale samenhang gekeken in plaats van naar verticale prioriteiten. Ministeries werken beleidsmatig en communicatief al meer samen. En de samenwerking gaat verder dan een cosmetische aanpak (1logo) of een fysieke aanpak (samenvoeging). De grondtoon is in ontwikkeling en bindt ons straks allemaal. Ten slotte hebben we geconcludeerd dat onderzoek een cruciale functie is binnen de directies communicatie. We hebben dan de mogelijkheid om resultaten met elkaar te verbinden. En dat geeft inzicht in de kaders waarmee de burger naar de nieuwe postbode kijkt. Zo leren we elkaar weer kennen...

Instrumenten zoeken orkest

De omslag naar contextuele communicatie

Bij het beïnvloeden van gedrag wil de overheid steeds nadrukkelijker de samenhang zoeken. Dat voorkomt dat de ene maatregel de andere onderuithaalt. Maar wie over schuttingen heen kijkt, ziet al gauw een duizelingwekkende complexiteit. Die neem je niet weg met instrumentele oplossingen. Daarom is een wat ander perspectief op gedragsbeïnvloeding nodig. Daarbij blijven de afzonderlijke instrumenten belangrijk. Maar die komen pas tot hun recht als we ze op een betekenisvolle manier weten te verbinden. Volgens Guido Rijnja, Erwin Seydel en Jasper Zuure vraagt die gedachte om een nog verdere versmelting van communicatie in het beleidsproces.

In de afgelopen decennia heeft de overheid een aanzienlijk instrumentarium opgebouwd voor het beïnvloeden van publieke gedragingen. Populair wordt deze sturing wel samengevat met het drieliuk de zweep, de peen en de preek. Anno 2009 kunnen we vaststellen dat te lang sprake is geweest van gescheiden evoluties binnen de drie instrumentele kolommen. Samenwerking is een belangrijk begin, geïntegreerde arrangementen openen een volgende deur, maar een volgende stap dient zich aan. Wat wenkt, is een nieuw paradigma op gedragsbeïnvloeding, waarbij de betekenissen die burgers aan problemen, keuzes en oplossingen toekennen een sleutelrol vervullen. Deze ontwikkeling vraagt van de communicatiediscipline meer dan gewone aandacht, doordat ze in minimaal 3 gedaanten de kop opsteekt: door de klassieke taak te communiceren over het

beleid, door de betekenis van communicatie als beleid binnen de ‘instrumentenmix’, en ten slotte door de toegenomen en vroegtijdige worteling van communicatie in het beleid. Er is sprake van een beleidscommunicatief complex, waarin bestuurders en ambtenaren scherp moeten kunnen aftekenen waarop sturing en beïnvloeding stoelt. Voorwaardenscheppers, media en het publiek dwingen dit gewoon af.

⋮ **“De betekenissen die burgers aan problemen, keuzes en oplossingen toekennen moeten centraal staan.”**

In deze bijdrage onderzoeken we de betekenissen van deze ontwikkeling. Eerst schetsen we de ontwikkeling van een instrumentele naar een meer contextuele benadering. Vervolgens staan we stil bij het belang van betekenisvolle verbindingen in deze benadering. Aan het slot leidt dat tot de vraag naar de aangrijpingspunten voor het communicatievak.

Het departementale sturingspalet

Wat is beleid en hoe vindt daarbinnen sturing plaats? De start van Pieter Winsemius als minister van VROM wordt vaak aangehaald wegens de oorspronkelijke duiding van zijn nieuwe biotoop. Hij presenteerde vrij rap na zijn aantreden twee herkenbare vereenvoudigingen van beleidsvorming, en illustreerde en passant hoe belangrijk het is frisse blikken van buiten in overheidsorganisaties toe te laten.¹

De eerste vereenvoudiging betrof de kenschets van beleidsprocessen in een ‘beleidslevenscyclus’. In beleidsvorming, hoe grillig ook, is altijd sprake van probleem(h)erkenning, formulering van oplossingen, een besluit, uitvoering en beheer. Natuurlijk is veel beleid niet eenvoudig cyclisch of lineair, maar eerder en vaker meervoudig en complex.

De karakteristiek hielp echter om rollen, aannames en keuzes te verhelderen, om te beginnen binnen het Ministerie van VROM.

De tweede vereenvoudiging van Winsemius was een rangschikking van typen sturingsmodellen naar de zweep, de peen en de tamboerijn.

- De zweep staat voor wet- en regelgeving, of juridische bepalingen die helpen om gewenst gedrag op te leggen. Onder de categorie zweep scharen we legio verplichtingen en regels voor bijvoorbeeld veilig verkeersgedrag.
- De peen staat voor economische interventies, waarbij de overheid de burger met behulp van een bevorderende of belemmerende maatregel verleidt tot ander gedrag. Voorbeelden hiervan zijn er zowel in positieve zin (subsidie, scholen, openbaar vervoer, condooms, statiegeld, glasbakken) als in negatieve zin (verkeersdrempels, accijnzen, beprijzingen, boetes).
- De tamboerijn (anderen prefereren het allitererende begrip ‘preek’) omvat de communicatieve interventies die gericht zijn op het vergroten van kennis en bewustzijn omtrent een vraagstuk. Voorbeelden van de tamboerijn zijn informatie in de vorm van tv-spotjes, billboards of andere vormen van campagne voor milieuvriendelijk gedrag, gezonde voeding en een gezonde leefstijl.

Deze populaire kenschets steunt op een indeling die al langer in bestuurs- en beleidswetenschappen wordt gebruikt. Natuurlijk is sprake van een versimpeling. We gebruiken hier de populaire drieslag, omdat ze voldoende houvast biedt voor het palet waarvan de politicus, bestuurder en beleidsmaker zich – bewust of onbewust – bij een voorliggend probleem bedient.

Waar komen we de populaire drieslag nog meer tegen?

Het drieliuk vertoont interessante parallellen met de drieslag die Jürgen Habermas² voor strategisch

handelen definieerde: niet alleen organisaties, maar ook individuen kiezen voortdurend voor het toepassen van macht, het aangaan van een ruil of het investeren in socialisatie.

- Onder macht kunnen we de juridische bepalingen onderbrengen.
- Onder ruil kunnen we de economische interventies verstaan.
- Onder de paraplu van socialisatie schuilen de communicatieve beleidsinstrumentaria.

Een andere verwantschap met de drieslag zien we terug bij Bennis, Benne en Chin. Zij onderscheidden drie verschillende strategieën voor het teweegbrengen van veranderingen.

- De empirisch-rationele strategieën waarbij de rationele mens het uitgangspunt is. Volgens deze strategie is de mens bereid om een bepaalde handelswijze te volgen als hij ervan overtuigd is dat dit in zijn eigen belang is. Veel voorlichting is er primair op gericht dit eigen belang te benadrukken.
- Bij de normatief-reëducatieve strategieën wordt het individu gezien als iemand die actief op zoek is naar oplossing van problemen, en die dus 'in' is voor vormen van transactie. De overheid kan hierbij helpen door advies te geven en ondersteunende, bijvoorbeeld educatieve middelen in te zetten.
- Ten slotte, de machts- of dwangstrategieën betreffen politieke en economische sancties bij uitoefening van macht. Politieke macht is gebaseerd op de wet en op sancties tegen individuen die de wet overtreden.

Nelissen⁴ onderzocht de werkingsduur van de drie instrumenten. Hij stelde het volgende vast:

- Juridische instrumenten focussen op gehoorzaamheid en sorteren vaak een kortetermijneffect
- Economische instrumenten helpen de identificatie te versterken en hebben een middellangetermijneffect.
- Instrumenten van socialisatie (en dus communicatie) helpen bij internalisatie en danken hun populariteit aan een lange doorwerkingstermijn.

We kunnen deze verschillende drieslagen samenbrengen in een samenvattend spectrum van sturingsvormen, als in de tabel hieronder.

Van individuele instrumenten naar een orkest

De beleidspraktijk laat zien hoe in de verschillende fasen van beleidsvorming wordt gezocht naar kansrijke benaderingen, op basis van de drie typen sturingsinstrumenten. Met de nesteling van communicatie 'in het hart van het beleid' blijkt steeds duidelijker dat jarenlang gescheiden, verkokerde trajecten zijn bewandeld. Per saldo is sprake geweest van eenzijdigheid en een rem op innovatie en synergie: de diverse brongebieden van wetenschap en de vloed aan ervaringen met interventies bieden vele variaties, en dagen uit tot geïntegreerde benaderingen.

In eigen land, maar ook bij internationale vergelijking groeit het besef dat we jarenlang onszelf en vooral ook het publiek tekort hebben gedaan als het gaat om mogelijke combinaties tussen penen, zweepen en tamboerijnen, c.q. regels, ruilen en voorlichtingsacties.

“We hebben onszelf en het publiek jarenlang tekort gedaan door niet te kijken naar combinaties tussen penen, zweepen en tamboerijnen.”

Bijvoorbeeld: in het ene land besloot de overheid de fietsindustrie te subsidiëren (peen) om tweewielers standaard dusdanig uit te rusten, dat in het donker de fietsverlichting automatisch aanfloopt. In ons land werd primaat toegekend aan regels en handhaving (zweep), in combinatie met uitbundige nationale campagnes (preek: 'fiets als een vorst, fiets verlicht'). Later werd dit aanbod aangevuld met lokale acties om in een periode gratis je fiets na te laten kijken (peen).

We signaleren dan ook een duidelijke verschuiving, waarbij steeds meer naar verbindingen wordt gezocht tussen de (te) onderscheiden typen beleidsinterventies. Neem het terugdringen van het roken. Jarenlange focus op voorlichting (tamboerijn: anti-rookcampagnes) kreeg de afgelopen jaren vleugels door het creëren van speciale voorzieningen (peen: rookruimten, waar rokers aan hun trekken komen, en niet-rokers tegelijkertijd beloond worden met frisse lucht, en stopondersteuning via internet) in samenhang met strenge regelgeving (zweep: verbod op roken in openbare ruimten en horecagelegenheden).

Van campagnes naar programma's

ZonMw, de organisatie die in opdracht van het ministerie van VWS gezondheidsbevorderende instellingen adviseert over kansrijke communicatieve interventies op het gebied van leefstijl, signaleert bij een reconstructie van jarenlange campagnes dat in toenemende mate sprake is van samenwerking.⁵ Benadering van laagopgeleide mensen over stoppen met roken kan samengaan met agendering van de risico's van drankgebruik en ondersteuning bij gezond eten in schoolkantines. Scheidend directeur-generaal Hans de Goeij van VWS preludeert in genoemde bundel op de omslag van 'campagnes' naar 'programma's', waarin de preferenties van publieksgroepen samenhangend worden opgespoord, begrepen en aangesproken.

De verdergaande uitwisseling van informatie over de schuttingen heen roept ondertussen vragen op. Vragen over samenhang in boodschappen bijvoorbeeld: wat betekent het dat het ene ministerie predikt dat alcohol drinken niet schadelijk is zolang je niet achter het stuur kruipt (V&W, Bob-campagne), terwijl een ander ministerie zich beijvert duidelijk te maken dat 'drank meer kapot maakt dan je lief is' (VWS, campagne NISB/Trimbos). Of vragen over samenhang in instrumenten: wat betekent het dat de ene overheid nadrukkelijk de peen als instrument inzet bij het verwerven van nieuw gedrag (carpoolen,

Instrument	Mechanisme	Strategie	Activiteit	Brongebied	Effect	Werkingsduur
Zweep	Macht	Dwang/ macht	Wet- en regelgeving	Juridischbestuurlijk	Gehoorzaamheid	Korte termijn
Peen	Ruil	Normatief-reëducatief	Voorzieningen	Economie	Identificatie	Middellange termijn
Tamboerijn (preek)	Socialisatie	Empirischrationeel	Voorlichting	Sociale psychologie	Internalisatie	Lange termijn

Tabel 1. Spectrum van sturingsvormen



Obama betoont zich een meester in het leggen van betekenisvolle verbindingen.

ling kenmerkt zich door de kentering van een instrumentele naar een contextuele benadering.

De toegenomen betekenis van communicatie tussen organisaties en doelgroepen, maar vooral ook die tussen doelgroepen onderling, is de belangrijkste aanjager voor deze kentering. Kort gezegd: de burger bepaalt hoe hij of zij de overheid toelaat in de eigen leefwereld. Op vele plaatsen zien we dat – ondersteund door *social media* en andere digitale vormen van communicatie – keuzes van het publiek afhangen van de betekenissen die zij toekennen aan wat op hen afkomt. Ze kaderen hun leefwereld in (*'framen'*) en geven daarbinnen regels, voorzieningen en boodschappen een plaats. De zender die deze leefwereld (h)erkennt en benut is in staat om contact te maken en daarop een contract te baseren voor duurzame verandering van bestaande houdingen of gedragingen (en dus in *control* te zijn).

Betekenisvolle verbindingen

Het leggen van betekenisvolle verbindingen is daarbij de basis. Dat is wat de Amerikaanse president Obama bereikte toen hij begin mei 2009 in het Midden-Oosten zei dat Israël 'onze vriend' is en blijft,

en tegelijk zei dat het niet toelaatbaar is dat er geen eigen Palestijnse staat komt. Zijn voorganger Bush vervreemde grote delen van het publiek door één van de naties te omarmen en instrumentele prikkel uit te delen. Betekenisvol verbinden ontbeerde aanvankelijk het RIVM toen ze bij de inentingscampagne voor 12-jarige meisjes in het voorjaar van 2009 berichten van meisjes en hun ouders op internetfora afdeed als 'fabels' (aldus directeur Coutinho), en het verkoos te hameren op goede voorzieningen voor inenting en het aandragen van rationele argumen-

⋮ **“Een contextuele benadering maakt het mogelijk om via emoties écht contact te maken, emoties te honoreren en vervolgens instrumenteel te ‘stapelen’ met passende arrangementen van penen, zweepen en preken.”**

ten. Een contextuele benadering maakt het mogelijk is om via emoties écht contact te maken, emoties te honoreren en vervolgens instrumenteel te ‘stapelen’ met passende arrangementen van penen, zweepen en preken.

Meervoudige problemen vragen meervoudige arrangementen, en dat begint bij het vat krijgen op de manier waarop burgers met elkaar communiceren en met de overheid en tot keuzes (kunnen) komen. De tijd is rijp om op gedragverandering gerichte beleidsprogramma's meer te beschouwen als een veranderingsproces, waarin de drie instrumenten in een context van betekenissen worden geplaatst. Deze innovatieve benadering wordt de laatste jaren met toenemend succes toegepast in de narratieve praktijk van gedragsverandering en psychotherapie.¹⁰ White gebruikt de begrippen *'the landscape of action'* en *'the landscape of consciousness'*. Het eerste heeft vooral betrekking op de opeenvolgende gebeurtenissen, het daarbij behorend verhaal en frames (fabula) en de duiding daarvan. Het tweede gaat over de beoordeling van het verhaal, de bewustwording van het gebruik van de verschillende frames, de kernelementen en bouwstenen die het verhaal vormen.

1. Betekenisverlening

Hoe duiden we de situatie?
Welke betekenisvolle context(en) creëren we?
Welke (onderliggende) eigen en publieke frames zijn relevant?
Welke emotionele en rationale argumenten liggen voor?
Wat zijn aangrijpingspunten voor zelf-effectiviteit?
Welk beeld kunnen we uitdragen?
Wat maakt communicatie effectief?
Wat willen we bereiken?



PLANNEN EN STUREN

2. Oordeelsvorming

Wat zijn bouwstenen voor (kern)boodschappen die (blijven) binden?
Welke eisen stelt kennis van betekenissen aan de selectie van (beleids)interventies?
Hoe geven we boodschappen vorm: ontwerpen en inrichten, toonzetting en timing?
Wie zijn bepalend voor een succesvolle communicatie?
Hoe krijgen we het voor elkaar?
Hoe blijft het werken?



ONTWERPEN EN VORMGEVEN

3. Besluitvorming

Hoe toetsen we deze inzichten en voornemens?
Hoe monitoren we resultaten en effecten?
Wie neemt welke taak onder de hoede (bij beleids- en communicatieafdelingen)?
Wat spreken we af, hoe brengen we de opbrengst verder?
Wie betrekken we erbij en in welke vorm en rol?
Welke verhaal vertellen wij in welke varianten?



BETREKKEN EN VERANKEREN

Tabel 2. Drie stappen in communicatieve interventies.

Contextueel communiceren: een aanzet

Het voorgaande kan ons helpen bij de ontwikkeling van een contextuele benadering. Zes factoren komen daaruit onlosmakelijk naar voren als werkkapitaal voor de (communicatieve) beleidsmaker:

1. betekenisverlening rond het probleem;
2. de werking van vertrouwen en wederkerigheid;
3. de verwachtingen van individuen;
4. de rol van de sociale omgeving (sociale validatie, normen en waarden);
5. de kans op beïnvloeding van zelf-effectiviteitsverwachtingen;
6. de bijdrage van emoties.

Praktisch gezien betekent dit dat het in kaart brengen van de betekenissen die rondom een beleidsvraagstuk aan de orde zijn, het startblok vormen. Interventies, waaronder de communicatieve, worden hierop geënt. Zij zijn te vertalen in drie stappen: betekenisverlening, oordeelsvorming en besluitvorming (zie tabel 2. bovenaan de pagina).

Slot: van wie is de contextbenadering?

We adresseren deze innovatieve aanpak, de contextgerichte benadering, dus bij zowel communicatieprofessionals als beleidsmakers, in de wetenschap dat de kennisverwerving, debat, toepassing en innovatie al gaande is. Dat debat vraagt verdieping en bewijsvoering, en dit boekje en de hierop geënte kennisdeling helpen daar ongetwijfeld bij. Maar, wat willen en kunnen bewindslieden ermee, en wat de Kamerleden, die in debat met bewindspersonen bij motie of andere inbreng vaak als eerste de koers (kunnen) uitzetten naar de probleemoplossing? En, hoe slagen we erin bij de media en het grote publiek deze contextuele benadering als oplossingsgericht, maar vooral ook als respectvol over het voetlicht te brengen?

De communicatiediscipline kan vanuit de ontwikkeling van communicatie over, als en in beleid bijdragen aan een samenhangende benadering. Persvoorlichters, woordvoerders en speechschrijvers zijn daarbij uitermate waardevol. Bij de presentatie van beleid en bewindslieden zijn zij bij uitstek vertrouwd geraakt met een 'duidende' wijze van communiceren. Deze 'techniek' kunnen we vaak waarnemen in de woordvoering, bij goede speeches en in sommige persberichten. Hun inspanningen worden echter te makkelijk afgedaan met kwalificaties als 'handig zenden' of 'spinnen'. Het gaat hier om zorg voor het koppelen van eigen opvattingen aan dominante publieke, onderliggende, niet altijd uitgesproken opvattingen en gevoelens. In die koppeling schuilt de bindende kracht en de effectiviteit van communicatie in crisissituaties. In het vermogen om die koppeling in de communicatie vorm te geven, komt effectief leiderschap tot uiting. Welke communicatieprofessional, beleidsmaker of bestuurder wil daar de ogen voor sluiten?

G.W. (Guido) Rijnja is senior kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie van de Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken.

g.rijnja@minaz.nl

Prof. Dr. E.R. (Erwin) Seydel is hoogleraar toegepaste communicatiewetenschap aan de Universiteit van Twente.

e.r.seydel@gw.utwente.nl

Drs. J. (Jasper) Zuure is onderzoeker bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).

Literatuur

1. P. Winsemius (1986). *Gast in eigen huis. Beschouwingen over milieumanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
2. J. Habermas (1984). *The theory of communicative action; volume one, reason and the rationalization of society*. Londen: Heineman.
3. W.G. Bennis, R.D. Benne en R. Chin (1985). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
4. N.J.M. Nelissen (1998). *Dynamiek bij de inzet van instrumenten voor milieubeleid*. In: G.W. Bartels, W. Nelissen en H. Ruelle (red.) *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
5. M.P.A. Bouman, C.P.M. van Tol, G.W. Rijnja, W. de Regt, (2009). *Gebundelde inspiratie. Leefstijlcampagnes in de schijnwerpers*. Den Haag: ZonMw.
6. Nationale ombudsman (2009). *De burger in de ketens. Verslag van de Nationale ombudsman over 2008*.
7. G. Teisman (2009). *Inleiding tijdens Inspiratiecollege voor het Ministerie van BZK op 21 april 2009*.
8. B. Libet (2004). *Mind time. The temporal factor in consciousness*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
9. R. Wiers (2007). *Slaaf van het onbewuste; over emotie, bewustzijn en verslaving*. Amsterdam: Bert Bakker
10. M. White (2007). *Maps of narrative practice*. Londen: W.W. Norton
11. J.M. Galjaard (1999). *Wie bekommert zich om de overheid. Menselijke omgang tussen politici, bestuurders, ambtenaren en allerlei andere personen*. Utrecht: Lemma.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links en meer informatie:
<http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

Een standbeeld voor Beel



Hans Goslinga
is politiek commentator bij
Dagblad Trouw.
H.Goslinga@trouw.nl

De katholieke politicus Beel, bijgenaamd de Sfinx van Wassenaar, maakte bij zijn aantreden als minister-president in 1946 korte metten met de plannen van zijn voorganger, Willem Schermerhorn inzake de regeringsvoorlichting. Het centralistische en dirigistische karakter van de dienst die de sociaal-democraat op het oog had, stond hem niet aan. Hij achtte de opzet in strijd met de individuele ministeriële verantwoordelijkheid en de positie van de premier in het bestel.

Dankzij het ingrijpen van Beel is er geen almachtige Rijksvoorlichtingsdienst (RVD) gekomen en heeft de overheidsvoorlichting in Nederland een relativerend karakter behouden. Zelfs in dit zogenaamde communicatietijdperk is dat geen vloek, maar een zegen. Alleen in dictaturen kennen ze een minister van informatie.

Het bescheiden en terughoudende karakter van de voorlichting past bij onze de coaliticultuur, die dwingt tot gematigdheid in velerlei opzicht. De regeringspartij van vandaag kan de oppositiepartij van morgen zijn en omgekeerd. Het premierschap naar Angelsaksisch model dat Schermerhorn voorstond, viel daarmee niet te rijmen. In het eerste chaotische jaar na de oorlog kon hij even zijn gang gaan.

Hij hield naar het voorbeeld van de Amerikaanse president Roosevelt wekelijkse radiopraatjes om de bevolking op te peppen, maar Beel maakte een eind aan alle pogingen de overheidscommunicatie groots en vanuit één punt op te zetten. Zo verdween tezamen met de regeringskrant Commentaar de dagelijkse radiatorbriek We zijn er nog niet, maar we komen er wel, waarin de RVD het regeringsbeleid krachtig uitdroeg.

In wezen functioneert de overheidsvoorlichting nog altijd volgens de lijnen die Beel destijds uitzette. Maar ook de spanning met de school-Schermerhorn is altijd gebleven. Die spanning was sterk voelbaar toen premier Balkenende in 2004 aan de Kamer meldde dat het kabinet streeft naar eenheid in beeldvorming. Hij voegde daar echter, alsof hij de adem van Beel in zijn nek voelde, direct aan toe: met inachtneming van de ministeriële verantwoordelijkheid. De republiek der veertien onverenigbare departementen houdt uiteindelijk dus ferm stand en zorgt ook op het vlak van de overheidscommunicatie voor machtsevenwicht.

Onder het premierschap van Balkenende is onder invloed van diens politiek assistent Jack de Vries wel gepoogd het aanzien van de minister-president als communicator te vergroten. Maar al die pogingen zijn ofwel mislukt, ofwel in hun tegendeel omgeslagen, zoals de 100-dagtoer waarmee het kabinet-Balkenende/Bos zijn regeerperiode inluidde. De blik naar de samenleving keerde bij het eerste het beste politieke conflict in het kabinet weer naar binnen. Van oud-RVD-chef Gijs van der Wiel is de wijsheid dat de leugen in ons land korte benen heeft. Dat geldt evenzeer voor beeldvorming, als die zich te ver van de werkelijkheid verwijderd.

⋮ “Het is niet aan de overheid
⋮ een minderheid tot ander gedrag
⋮ te brengen.”

Niet alleen de staatkundige werkelijkheid op het Binnenhof dwingt tot terughoudendheid, ook de democratie zelf, wil recht worden gedaan aan de pluriformiteit van opvattingen. Een (tijdelijke) meerderheid kan besluiten nemen, maar moet daarbij rekening houden met de minderheid. Het is niet aan de overheid de burgers die tot een minderheid behoren tot andere gedachten, laat staan ander gedrag te brengen. Dat zou leiden tot een dictatuur van een meerderheidsopvatting. De terughoudendheid behoort zich dus zelfs uit te strekken tot de Postbus 51-campagnes.

Hoe braver die campagnes zijn, hoe groter de dank die de natie is verschuldigd aan Beel.

Geen piece of cake, smaakt toch naar meer

Hoe je het drinkgedrag van jongeren beïnvloedt via hun omgeving

Het is de taak van de overheid om het gedrag van burgers te beïnvloeden. En daarbij is het essentieel dat allen die zich in de communicatiediscipline bevinden processen van beïnvloeding begrijpen. Bert Pol van onderzoeksbureau Tabula Rasa stelt dat alleen wie zich blijvend op de hoogte stelt van de laatste ontwikkelingen in sociaal-psychologisch onderzoek, interventies relevant en doeltreffend kan maken.

Overheden willen beïnvloeden. En dat doen ze dan ook. Godzijdank, zeg ik als inwoner van dit land. Onze overheid bekommert zich namens haar ingezetenen, dus ook namens mij, om de volksgezondheid en spant er zich voor in dat besmettelijke ziekten als aids, Mexicaanse griep en Q-koorts niet wild om zich heen grijpen. Niet uitsluitend, maar ook door voorlichting over risico's en advies over wat verstandig is om te doen en te laten. Net zo goed proberen onze overheden sociale cohesie te bewerkstelligen. Dat veronderstelt respect voor anderen. Waar nodig moeten daartoe blokkerende attitudes en gedrag worden omgebogen. Andersdenkenden moet bijvoorbeeld de ruimte gegund worden en zij moeten in hun waarde worden gelaten. En zo zijn er nog tal van voorbeelden van lovenswaardige pogingen tot beïnvloeding door de overheid omwille van het maatschappelijk en individueel welzijn. Die beïnvloeding is echter lang niet altijd succesvol en kan op grond van actuele sociaal-wetenschappelijke inzichten geoptimaliseerd worden.

Beïnvloeden: mag dat?

Regelmatig doemen nog de termen propaganda en manipulatie op als beïnvloedende overheidscommunicatie onderwerp van gesprek is. Dat is ook wel te begrijpen. De Tweede Wereldoorlog met daaraan voorafgaand de nazipropaganda ligt nu ook weer niet zo heel lang achter ons. Waar dat toe geleid heeft, weten we. En afgedwongen selectieve verslaggeving zien we ook tegenwoordig, met name in totalitaire regimes.

Maar laten we de zaken wel in hun context zien. In dit land beïnvloedt de overheid ons om redenen waar geen weldenkend mens bezwaar tegen aantekent. Wie is er nu tegen beïnvloedende communicatie als het gaat om: seksueel overdraagbare aandoeningen (soa's), milieuvervuiling, energieverstopping,

veiligheid in het algemeen, veilig verkeersgedrag, drugs- en drankverslaving, vernielingen in de openbare ruimte, een hoge opkomst bij verkiezingen, een florerende economie omwille van de welvaart, enzovoort? Kortom: wie is er tegen beïnvloeding als die ten dienste staat van het individueel en maatschappelijk welzijn? Beïnvloeding die ook wordt nagestreefd met beleidsmaatregelen en handhaving.

“In een democratisch land kan beïnvloedende overheidscommunicatie nauwelijks misbruikt worden.”

Laten we ook niet roomser zijn dan de paus en erkennen dat we elkaar in het dagelijks leven permanent proberen te beïnvloeden. We halen alles uit de kast om er op ons werk een voorstel door te drukken, onze partner over te halen naar die ene film te gaan en niet naar een andere. Onze gezinsleden ervan te overtuigen dat we echt moeten verhuizen naar een andere buurt. De directie dat zij ons opslag moet geven. Het gemeentebestuur dat zij het zwembad moet blijven subsidiëren. Onze oude, hulpbehoevende moeder dat ze werkelijk beter af is in een aanleunwoning. De kinderen dat ze beter hun best moeten doen op school. Enzovoort, enzovoort. Dat vinden we desgevraagd allemaal heel vanzelfsprekend en terecht vanuit onze optiek. Maar veel vaker nog staan we er helemaal niet bij stil. Maar o wee als het over beïnvloeding vanwege de overheid gaat ... Dat mag niet! Want voor je het weet, worden we gebrainwashed en lopen we binnen de kortste keren verwaasd in een communistisch eenheidskostuum rond.

Vrijwel alles wat je ten goede kan gebruiken, kan ook ten kwade worden aangewend. Met een spa kun je spitten, maar je kunt er ook iemand zijn hersens mee in slaan. Is dat een reden om de verkoop van spades te verbieden? In een democratisch land als het onze met een effectieve controle door de Tweede Kamer, een kritische pers en een Wet Openbaarheid Bestuur kan beïnvloedende overheidscommunicatie omwille van het maatschappelijk en individueel welzijn nauwelijks misbruikt worden. Bovendien: als de overheid door beïnvloedende communicatie geen tegengas geeft bij het geweld van commerciële beïnvloeders die ons willen overhalen heel erg veel te eten, heel erg veel te lenen of meer te kopen dan ons budget eigenlijk toelaat, wie doet het dan wel?

Wat kan (overheids)communicatie nu eigenlijk op het punt van beïnvloeding?

Communicatie kan zonder meer een wezenlijke rol spelen in de beïnvloeding van gedrag (en ook van attitudes en kennis). Ten eerste door het vermogen om ongewenst gedrag om te buigen in een wenselijker richting, bijvoorbeeld mensen af te brengen van drank- en drugsmisbruik, of om iets te doen wat ze eerder niet deden. Derzon en Lipsey lieten in hun meta-analyse van campagne-effecten zien dat dit

“Gedrag is uitermatelijk besmettelijk.”

mogelijk is.¹ In Nederland is de Gordeldiercampagne (waarvan de centrale boodschap was: gordel om, ook op de achterbank) daar een voorbeeld van.² Ook Cialdini geeft mooie voorbeelden van communicatieve interventies die erin resulteerden dat mensen hun gedrag omgooiden.³ Zo liet hij met andere onderzoekers zien dat het aantal gasten van een hotel dat om milieuredenen niet iedere dag hun handdoeken in de was gooiden behoorlijk toenam door communicatie die gebruik maakte van sociaal-psychologische inzichten over sociale invloed. Door te melden dat ‘veel gasten in dit hotel niet iedere dag hun handdoek in de was gooiden’, speelde hij in op de neiging van mensen om te doen wat veel anderen doen. Door in een volgende stap te melden dat veel gasten die in deze hotelkamer verbleven hun handdoeken niet iedere dag in de was gooiden, nam het aantal mensen dat dat ook niet deed, verder toe. Een voorwaarde is wel dat de communicatieve interventies de juiste psychologische mechanismen activeren. Een tweede mogelijkheid om met communicatie gedrag te beïnvloeden, vindt zijn oorsprong in het vermogen om met communicatieve interventies

bestaand gedrag te versterken en besmetting met ongewenst gedrag te voorkomen. Gedrag is namelijk uitermate besmettelijk.² Een kleine groep raddraaiers kan een veel grotere groep mensen besmetten die niet tot de gebruikelijke overtreders behoren. Dat gebeurt met name als het lijkt alsof de raddraaiers een enorme groep zijn.

De Directie Veiligheid van de gemeente Rotterdam klopte eind 2008 aan om advies over het aanpakken van uitgaansgerelateerd geweld bij de Oudejaarsavondviering. Zou een massamediale campagne daar nu iets aan kunnen bijdragen, was de vraag? Men had daar sterke twijfels bij. Terecht, in die zin dat het uitermate onwaarschijnlijk is dat een massamediale campagne in staat zou zijn *hardcore* raddraaiers de oudejaarsnacht scrabbelend thuis te laten doorbrengen.

Wel kansrijk is het gebruikmaken van de mogelijkheid om bestaand gedrag te bevestigen en te versterken. Het goede gedrag wel te verstaan, namelijk van de massale groep die de avond en nacht vrolijk feestvierend doorbrengt, of het nu thuis of buiten de deur is. Dit was dan ook ons advies aan de gemeente Rotterdam. Het resulteerde in een campagne die oudejaarsavond verbond met gezamenlijk feestvieren, vrolijkheid en champagne. De campagne werd gesteund door ‘het Rotterdamse uitgaansleven’ een overlegorgaan waar onder andere horeca-ondernemers deel van uitmaken. Zij fungeerde ook als afzender van de campagne. De campagne liep in de periode tussen kerst en oud en nieuw in het centrum van Rotterdam: de beelden waren onder andere te zien op trams, op het metrostation in het centrum, op driehoeksborden en in de horecagelegenheden, name als toiletreclame. Het aantal ongeregelde heden tijdens oudejaarsnacht was dat jaar in het centrum van Rotterdam laag.

Wetenschappelijk gezien is het natuurlijk duidelijk dat geen uitspraken gedaan kunnen worden over de relatie tussen de campagne en de mate van de vernielingen. Er is geen controlegroep als referentiepunt en in voorgaande jaren kan de context geheel anders geweest zijn. Dat andere factoren verantwoordelijk geweest kunnen zijn voor de relatieve rust tijdens oudejaarsnacht kan dus niet uitgesloten worden.

Vanuit sociaal-psychologisch oogpunt ronduit ongelukkig waren de kranten en folders die in veel gemeenten op de deurmat vielen. Daarin werd opgeroepen, compleet met expliciete foto's van vernielingen, om niet het foute gedrag te vertonen:

bushokjes in elkaar trappen, stenen door ruiten gooien, prullenbakken en containers in brand steken, auto's vernielen. Maar hiermee werd nu juist gecommuniceerd dat dit het normale gedrag is. En mensen zijn juist sterk geneigd te doen wat de meerderheid doet: dat wat normaal is. 'Als het normaal is om op oudejaarsavond een bushokje in elkaar te schoppen, ach, laat ik dan er dan voor de gezelligheid ook eens eentje voor mijn rekening nemen.'

Beleid en communicatie

Het is doodzonde om geen gebruik te maken van de mogelijkheden die communicatie als strategisch beleidsinstrument biedt. Adequate communicatie draagt namelijk bij aan het realiseren van beleidsdoelstellingen vanwege het vermogen tot beïnvloeding van gedrag (en kennis en attitudes). Aanvaard beleid heeft immers vrijwel altijd consequenties voor het gedrag. Bewindslieden, bestuurders en politici willen ten eerste dat hun ambtenaren geaccepteerd beleid uitvoeren. Ten tweede dat burgers of organisaties iets doen of laten. Als het om bedrijven gaat bijvoorbeeld duurzaam ondernemen, mensen met handicap een kans geven in het arbeidsproces, innoveren, zich op een bedrijventerrein vestigen. Als het om burgers gaat onder andere op tijd het belastingformulier insturen, condooms gebruiken, voorbereid zijn op een mogelijke crisis of ramp. Ook beïnvloeding van kennis is vrijwel altijd noodzakelijk: de betrokken burgers en/of organisaties moeten kennis nemen of kunnen nemen van nieuw beleid of beleidswijzigingen. Bij een verandering in de AWBZ moeten zorgaanbieders hun organisatie op de nieuwe situatie afstemmen. Patiënten moeten weten op welke zorg en in welke mate ze volgens een nieuwe beleidslijn recht hebben.

Duidelijk is dat communicatie niet het enige middel is waarmee de overheden beïnvloeden en kunnen beïnvloeden. Er is regelgeving en er is handhaving van de regels. Er zijn financiële prikkels in de vorm van subsidies en boetes. Al die beïnvloedingsmiddelen werken. Afhankelijk van de situatie is de één effectiever dan de ander. Of is de ene combinatie van beïnvloedingsmiddelen effectiever dan de andere. Criminelen houd je niet van de misdaad af met beïnvloedende communicatie. Maar communicatie kan wel bijdragen aan het voorkomen dat crimineel gedrag overslaat op een grotere groep die daar uit zichzelf niet toe geneigd zou zijn. Dat is prettig, want als licht crimineel gedrag op steeds grotere schaal voorkomt, is het nauwelijks meer te handhaven. Bovendien zijn verbieden en handhaven niet de meest sympathieke vormen van beïnvloeding en is

handhaving per saldo duur. Waar met communicatie volstaan kan worden, is dat preferabel.

De kreet dat ‘communicatie in het hart van het beleid’ hoort, is dus vanuit relevant empirisch sociaal-wetenschappelijk onderzoek zonder meer terecht. Net zoals een financieel specialist een vaste plek moet hebben en ook heeft in het hart van het beleid, want wat heeft (nieuw) beleid voor zin als het onbetaalbaar is? Analooft daaraan geldt: wat heeft nieuw beleid voor zin als mensen er niet naar handelen? Omdat ze het niet willen, omdat ze niet weten dat het er is, omdat ze het niet snappen, of omdat ze het niet kunnen?

Dat lijkt logisch en het is ook logisch, maar waarom heeft communicatie dan geen plaats in het hart van het beleid? Het antwoord daarop is vaak: omdat de beleidsmensen niet ‘communicatiegevoelig’ zijn. ‘Ze

“Excellente communicatie-professionals kunnen op basis van wetenschappelijke evidentie aangeven welke communicatieve interventies effectief zijn voor het bewerkstelligen van gedrag.”

denken te vaak vanuit de inhoud, te weinig vanuit de doelgroep’. Een oplossing wordt daarom ook wel gezocht in het ‘communicatiegevoelig’ maken van de inhoudelijke beleidsmensen. Daar is op zich niks mis mee en het helpt wel, maar toch is die oplossing niet afdoende. Waar het op aankomt, is excellente communicatieprofessionals een volwaardige rol te geven in het hart van het beleid. Zowel in de fase van beleidsontwikkeling als in de fase van de planning van de beleidsuitvoering. Excellente communicatieprofessionals kunnen in beide fasen namelijk aangeven of en hoe communicatieve interventies eraan kunnen bijdragen het voorgenomen beleid om te zetten in bijpassend gedrag van de doelgroepen. En tegen welke kosten. Een kernvraag daarbij is natuurlijk: wat zijn dan ‘excellente communicatieprofessionals’?

Excellente communicatieprofessionals in dit kader zijn: communicatieprofessionals die op basis van wetenschappelijke evidentie – anders gezegd: van wat volgens wetenschappelijke normen bewezen heeft te werken in analoge situaties – kunnen aangeven welke communicatieve interventies effectief zijn voor het bewerkstelligen van gedrag (en

kennis en attitudes) dat een voorwaarde is voor de uitvoering van het aanvaarde beleid. Dat betekent dat de communicatieprofessional een gedegen kennis moet hebben van de manier waarop communicatie gedrag (en kennis en attitudes) kan beïnvloeden. Pas dan is hij een waardevolle en graag geziene gesprekspartner in fora waar beleid wordt ontwikkeld. Kennis van communicatiemiddelen en –bereik, alsmede van de bestuurlijke omgeving is ook nodig, maar zeker niet voldoende.

Geen piece of cake

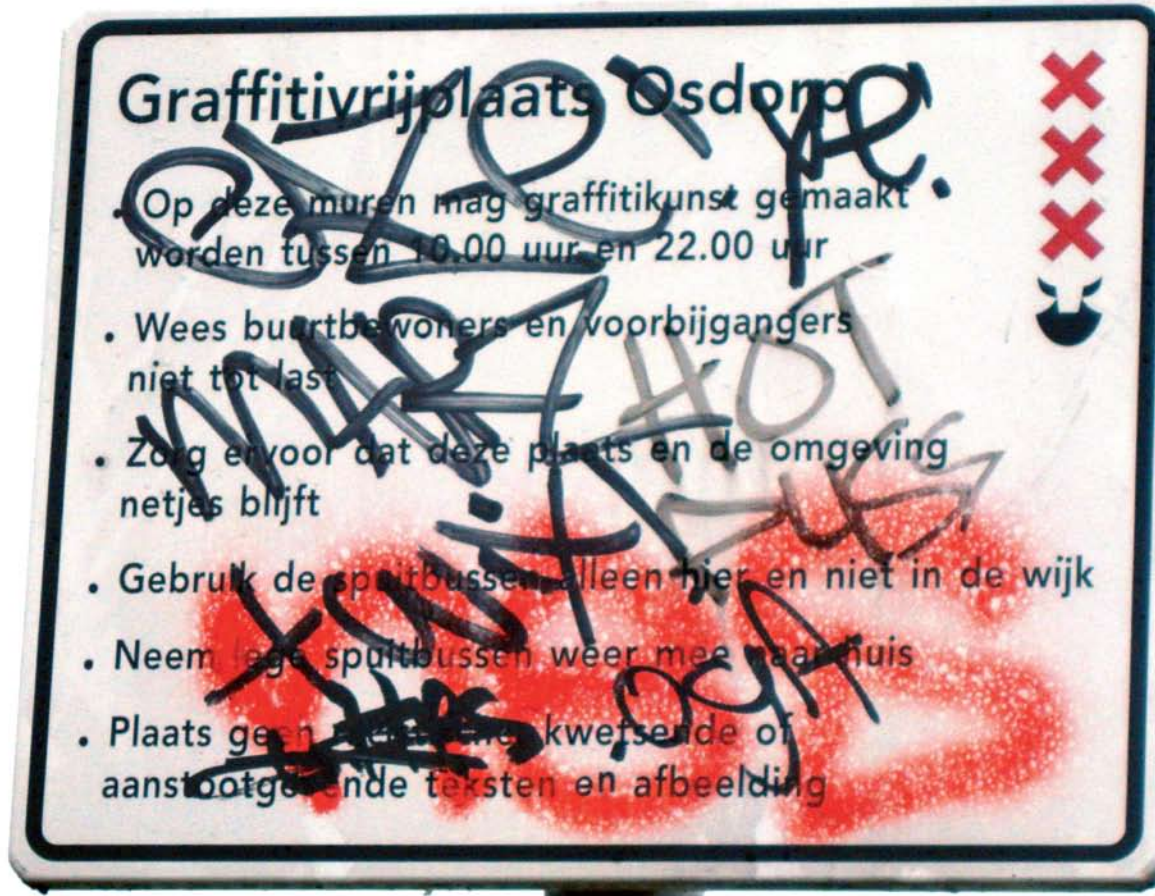
Dat communicatie een wezenlijke bijdrage aan beïnvloeding kan leveren, wil geenszins zeggen dat het kinderwerk is. In de praktijk gaat het lang niet altijd goed. En dat heeft, denk ik, niet zoveel te maken met ‘het vermanende vingertje’ waarnaar nogal eens verwezen wordt als faalfactor. Dat vingertje zou contraproductief zijn, omdat het ons zou irriteren. Maar wie kijkt naar de jaarlijkse Postbus 51-evaluaties ziet grappig genoeg dat het publiek de overheids campagnes doorgaans wel sympathiek zegt te vinden.

Beïnvloedende (overheids)communicatie is een ingewikkeld vakgebied. Het vereist een grondige kennis van de sociale en cognitieve psychologie: waarom doen mensen de dingen die ze doen? En waarom doen ze andere dingen niet? Ook het beïnvloeden van kennis is beduidend minder simpel dan het lijkt: ‘gewoon een brief sturen, een advertentie plaatsen of informatie in een gesprek overdragen’. In algemene zin geldt dat informatie-overdracht knap ingewikkeld is. Een belangrijke reden daarvan is dat de aandacht die mensen kunnen opbrengen voor een onderwerp zeer beperkt is. Zeker als het gaat om een onderwerp dat zij niet direct als persoonlijk relevant ervaren, zoals waterschapsverkiezingen voor flatbewoners. Of duurzaamheid voor startende ondernemers: je kan het er roerend mee eens zijn dat dat belangrijk is, maar desalniettemin al je aandacht moeten steken in het aantrekken van een krediet, het opzetten van een goede administratie, op tijd leveren en nieuwe klanten zoeken. De op zich al beperkte cognitieve capaciteit wordt opgesoupeerd door op dat moment dringender zaken.

Ook worden met de beste bedoelingen tal van communicatieve interventies ontwikkeld die niet of niet helemaal gelukkig zijn. En die effectiever waren geweest als ze ontwikkeld waren op basis van actuele sociaalwetenschappelijke inzichten. Zo lezen we boven de snelweg de boodschap: ‘Word geen slaaprijder’. Dat is niet zo handig, want er is een substantiële kans dat het woord ‘slaaprijder’

degenen die vermoeid zijn extra slaperig maakt. Het woord ‘slaaprijder’ fungeert dan als een *prime*: een stimulus die we wel waarnemen, maar die een effect op ons heeft waarvan we ons niet bewust zijn. Zo liet Bargh in een bekend experiment zien dat mensen die geconfronteerd werden met woorden die verwijzen naar oud en bejaard tijdelijk langzamer gingen lopen.³ Er is inmiddels een vloed aan experimenten die de werkzaamheid van primes hebben laten zien. Een communicatieprofessional met actuele kennis van de sociale psychologie zou zich bewust geweest zijn van de mogelijkheid van dit ongewenste side effect. Zij zou ofwel gekozen hebben voor een andere boodschap, ofwel de boodschap eerst degelijk hebben laten onderzoeken.

In een andere casus werd een project ontwikkeld om jongeren op scholen tot en met het vmbo-niveau in een ‘moeilijke’ grootstedelijke wijk te laten nadenken over de ongewenste gevolgen van geweld. Bijvoorbeeld dat een verschil van mening met de vuist op te lossen, kan leiden tot ernstig letsel maar ook tot een strafblad of gevangenisstraf. Daartoe ontwikkelde men de volgende interventie. Jongeren kregen begeleiding bij het schrijven een script en het omgaan met een camera. Daarna kregen ze opdracht in groepjes een script te schrijven rondom het thema geweld en het ook zelf uit te voeren in een kort filmpje. Om het project heen werd het thema geweld ook behandeld in de klas. De beste filmpjes kregen een Oscar. Die Oscaruitreiking vond plaats in een theater, waarbij de sfeer van de Amerikaanse Oscaruitreiking werd gekopieerd, compleet met rode loper, de jongeren in galakleding, aanwezigheid van ouders, ontvangst met champagne, enzovoort. Als je nu deze aanpak confronteert met sociaal-wetenschappelijke inzichten – zoals me gevraagd werd in het kader van de overweging om het project op bredere schaal te gaan toepassen – wat zijn dan de conclusies? Op de eerste plaats dat het een lovenswaardig project is, met duidelijk een sterke kant, namelijk het positief stimuleren van de jongeren. Je geeft hen iets te doen wat ze leuk vinden en wat in hun wereld status heeft: het maken van een clipachtig filmpje. Het belang van aandacht en serieuze waardering daarvoor, onder andere door de Oscaruitreiking, schuilt in wat in de sociale psychologie het Pygmalioneffect wordt genoemd.⁴ Kort gezegd komt dat erop neer dat mensen beter gaan presteren als ze positieve feedback krijgen en slechter als de feedback negatief is (‘dat zal wel weer niks worden’). Voor deze jongeren, die nogal eens als loser worden beschouwd, is dat buitengewoon belangrijk. Het probleem was dat het gros van de filmpjes geweld



Soms kan communicatie volstaan.

zonder meer in beeld bracht. Het waren realistische verbeeldingen van hoe het toe kan gaan in het echte leven. De meeste van deze jongeren hadden met geweld te maken waren en gewend hun problemen met geweld op te lossen. Ook waren de meeste van deze jongeren naar verluidt wel eens met de politie in aanraking geweest in verband met vechtpartijen. Geweld is bij deze jongeren dus een aanwezig en zeer gemakkelijk te activeren concept. Het bezig zijn met deze materie zonder verdere beperkingen aan de manier waarop – bijvoorbeeld door het geweld te filmen vanuit het perspectief van het slachtoffer – kan daarmee een effect hebben dat tegengesteld is aan wat met de interventie beoogd werd. De filmpjes kwamen ook op YouTube terecht en werden dus zichtbaar voor weer andere jongeren. Ook bij hen kan geweld als zodanig geactiveerd worden.⁵ Het concept van deze interventie wordt op dit punt dan ook aangepast. Ook hier geldt dat communicatieprofessionals met een goede sociaal-wetenschappelijke kennis alert waren geweest op dit side effect en voorafgaand aan de interventie een bijstelling van het concept zouden hebben verlangd.

In de praktijk zijn bronnen van de communicatiestrategieën ‘hoe men denkt dat het zit’; op grond van

hoe men zelf denkt te reageren of wat men zelf zou wensen. Maar dat is een uitermate wankele basis: introspectie levert geen betrouwbare inzichten. Veel mensen denken dat flink bang maken zal helpen om hen tot ander gedrag te bewegen. Maar onderzoek laat afdoende zien dat dit niet het geval is.² Het is dus essentieel dat de communicatiewereld zich niet baseert op eigen vermoedens over hoe het waarschijnlijk wel zal gaan, maar op empirisch onderzoek naar hoe menselijk gedrag werkt onder gegeven omstandigheden. Dat leidt tot goedbedoelde maar weinig effectieve en zelfs contraproductieve interventies.

Effectonderzoek

Maar haalt een goede pretest die feiten dan niet uit de interventieconcepten? Als die pretests goed zouden zijn wel, ja. Helaas zijn de meeste dat niet. De gebruikelijke praktijk is dat een concept of een kant-en-klare uiting wordt getoond aan een aantal proefpersonen waarbij gevraagd wordt wat zij ervan vinden. Het bezwaar van die naïeve methode is dat vrijwel niemand zo naar een spotje of een advertentie kijkt. Op de eerste plaats ziet men in het dagelijks leven de uiting altijd in een context, te midden van andere uitingen en voor of na een journaaluitzen-

ding of een televisieprogramma. Op de tweede plaats zit niemand gebiologeerd naar een spotje te kijken. Als een spotje, advertentie of andere uiting getest wordt, moet deze in de natuurlijke condities worden aangeboden, waarbij de proefpersoon ook niet mag weten waar het onderzoek betrekking op heeft. Wie mensen een geïsoleerde uiting voorlegt en om zijn mening vraagt, kan er van op aan dat de kans bijzonder groot is dat hij irrelevante informatie krijgt. De proefpersoon gaat dan letten op zaken die

⋮ **“Introspectie levert geen betrouwbare inzichten. We kunnen niet afgaan op ‘hoe we denken dat het zit’; we moeten vertrouwen op empirisch onderzoek.”**

hem anders niet opvallen. Dat is zelfs gevaarlijk: op grond daarvan kunnen aanpassingen plaatsvinden die afbreuk doen aan de effectiviteit. Nog erger is het als deze gewraakte procedure wordt toegepast in de vorm van een focusgroep, waarbij een groep

proefpersonen discussieert over een uiting. Groepsprocessen vertroebelen dan ook nog eens extra de waarde van de test. Bekend is dat in groepsdiscussies doorgaans twee of drie personen het woord voeren en de anderen nu en dan een opmerking maken. En dat fenomenen als group think en groeps polarisatie optreden. In het eerste geval is een groep blind voor afwijkende meningen: men dendert in één bepaalde richting door. In het geval van groeps polarisatie wordt de mening tijdens de discussie steeds extremer. Veel extremer dan de mening van de afzonderlijke participanten voor en enige tijd na de discussie.²

“Of mensen zich een campagne kunnen herinneren zegt niets over de effectiviteit ervan.”

Wie afgaat op de resultaten van een dergelijke manier van pretesten, zou de pretest beter helemaal achterwege kunnen laten. Dan gooi je in elk geval je geld niet over de balk. Hoe kun je dan wel op een goede manier vooraf vaststellen of een communicatie-uiting naar verwachting doet wat hij moet doen? Door de uiting te testen in een laboratoriumexperiment: dat wil – kortweg – zeggen dat ten eerste de proefpersonen worden blootgesteld aan een uiting zonder dat de aandacht op die uiting gevestigd wordt en zonder dat de respondent expliciet gevraagd wordt naar zijn of haar mening over (aspecten van) die uiting. Nagegaan wordt of de uiting beoogd gedrag in de hand werkt of niet. In een zogeheten controleconditie worden vergelijkbare proefpersonen aan hetzelfde experiment blootgesteld, met dit verschil dat de communicatie-uiting niet als stimulus aanwezig is. Verder worden de omstandigheden geheel identiek gehouden, zodat een verschil in uitkomst alleen aan het al of niet aanwezig zijn van de uiting toegeschreven kan worden. Dat is de grote waarde van pretesten in een laboratoriumsituatie. De beperking is dat wat in laboratoriumcondities werkt niet hoeft te werken in real life situaties. Als een interventie niet werkt in laboratoriumcondities, dan zal hij in het echte leven ook niet werken. Maar het omgekeerde kan dus niet gezegd worden. Daarvoor is een goed opgezet veldexperiment nodig, waarbij nagegaan wordt of de gevonden effecten in het laboratorium overeind blijven in het echte leven waarin tal van omgevingsvariabelen en persoonlijke omstandigheden effect op het gedrag van de proefpersonen kunnen hebben.

Ook evaluaties van campagnes en communicatie-uitingen worden doorgaans uitgevoerd op een manier die de uitkomsten in het beste geval onbruikbaar maken. Mensen wordt bijvoorbeeld gevraagd wat ze van een campagne vonden, of ze zich een campagne herinnerden en als het om gedrag gaat, of ze door de campagne van plan zijn hun gedrag aan te passen. In de meeste gevallen doet dat er allemaal niks toe. Als het om de beïnvloeding van automatisch gedrag gaat (en volgens de huidige wetenschappelijke inzichten is meer dan 95% van ons gedrag automatisch gedrag) hoeft een campagne niet op te vallen om toch effect te sorteren. En maakt het ook helemaal niets uit of men zich een campagne herinnert. Gedragsintenties zeggen dan ook niets: als je erover nadent, zou je mogelijk minder eten. Maar als je na een lange en zware werkdag thuis komt, is je cognitieve capaciteit opgebruikt en heb je weinig controle meer over je gedrag. Dan worden je gedragsintenties overruled door impulsen: je eet tot de pan leeg is. Het zou ook verstandig zijn op dergelijke punten de campagne-evaluaties van de Rijksoverheid aan te passen. Nu kunnen de evaluaties tot verkeerde reacties leiden, bijvoorbeeld dat de campagnes niet effectief zijn, omdat de gedragsintenties matig zijn of omdat weinig mensen zich de campagnes zeggen te herinneren. Maar dat doet er, zoals zojuist gezegd, in het overgrote deel van de campagnes helemaal niets toe. Wie op dergelijk gronden een campagne afschiet, kan daarmee heel goed het kind met het badwater weggooien.

Over deze materie van campagne-onderzoek bereiden mijn collega Dr. Mienke Weenig en ik enkele publicaties voor ten behoeve van de communicatieprofessionals. Een eerste artikel zal gepubliceerd worden in een nieuw vaktijdschrift voor overheidscommunicatie, in het leven geroepen door het lectoraat overheidscommunicatie van de Hogeschool Utrecht. Het nulnummer verschijnt najaar 2009.

Hebben we wat aan de wetenschap?

Wetenschap is niet zaligmakend. Het cliché luidt dat hoe meer je weet, hoe meer nieuwe vragen dat oproept. Dat is ook zo. Maar wat bekend is, moet geweten worden. In het geval van de praktijk van de overheidscommunicatie betekent kennismaken van de actuele stand van zaken van de sociale psychologie een flinke stap voorwaarts. Het lectoraat overheidscommunicatie wil daarbij de helpende hand bieden. Door relevante wetenschappelijke kennis te vertalen naar de praktijk en door professionele problemen aan te pakken met wetenschappelijk onderzoek.

Dr. L.R. (Bert) Pol is lector overheidscommunicatie aan de Hogeschool Utrecht en vennoot bij het in Den Haag gevestigde bureau Tabula Rasa, gespecialiseerd in communicatie en beïnvloeding. bert.pol@tabularasa.nl

Literatuur

1. J.H. Derzon en M.W. Lipsey (2002). *A meta-analysis of the effectiveness of mass-communication for changing substance-use knowledge, attitudes, and behavior*. In: W.D. Crano and M. Burgoon (red.), *Mass media and drug prevention: classic and contemporary theories and research*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates, 231-258.
2. L.R. Pol, C. Swankhuisen en P. van Vendeloo (2009, oorspr. 2007). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Coutinho.
3. N.J. Goldstein, R.B. Cialdini, en V.Griskevicius (2008). *A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels*. *Journal of Consumer Research*.
4. R. Rosenthal en L. Jacobson (1968). *Pygmalion in the classroom: teacher expectations and intellectual development*. New York: Holt.
5. B.J. Bushman en L.R. Huesmann (2001). *Effects of televised violence on aggression*. In: D.G. Singer and J.L. Singer (red.), *Handbook of children and the media*. Thousand Oaks, CA: Sage, 223-254.
6. (2009) *Jaarevaluatie Postbus 51-campagnes 2008*. Den Haag: Rijksvoorlichtingsdienst.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links naar artikelen van Bert Pol en gedragsbeïnvloeding en meer informatie: <http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

“Wat anderen doen, bepaalt ons gedrag. En dat gaat best ver.”

Samen met twee collega's deed Kees Keizer van de Rijksuniversiteit Groningen onderzoek naar de invloed van een verloederde omgeving op ons gedrag (zie kader). Daaruit blijkt hoe zeer we worden beïnvloed door het normovertredende gedrag van anderen. De redactie sprak met Keizer over het nut hiervan voor beleidsmakers en communicatieskundigen.

Tekst: Nancy van Etten

Waarom dit onderzoek?

Wij houden ons al een tijd bezig met de *goalframing*-theorie. Die zegt dat het gedrag van mensen sterk bepaald wordt door het doel dat ze najagen. De theorie onderscheidt drie overkoepelende doelen: hedonistische doelen, winstdoelen en normatieve doelen. Handel je vanuit het hedonistische doel, dan wil je je vooral nu, op dit moment, goed voelen. Bij het winstdoel richt je je meer op het behalen van winst en het voorkomen van verlies in de toekomst. Jaag je het normatieve doel na, dan wil je het algemeen gewenste gedrag vertonen. Deze doelen bepalen wat je opvalt in je omgeving, hoe je die omgeving interpreteert en uiteindelijk hoe je je in die omgeving gedraagt.

Een voorbeeld. Je staat met een leeg blikje in je hand op straat en het regent. Je moet door de regen naar een prullenbak. Wat doe je? Vanuit een hedonistisch doel zou je het blikje laten vallen. Vanuit een winstdoel weeg je de kans op een boete af tegen het feit dat je nat wordt. En vanuit een normatief doel doe je wat hoort: je loopt naar de prullenbak. De drie doelen zijn altijd van invloed op je, maar een ervan zal steeds de overhand hebben in een bepaalde situatie.

Wat merkten we nu in labstudies? De mate waarin normen en regels van invloed zijn op mensen, is sterk afhankelijk van wat mensen anderen zien doen. Zien ze dat andere mensen zich niet aan regels of normen houden, dan zijn ze zelf ook minder geneigd dat te doen. Het normatieve doel verschuift wat meer naar de achtergrond en het hedonistische en winstdoel krijgen meer invloed. Dit maakt dat de invloed van normen en regels op het gedrag vermindert: er treedt een zogenoemd *cross-norm inhibitie-effect* op.

Hoe kwamen jullie dan van goalframing bij verloedering?

We dachten dat we vanuit de goalframing-theorie ook een verklaring konden geven voor de *broken-*

window-theorie van James Q. Wilson en George L. Kelling. Die onderzoekers zeiden: zijn er in buurten sporen van verloedering, zoals rommel en graffiti, dan verloedert zo'n buurt steeds verder. Zij adviseerden die signalen van verloedering weg te halen. Dat gebeurde in veel steden, en met succes. Maar wat ontbrak, was een goede theoretische onderbouwing en voldoende bewijs (zie kader).

Wij verwachtten dat we het fenomeen van verloedering goed zouden kunnen verklaren vanuit goalframing. Bewoners van de verloederde buurten zien namelijk dat andere mensen zich niet aan de regels houden: zij gooien rommel op straat. Er was al bekend dat mensen sneller rommel op straat gooien in een omgeving met veel zwerfvuil. Wij voorspelden echter op basis van *crossnorm*-inhibitie dat het verder zou gaan: dat het observeren van normovertredend gedrag zoals zwerfvuil ook leidt tot andere normoverschrijdingen. Dat hebben we in verschillende experimenten onderzocht.

Was dat ook zo?

Ja, en het ging best ver. In het eerste experiment was er nog een duidelijk verband tussen de graffiti op de muur en de rommel die mensen achterlieten. Eigenlijk is dat ook ongeveer hetzelfde: het gaat om het vervuilen van je omgeving. Vervolgens hebben we stap voor stap gekeken hoe ver die normvervaging dan gaat. Tot onze verrassing zagen we dat mensen zelfs eerder geneigd waren te stelen in een omgeving met veel graffiti.

Begrijp me niet verkeerd: ik denk niet dat het aantal moorden daalt als we de blikjes op straat weghalen. Daar spelen andere factoren. Maar wat het wel laat zien: mensen willen zich best aan normen en regels houden, maar de omgeving moet die wel duidelijk ondersteunen. Je moet kunnen zien dat anderen de regels naleven.

Hoe zit dat precies met die normen?

Eigenlijk kun je zeggen dat er twee soorten normen zijn: injunctieve en descriptieve normen. Een

Van wanorde tot wangedrag

Brokenwindow-theorie

Midden jaren negentig werden veel wijken in New York geteisterd door kleine criminaliteit. Burgemeester Giuliani zag de oorzaak in de wanorde op straat: overal lag rotzooi, de muren waren bedekt met graffiti en er was veel achterstallig onderhoud. Hij liet zich leiden door de broken-window-theorie: als er eenmaal sporen van verloedering zijn, dan verloedert een buurt steeds verder.

Daarom startte de politie van New York de Quality of Life Campaign. Die bestond om te beginnen uit traditionele maatregelen, zoals meer politie op straat. Maar daarnaast werd ook graffiti verwijderd, straten aangeveegd, en huizen opgeknapt. En met succes: de criminaliteitscijfers daalden sterk. De jaren daarna volgden veel steden over de hele wereld het voorbeeld van New York.

Maar deze brokenwindow-theorie bleef omstreden. Was er wel echt een verband tussen het weghalen van de sporen van verloedering en de dalende criminaliteit? Waren er misschien ook andere verklaringen? Drs. Kees Keizer, prof. dr. Siegwart Lindenberg en dr. Linda Steg van de Rijksuniversiteit Groningen zorgden voor de onderbouwing van de theorie. Het artikel over hun onderzoek stond eind vorig jaar in het tijdschrift *Science*.¹

Onderzoek op straat

In de eerste onderzoeken was een Groningse steeg het onderzoeksgebied. In de eerste situatie waren de muren van de steeg schoon; in de tweede waren ze bedekt

met graffiti. In beide gevallen hing er een bord met 'geen graffiti' op de muur. De onderzoekers bevestigden vervolgens een reclamefoldertje aan de geparkeerde fietsen. Wat bleek? Als de muren schoon waren, gooide 33 procent de folder op de grond. Stonden de muren vol graffiti, dan was dat 69 procent.

In de volgende onderzoeken testten de onderzoekers ook andere vormen van normovertreding. Het bleek bijvoorbeeld dat meer mensen een bord 'Geen doorgang, omlopen' negeerden als er fietsen aan het hek waren vastgemaakt, dan wanneer er geen fietsen stonden.

Wanorde bleek zelfs tot grotere vergrijpen te kunnen leiden, zoals stelen. Dat kwam naar voren in een experiment waarbij een envelop half uit de brievenbus hing. Door het venster was duidelijk een briefje van vijf euro te zien. Zat de brievenbus vol graffiti en lag er rotzooi op de grond? Dan nam 27 procent van de voorbijgangers het geld mee. Waren brievenbus en omgeving schoon, dan was dat percentage slechts 11 procent.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek? Mensen overtreden eerder normen als ze zien dat andere mensen zich ook niet aan de regels houden. En het gaat daarbij van kwaad tot erger. Zo leidt bijvoorbeeld graffiti tot rotzooi en soms zelfs tot diefstal. De onderzoekers adviseren dan ook om zo snel mogelijk in te grijpen.

descriptieve norm laat zien hoe mensen zich gedragen in een bepaalde setting. Zie je bijvoorbeeld rommel op straat, dan is de descriptieve norm: het is hier blijkbaar normaal om rommel op straat te gooien. De injunctieve norm schrijft voor wat het gewenste of ongewenste gedrag is. Bijvoorbeeld het bordje met 'geen rommel' of 'geen graffiti'.

Als je wilt dat een injunctieve norm echt van invloed is op gedrag, dan moet hem steeds onder de aandacht brengen. Dat doe je bijvoorbeeld met een bord. En je moet ervoor zorgen dat de descriptieve norm in overeenstemming is met de injunctieve norm.

Wat betekent dat in de praktijk?

Belangrijk is dat je een omgeving creëert die uitstraalt dat andere mensen zich aan de regels houden. Want stel je voor: je hangt als gemeente bordjes op met 'geen fietsen plaatsen'. Maar tegelijkertijd staan er op die plek overal fietsen. Dan ondermijnen die fout geparkeerde fietsen niet alleen de werking van het bord. Ze ondermijnen ook de invloed van andere normen in die omgeving.

Kennelijk kunnen hier regels worden overtreden, dus lappen mensen ook andere regels aan hun laars. Het lijkt zo logisch, maar toch zie je het steeds opnieuw gebeuren. Je ziet overal bordjes, terwijl de omgeving daar helemaal niet mee in overeenstemming is.

Waar gaat het nog meer mis?

Bij campagnes gebeurt vaak hetzelfde. Denk bijvoorbeeld aan de campagne Onbewust Asociaal van SIRE. De makers laten daarin zien, dat veel mensen zich asociaal gedragen en dat dit blijkbaar de normaalste zaak van de wereld is. Of bij de campagne over het korte lontje. Dan zie je een hele straat met agressieve mensen. De boodschap is dan: iedereen draagt zich agressief.

Eigenlijk doe je dan hetzelfde als die gemeente die het afval op straat laat liggen: je zegt dat iets niet mag (injunctieve norm), maar tegelijkertijd benadruk je dat niemand zich daaraan houdt (descriptieve norm). Er zijn zoveel voorbeelden van dergelijke campagnes. Denk bijvoorbeeld aan de alcoholcampagnes die benadrukken dat veel jongeren te veel drinken. Je ziet heel vaak dat die

descriptieve norm fout wordt gebruikt.

Je wilt eigenlijk laten zien dat veel mensen bepaald gedrag afkeuren. Of dat iemand het goede voorbeeld geeft. Daar zijn mensen veel gevoeliger voor. Als je asociaal gedrag wilt bestrijden, kun je dus beter laten zien dat iemand de kamer uitloopt om ergens anders te bellen. Met de boodschap: heel veel mensen weten precies hoe het hoort. Dan ondersteunt de descriptieve norm de injunctieve norm en sluiten ze goed op elkaar aan. Een goed voorbeeld is de campagne Nederland schoon. Die is effectief.

Stel, je bent als gemeente verantwoordelijk voor een deel van de openbare ruimte. Hoe zorg je er dan voor dat normen en regels worden nageleefd?

Om te beginnen moet dus de omgeving de regel ondersteunen. Daar ligt ook de verantwoordelijkheid van de beleidsmaker. Een regel verzinnen is één ding. Maar je zult sporen van normoverschrijdend gedrag ook weg moeten halen. En je zult moeten handhaven. Anders ondermijn je de regel gigantisch en krijg je nog meer rotzooi.



“Kennelijk kunnen regels hier overschreden worden.”

Alle rommel dus maar opruimen en dan is alles opgelost?

Nee, helaas werkt het niet meer als de normvervanging al te ver is doorgevoerd. Dan krijg je andere normovertredingen. Mensen gaan bijvoorbeeld minder rekening met elkaar houden: ze zorgen voor meer geluidsoverlast, parkeren hun auto's waar dat niet mag. Je moet er echt zo vroeg mogelijk bij zijn. Dan kun je voorkomen dat het zich verder verspreidt.

Kun je nog meer doen?

Geef duidelijk het doel aan van een bepaalde norm. Als je wilt dat normen en regels meer invloed hebben op mensen, dan zul je het 'waarom' van normen duidelijk moeten uitleggen. Anders wordt het gezien als pesterij. Rommel op straat gooien moet bij mensen leven als 'het verpesten van de leefomgeving van andere mensen', niet alleen maar als 'het mag niet'.

En maak dat mensen zich onderdeel voelen van een groep. Normen zijn er om het groepsbelang te beschermen. Als je wilt dat ze van invloed zijn, zorg er dan voor dat mensen zich onderdeel voelen van die groep. Je gooit veel minder snel een leeg blikje in een straat als je de inwoners van de buurt kent. Dus: stimuleer het buurtgevoel bij inwoners. Dan gaan mensen elkaar ook corrigeren.

Maar hoe bereik je zo'n wij-gevoel?

Geef winkeliers en bewoners bijvoorbeeld mede de verantwoordelijkheid over hun winkelgebied of buurt. Laat ze meehelpen, en plaats in ruil daarvoor bijvoorbeeld mooie bloembakken in de straat. Of

geef ze inspraak. En richt je niet alleen op mensen die het fout doen. Ondersteun de mensen die het goed doen. Dan voelen ze zich ook gesterkt om anderen aan te spreken.

Wat is de rol van handhavers, zoals de politie?

Er moet altijd een relatie zijn tussen de straf en de reden van de sanctie. Alleen zeggen wat niet mag, werkt niet. De laatste tijd is het beleid van zero tolerance in de mode. De reacties van mensen daarop kun je vanuit goalframing goed verklaren. Ze zijn namelijk vooral bezig met het winstdoel: een boete voorkomen. Dat werkt prima als er de hele tijd politie aanwezig is. Maar het gedrag dooft uit als er geen agent meer is en je weet dat je geen boete krijgt.

Richt je als handhaver dus meer op het waarom. Dat versterkt het normatieve doel. Dan zie je ook het gewenste gedrag als er geen agent aanwezig is. Bij rijden onder invloed werkt dat bijvoorbeeld al goed. Daar zie je dat veel mensen zich aan de regel houden, ongeacht de kans op een boete. Maak daarnaast ook gebruik van mensen die gezag hebben binnen een bepaalde groep. Normen of regels die via zo'n persoon worden geïntroduceerd in een groep, hebben meer invloed dan de normen van een buitenstaander.

Dat geeft communicatiedeskundigen dus ook belangrijke rol?

De rol van communicatie is groot. Het is echt belangrijk hoe je dingen brengt. Als communicatiedeskundige moet je ervoor zorgen dat je boodschap

zo krachtig mogelijk is. Daarvoor gelden eigenlijk dezelfde richtlijnen: houd je boodschap positief, richt je op de injunctieve normen, laat de descriptieve norm er goed op aansluiten, creëer een wij-gevoel, maak duidelijk wat de relatie is tussen norm en het belang voor de groep.

Het blijft natuurlijk een feit dat de ontwikkeling van normen niet makkelijk is. Je zult keer op keer volgens bepaalde lijnen moeten handelen. En hopelijk worden mensen dan op een gegeven moment hun eigen controleur.

Nog plannen voor vervolgonderzoek?

Op dit moment toetsen we onze theorie in veel verschillende contexten. Dus dat is zeker: *to be continued*. Maar we vinden het ook erg belangrijk dat onze kennis doorvloeit. Ik pleit echt voor samenwerking met mensen binnen het veld, zoals gemeentes, politie, bedrijven en scholen. Dergelijke samenwerkingsverbanden zijn erg vruchtbaar, voor beide partijen. Voor ons als onderzoekers is het interessant om ervaringen uit de praktijk te horen. En voor beleidsmakers en communicatiedeskundigen is het erg nuttig om te weten of een maatregel echt effectief is.

Zo'n samenwerking vraagt van ons dat we een goede vertaalslag maken van theorie naar praktijk. Beleidsmakers en communicatiedeskundigen op hun beurt moeten niet alleen vertrouwen op nattevingswerk, maar onderbouwing zoeken van hun beleid. Zo zorgen we er samen voor dat we steeds betere, effectievere maatregelen nemen.”

.....

Drs. K.E. (Kees) Keizer is psycholoog aan de Rijksuniversiteit Groningen. K.E.Keizer@rug.nl.

Literatuur

1. K.E. Keizer, S.M. Lindenberg en L. Steg (2008). *The Spreading of Disorder*. In: *Science Magazine*.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links naar onderzoek en meer informatie: <http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

Go Out, Plug In

Campagne ‘Sound Effects’ brengt beleid, wetenschap en praktijk samen

De campagne ‘Sound Effects’ moet gehoorschade bij jongeren helpen voorkomen.

Want de risico’s van harde muziek bij het uitgaan zijn groot. Hoe ontwerp je een beïnvloedingstraject dat is doorspekt van de beleidsmatige, ethische, medische en methodische dilemma’s? “Onze creativiteit werd tot het uiterste geprikkeld”, zeggen *Martine Bouman* en haar collega’s.

Tekst: Peter Fokkens

Waar begin je als je een campagne gaat maken over gehoorschade die ontstaat door te luide muziek op uitgaanslocaties? Er is relatief weinig wetenschappelijke informatie over het onderwerp bekend en effectieve interventies op dit gebied zijn nog niet eerder uitgevoerd. De doelgroep, jongeren van 16 tot 30 jaar, is bovendien niet de gemakkelijkste om aan te spreken op wat in feite een leefstijlthema is. Al met al een project dat aan alle kanten vraagt om vernieuwend en creatief denken. Goede redenen om klein te beginnen: met een pilotproject in Amsterdam.

Zoek naar een strategie

Gehoorschade is een nieuw leefstijlthema. *Dr. Martine Bouman*, directeur van het Centrum Media & Gezondheid (CMG) en campagneleider van Sound Effects: “Het probleem is fors. Bijna een half miljoen jonge mensen hebben inmiddels blijvende gehoorschade opgelopen door te harde muziek op koptelefoons, bij popconcerten, dancefeesten en in discotheken. Van deze groep hebben er 100.000 een verlies van 20 decibel of meer en dat komt dicht in de buurt van een sociale handicap. Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft dit probleem dan ook terecht onderkend. Er moet wat gebeuren om te voorkomen dat we straks met een dove generatie zitten. *Merlin Jurg*, campagnemedewerker van het (CMG): “We richten ons op jonge mensen die veel uitgaan en we hadden geen flauw idee hoe zij op een campagne zouden reageren. Daarom deden we in Amsterdam een proef op verschillende locaties en met verschillende doelgroepen. De aanbevelingen en resultaten van dit pilottraject kunnen we nu inzetten voor het uitrollen van een mogelijke landelijke campagne, onderbouwd met recente inzichten uit onderzoek en praktijk.”

Met financiering van het Ministerie van VWS deed ZonMw destijds een oproep voor het organiseren van een pilotcampagne tegen gehoorschade.
– *ZonMw is de organisatie die in opdracht van het Ministerie van VWS gezondheidsbevorderende instellingen adviseert over*

kansrijke communicatieve interventies op het gebied van leefstijl. – Het voorstel van het Centrum Media & Gezondheid, opgesteld in samenwerking met de GGD Amsterdam, werd gehonoreerd. Bij de uitvoering van dit Amsterdamse pilotproject is voorts ook meegewerkt door vrijwilligers van het door Jellinek gesteunde project ‘Unity’. Volgens *Bouman* ligt er een stevig theoretisch fundament onder de pilot: “We maken gebruik van planningsmodellen en verklarende modellen. Planningsmodellen worden gebruikt om het proces vorm te geven. Verklaringsmodellen zijn bijvoorbeeld theorieën over waarom mensen zich gedragen zo als ze zich gedragen. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat een deel van de jongeren al oordoppen gebruikt om gehoorschade te voorkomen. De vraag is dan hoe we ervoor kunnen zorgen dat die minderheid een positief voorbeeld wordt voor de anderen die nog niet zover zijn. Ze moeten niet in het saai verdomhoekje zitten, maar juist prestige krijgen. Als ze dat hebben, kun je ze namelijk inzetten als *agents of social change*, als rolmodellen. Daarvoor bieden theorieën als de sociale leertheorie en modellen die gaan over *diffusion of innovations* interessante aanknopingspunten.”

Drie werklijnen

De gehoorschadepreventiecampagne heeft drie werklijnen. De eerste is een interventie gericht op het uitgaande publiek tussen de 16 en 30 jaar. De tweede is gericht op de omgeving (eigenaren van poppodia en discotheken en organisatoren van dance-evenementen). De derde bestaat uit pleitbezorging in de media, via Media Advocacy. Dat laatste omvat het gericht en planmatig benaderen van de media om in de campagneperiode zoveel mogelijk media-aandacht te genereren. Deze campagne heeft een online- en een offline-traject. Binnen het offline-traject richtte het CMG zich vooral op *print media*, en nam mee wat daar aan spin-off van kwam op radio en tv. De campagneleiding had een plan klaar liggen om vooraf en tijdens de campagneperiode de media voor dit onderwerp warm te krijgen. Daarnaast liet

“Nee hoor, als ik een keer doof wordt; lekker rustig toch. Nee, dat is nou echt iets waar ik niet aan denk op zo’n feest.”

(Vrouw, 16 jaar, dance, havo niet afgemaakt)

“Ik had eerst gewone universele oordoppen, die dus wel uit je oren steken... Daar kreeg ik wel af en toe opmerkingen over, maar ja, dat maakte mij niet zozeer uit. Ik bescherm mijn oren liever. Maar met mijn nieuwe oordoppen op maat heeft nog niemand dat echt opgemerkt.”

(Man, 18 jaar, discotheek, havo afgerond)

“Wanneer ze mij bevallen zou ik overigens anderen er ook vaker op wijzen. Ik hoop ooit wel het goede voorbeeld te geven, ben docent in opleiding dus het lijkt me vrij belangrijk om zoiets te benadrukken, zowel tegenover vrienden als tegenover onbekenden.”

(Man, 23, dance event, hbo)

“Wat ik wil weten? Hoe eenvoudig je schade kan voorkomen en wat je mist aan geluid. Volgens mij denken mensen die geen oordoppen dragen dat dan de beats of wat dan ook weg vallen. Dat valt best mee. Voor de meeste gangbare (top40) muziek blijft de geluidskwaliteit acceptabel. Wat wil je niet weten... Dat hard geluid schadelijk is. Dat weten we wel. Maar wat zijn de effecten.”

(Man, 23 jaar, poppodium, opleiding onbekend)

‘Steeds vaker wordt er genoemd dat zij toch de eerste tekenen van gehoorschade hebben. Het is dus wel degelijk een onderwerp dat bij de peers leeft en wat er mede aan bijdraagt dat zij het thema bij Unity/CIA vinden passen’.

(Projectleider Unity)

“Ik vond het fijn dat het voor ons georganiseerd werd dat we het niet zelf hoefden op te zetten en dat we er gewoon lekker bij aan konden sluiten. En ja ja die kaartjes vond ik er ook goed uit zien, die kleine foldertjes bij Unity.”

(Organisator Awakenings)

Daarnaast liet men jongeren uit de doelgroep zelf ideeën aandragen en uitwerken voor de campagne.

Bouman: “Die methode is op zich al innovatief, maar belangrijker is dat het ons ook toegang verschaft tot de nieuwe media die jongeren zelf het liefst gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan blogs, games, cartoons, het starten van een online community met persoonlijke verhalen van jongeren, interviews in jongerenbladen, filmpjes voor YouTube en dergelijke.”

Innovatie staat ook centraal in het campagneonderdeel dat gebruikmaakt van de ‘Entertainment Education’ (zie ook theoretisch kader op p.22).

Bouman: “Bij Entertainment-Education gaat het om het bewust en planmatig inzetten van entertainment media formats voor sociale verandering.^{3,4} Dat gaat verder dan het zo maar even een onderwerp als bv. veilig vrijen een keertje aan bod te laten komen in Goede Tijden, Slechte Tijden. Om het onderwerp bij de doelgroep te laten beklijven moet je dat heel bewust en planmatig doen. Er moet een strategie aan ten grondslag liggen die bij de kijkers iets verandert. Net als alle andere instrumenten is het een instrument om stap voor stap gedrag te veranderen, bijvoorbeeld door mensen zich bewust te laten worden van een probleem. Of door het verbeteren

van de self-efficacy, de overtuiging en het vermogen om adequaat te handelen in een gegeven situatie, zodat mensen er meer op vertrouwen dat ze hun gedrag ook echt kunnen veranderen.⁵

Daar zijn allerlei strategieën voor en die integreer je in een game, een dramalijn, een programma of een show. Zo kun je in je script gebruikmaken van positieve karakters, negatieve karakters en transitiekarakters. De positieve karakters zijn personen die welwillend staan tegenover het gewenste gedrag. In ons geval zou dat bijvoorbeeld betekenen dat ze in de disco oordoppen dragen. De negatieve karakters weigeren dat pertinent en de transitiekarakters worden in de loop van het verhaal gemotiveerd om oordoppen te gaan dragen. Let wel: het dragen van oordoppen is niet het verhaal. Het drama zelf gaat over heel andere zaken: liefde, misdaad, een zakenruzie, noem maar op. Het wel of niet dragen van oordoppen speelt op een ander niveau, in een andere laag.

Daarbij is het van belang dat de kijkers zich willen associëren met de positieve en de transitiekarakters. Die vallen elkaar aan het eind van het verhaal ook in de armen terwijl het negatieve karakter eenzaam en alleen overblijft. Of iets dergelijks. Dat soort verhaallijnen moet je natuurlijk overlaten aan de

Sound

Aflevering 6. Paradiso, Amsterdam / interieur / club / nacht

Personages: Maarten, Joy, Frenk, Jeffrey, Claudia, Clubbezoekers

Beeldsequentie: Maarten, Joy, Jeffrey en Claudia dansen tussen de clubbezoekers op de dansvloer. Joy haalt ondertussen haar oordopjes uit een doosje. Maarten ziet het.

Maarten:

“DRAAG JIJ DIE DINGEN OOK AL?”

JOY:

“NATUURLIJK. GO OUT, PLUG IN!”

Ze doet haar oordopjes in. Point of sound Joy: we horen, samen met haar, een zuiverder, iets rustiger klank van de muziek. Joy geniet van de muziek. Maarten vindt het overdreven. Hij hoort de muziek veel harder en geniet daarvan. Frenk staat een eindje verderop naar hen te kijken. Hij houdt Maarten in de gaten.

De sfeer tussen Maarten en Joy wordt broeieriger. Ze dansen close. Frenk kijkt naar hen. Hij is jaloers. Hij loopt naar hen toe en zegt iets tegen Joy. Joy zegt iets tegen Maarten ('ben zo terug' o.i.d.) en gebaart of hij een drankje wil. Maarten knikt. Joy en Frenk lopen weg.

Maarten glimlacht naar Jeffrey en Claudia, danst verder in zijn eentje. Hij gaat dichterbij de geluidsboxen dansen en gaat op in de muziek. Point of sound Maarten: de muziek wordt luider, de beat harder. Dan overstemt een heftige piep de muziek. De muziek klinkt vervormd. Maarten schrikt enorm, grijpt naar zijn oren. Hij heeft pijn, duikt weg van de boxen, en strompelt naar de uitgang.

(scène uit het script van de internetsoap SOUND)

scriptschrijvers waar je nauw mee samenwerkt.”

Internetsoap

Speciaal voor de campagne gehoorschade ontwikkelde het CMG een compleet nieuw programmaformat: een digitale minisoap voor vertoning op internet. Deze websoap bestaat uit korte afleveringen van twee of drie minuten die via een speciale website (www.sound-soap.nl) te zien zijn.

Bouman: “In de zomer van 2008 besloot het Kabinet op basis van naar mijn gevoel de verkeerde argumenten tot het afschaffen van de coproductieregeling. Die regeling maakte het voorheen mogelijk dat de overheid voor bepaalde prosociale thema's samenwerkte met een radio- of TV-producent of rechtstreeks met een omroep; bijvoorbeeld om een verhaallijn over het betreffende thema in een dramaserie te verwerken.

Door de afschaffing van de regeling konden we de belangrijkste doelgroepen – de zogenaamde niet-spontane informatiezoekers – niet meer via de klassieke massamedia bereiken. Voor deze campagne moesten we dus van de nood een deugd maken. Aangezien jongeren toch al veel meer met nieuwe massamedia zoals internet doen dan met televisie, lag een overstap naar internet voor de hand. Je krijgt dan echter wel met volkomen andere en nieuwe

randvoorwaarden te maken, en wetenschappelijk gezien is het een volstrekt braakliggend terrein. Voor zo'n pilot is het echter prima om daar mee te experimenteren.”

⋮ **“Een internetsoap mag dan spraakmakend zijn, je moet je doelgroep wel laten weten dat hij er is.”**

Een internetsoap mag dan spraakmakend zijn, je moet je doelgroep wel laten weten dat hij er is. Daartoe werden er onder meer freecards verspreid op de uitgaanslocaties. Die freecards zijn een ander voorbeeld van de crossmediale aanpak van de campagne. Op elke kaart staat een prikkelende vraag of uitspraak, die losjes te maken heeft met de cliffhanger van een bepaalde aflevering. Bijvoorbeeld: “Hoe kun je deze kans nu laten lopen?”, “Ik wist niet dat jij dit in je had”, of “Gisteren was fantastisch. Morgen weer?” De freecards bevatten bovendien een rechtstreekse verwijzing naar de website van 'SOUND'. Op de www.sound-soap.nl kan de nieuwste aflevering van de soap worden bekeken. Daarnaast zijn er interviews met de acteurs te zien en opnamen

'behind the scenes'. Het belangrijkste is echter dat je kunt doorklikken naar andere tools op de 'tweelingsite' van www.sound-soap.nl: de inhoudelijke site www.gooutplugin.nl.

GO OUT, PLUG IN

De keuze voor twee sites die naar elkaar verwijzen is het directe gevolg van de achterliggende strategie van Sound Effects: het benaderen van de doelgroep via twee routes volgens het Elaboration Likelyhood Model (zie het theoretisch kader). *Bouman:* “Bij persuasieve communicatie kun je twee kanten op. De eerste is de meest voor de hand liggende: het geven van heel directe, concrete informatie over het probleem en de bijbehorende oplossingen. Deze route van informatieverwerking noemen we de 'centrale route'. Jongeren die nog helemaal niet, of in ieder geval niet bewust bezig zijn met gehoorschadepreventie tijdens het uitgaan, worden benaderd via de 'perifere route'. Daarbij spelen we veel meer in op de belangstelling van de doelgroep voor zaken die misschien niet direct met het onderwerp te maken hebben, maar die we daar wel mee kunnen verbinden. De Entertainment-Education-strategie past in deze route. Het is de kunst is om een goed evenwicht aan te brengen tussen deze twee routes. Daarom hebben we twee



Theoretisch kader

Het theoretische kader van de Sound Effects-campagne werd ontwikkeld op basis van het Precaution Adoption Process Model (PAPM)¹. Dit model wordt gebruikt om gedragsverandering vast te stellen in de context van het daadwerkelijk ondernemen van actie en onderscheidt zeven verschillende niveau's of stages (van 'unawareness' tot 'deciding to act').

Ter voorbereiding van de pilotcampagne zijn met behulp van MSN uitvoerige chat-interviews gehouden met 94 uitgaande jongeren tussen de 16 en 30 jaar over uitgaan en harde muziek.

Op basis van de analyse van deze gesprekken zijn er subgroepen gemaakt volgens de niveau-indeling van het PAPM en zijn er per niveau specifieke campagneonderdelen ontwikkeld.

Een tweede model dat voor de campagne als theoretische ondergrond werd gebruikt, is het Elaboration Likelihood Model (ELM) van Petty en Cacioppo.² Het ELM beschrijft twee routes die tot overtuiging kunnen leiden: de 'centrale route' en de 'perifere' route. Binnen Sound

Effects wordt de doelgroep die bewust op zoek is naar informatie over gehoorschade (fase 4a, 5, 6 en 7 uit het PAPM) benaderd via de 'centrale route'. De campagneonderdelen die bij deze route behoren, communiceren de boodschap direct.

Ze zijn informatief en verwijzen eventueel door. De doelgroep die weinig of helemaal niet bezig is met het onderwerp gehoorschadepreventie (fase 1 t/m 4a uit het PAPM) wordt benaderd via de 'perifere route'. Bij deze campagneonderdelen is de boodschap meer gebaseerd op een affectieve dan een cognitieve benadering. Veelal wordt gebruik gemaakt van emotionele en heuristische prikkels. Binnen deze route wordt er dan ook gewerkt vanuit de Entertainment-Education strategie. Entertainment-Education is 'het proces van het doelbewust ontwerpen en implementeren van een mediërende communicatievorm die in staat is om mensen te amuseren zowel als voor te lichten, om daarmee verschillende stadia van prosociale (gedrags)verandering te bevorderen en mogelijk te maken.'³

websites ontwikkeld, die naar elkaar verwijzen.”
Jurg: “Voor de verkrijgbaarheid van de oordopjes, met name oordopjes met een muziekfilter dat de muziekbeleving niet aantast, werkten we samen met een drietal producenten. Die zagen wel brood in de campagne, en wilden zelfs de scherpe concurrentieverhoudingen opzij zetten om eraan mee te kunnen doen. Daardoor had de campagne op de uitgaanslocaties ook daadwerkelijk iets te bieden, naast de informatie. Eén producent ontwikkelde zelfs naar aanleiding van de campagne oordopjes voor dit marktsegment, en gebruikte voor zijn promotie de slogan ‘Go Out, Plug In’ op zijn eigen posters. Daardoor was er meer keus in universele oordoppen met muziekfilter, die door de campagne werden aanbevolen boven de bekende gele ‘herriestoppers’ die het geluid alleen maar dempen. Om iedereen aan de op maat gemaakte oordopjes te krijgen, was weer een volgende stap. Impliciet kon men via ‘Go Out, Plug In’ vernemen dat voor wie herriestoppers niet ‘cool’ vindt, de universele oordoppen met filter toch al een stuk hipper zijn, en de op maat gemaakte oordopjes ronduit trendy.

Eigen ervaring telt mee

Om het de bezoeker mogelijk te maken op de locaties oordoppen te kunnen kopen en informatie te kunnen ontvangen, is vanaf een vroeg stadium van de campagne samengewerkt met eigenaren van tien vooraanstaande poppodia, discotheken en danceorganisaties in Amsterdam en omgeving. Het campagneteam had, in overleg met de Nationale Hoorstichting en audiologen, een viertal maatregelen geformuleerd waarmee de omgeving positief aangepast zou kunnen worden: de verkoop van oordoppen, een omheining van de geluidsboxen (waardoor het publiek op minimaal 2 meter afstand zou blijven), een volumebeleid (muziek op maximaal 105 dB) en het inrichten van aantrekkelijke ‘chillruimtes’. Hoewel deze maatregelen voor een deel behoorlijk ingrijpend zijn, en ook lang niet allemaal realiseerbaar, besloot toch een verrassend groot aantal eigenaren mee te werken.

Jurg: “Alleen al vanwege die samenwerking is de campagne een succes. Het zijn niet de minste gelegenheden die mee hebben gewerkt. In eerste instantie werd er terughoudend gereageerd op onze vraag om samenwerking. De eigenaren van discotheken en poppodia willen beslist niet geassocieerd worden met problemen waar zij wellicht medeveroorzaker van zijn, ook al is dat ongewild. Maar ze zagen ook wel dat ze veel te winnen hadden bij samenwerking: hun imago van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemer werd er door versterkt. En door samen te werken kregen ze ook

first-hand-inzicht en betrokkenheid waar ze later alleen maar hun voordeel mee konden doen. Het was overigens grappig om te zien dat de bereidheid om aan de campagne mee te werken, groter was naarmate de eigenaren zelf al langer in de muziekbranche hadden gewerkt. De eigen ervaring telde in veel gevallen behoorlijk mee. Maar zeker telde ook mee dat de tijd er rijp voor was: op veel locaties waren al voorzieningen getroffen voor het eigen personeel. De stap naar maatregelen voor het publiek was daardoor niet zo groot meer.”
Op de locaties werd een aantal activiteiten ingezet.

“Analyse, doelen, doelgroepen en interventies vormen de kern van het campagneplan.”

Jurg: “Het voorlichten van de jongeren over gehoorschadebeperking, de peer education, hebben we samen met Unity uitgevoerd. Unity is een vrijwilligersproject dat onder andere gesteund wordt door Jellinek. Unity doet al aan voorlichting over alcohol en drugs op dezelfde locaties. Voor het scheppen van betere omgevingsvoorwaarden hebben we rechtstreeks overlegd met de eigenaren. Zo hebben we met eigenaren gepraat over het plaatsen van een decibelbord, waarop het publiek kan zien hoe hard de muziek staat. Bij het bespreken van omgevingsinterventies werkten we nauw samen met de GGD Amsterdam die veel expertise heeft op dit terrein.”

Drie vormen van onderzoek

Analyse, doelen, doelgroepen en interventies vormen de kern van het campagneplan. Maar daarmee is de plannenmaker nog niet klaar. Er moeten ook waarborgen worden ingebouwd voor een goede evaluatie achteraf. De subsidiegever wil na afloop immers kunnen toetsen of de middelen adequaat zijn ingezet.

Bouman: “Voor deze campagne maken we een onderscheid tussen vooronderzoek, procesevaluatie en effectonderzoek. Het vooronderzoek gebruik je om je plannen op te baseren en uit te werken. Zoals gezegd hebben we voor het vooronderzoek uitgebreide interviews gehouden, zowel met jongeren als met de eigenaren van discotheken en poppodia, en met organisatoren van dance-events. De procesevaluatie beschrijft alle beslissingen die tijdens het project zijn genomen, de wijze waarop alle keuzes zijn uitgewerkt, de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie en hoe de verschillende onderdelen zijn gebruikt en

gewaardeerd. Gedurende het hele pilot traject is een logboek bijgehouden. Na afloop hebben we alle samenwerkende locaties en partners in de muziekbranche geïnterviewd. Deze gesprekken zijn aan de hand van een speciaal hiervoor ontwikkeld theoretisch kader geanalyseerd.”

In de procesevaluatie komen de verschillende bevindingen een voor een langs. Daaruit blijkt dat op veel punten positieve resultaten zijn gehaald. Zo bleek dat de slogan en het beeldmerk *GO>OUT PLUG>IN* positief werden ontvangen. (Zie ook kader op p.24). Verder bleken de methodieken peer education, de posters, de websites (vooral inhoudelijk), de flyers en de Sound Soap succesvol. *Jurg* signaleert echter ook een paar overblijvende vraagtekens: “Waar we een volgende keer zorgvuldig naar zouden willen kijken, is hoe we nog meer belangstelling voor de websites en de Sound Check kunnen genereren.”

De effectevaluatie werd uitgevoerd door het Erasmus Universiteit MC Rotterdam. De evaluatie is opgezet als een pre-post control group design, waarbij Amsterdam als interventieregio en Rotterdam als controlregio met elkaar werden vergeleken. De data zijn verzameld volgens een tweestappenplan. Eerst zijn op de verschillende uitgaanslocaties (de samenwerkende uitgaanslocaties in Amsterdam en een match van soortgelijke locaties in Rotterdam) jongeren benaderd door middel van een korte vragenlijst (vloerenquête), met voornamelijk gedragsvragen. Vervolgens werd de respondenten gevraagd een uitgebreide online vragenlijst te bezoeken, met zowel gedragsvragen als vragen over de determinanten van gedrag. Bezoekers van dancefeesten werden geworven via een online community.

De evaluatie liet een gemengd beeld zien. De vloerenquête onder 2039 jongeren toonde geen significante gedragsveranderingen aan. De online enquête daarentegen, waarop 1705 jongeren reageerden, liet positieve effecten zien op attitude, opvattingen, kwetsbaarheid, intentie, *self-efficacy* en oordoppengebruik voor de interventieregio. *Bouman:* “Die verschillen zijn mogelijk te verklaren doordat tijdens de korte vloerenquête werd gevraagd naar gedrag op dat moment en in het online survey naar gedrag in het algemeen. Een andere mogelijke verklaring is dat de vloerenquête aan het begin van de avond werd afgenomen, waardoor gedrag, zoals bijvoorbeeld oordoppengebruik, gedurende de avond nog niet observeerbaar was.

Uit het evaluatieonderzoek blijkt dat het publiek van de uitgaansgelegenheden in Amsterdam die hebben

meegedaan aan de campagne, anderhalf keer zo vaak oordoppen dragen als bij de uitgaansgelegenheden waar geen campagne is gevoerd. Andere effecten van de campagne zijn dat het uitgaanspubliek meer over gehoorschade praat, een positievere houding heeft ten opzichte van gehoorbescherming, het er minder vreemd vindt uitzien om met oordoppen uit te gaan, meer kennis heeft over gehoorbeschadiging en vaker de intentie heeft om oordoppen te gaan dragen dan het uitgaanspubliek op de controlelocaties.”

Voorlichting of regelgeving?

Het is een politieke keuze om te bepalen of geluidsniveaus in het uitgaansleven (zoals in discotheken of tijdens popconcerten of danceparty's) door de overheid moeten worden begrensd met het oog op het voorkomen van gehoorschade, of dat dit vooral een zaak van de individuele bezoeker blijft.

Tjerk Halbertsma, senior beleidsmedewerker van het ministerie van VWS: “Op het gebied van leefstijl en gezondheidsbevordering discussiëren we over de vraag continu in hoeverre de overheid wel of niet in de persoonlijke levenssfeer van de burger kan treden en zo ja, hoe dan. Steeds moet zorgvuldig worden afgewogen welke maatregel het meest geëigend is. Het is in feite een soort glijdende schaal, die begint bij voorlichting en eindigt bij wettelijke maatregelen en handhaving. Het voorkomen van ‘schade aan derden’ is bijvoorbeeld een belangrijk beginsel voor de vraag of optreden door de overheid al dan niet gelegitimeerd is. Op basis van dit beginsel werd vorig jaar de horeca rookvrij gemaakt, waarmee horecapersoneel beschermd werd tegen de schadelijke gevolgen van tabaksrook. Op het gebied van het voorkomen van gehoorschade lijken discotheekeigenaren en organisatoren van popconcerten en danceparty's zich meer en meer bewust van de gevaren van hoge geluidsniveaus en ze beschermen dan ook steeds vaker hun eigen personeel maar ook bezoekers hiertegen, onder andere door het verstrekken of verkopen van oordoppen. Van eventuele zelfregulering is echter nog geen sprake.”

De tijd lijkt rijp voor actie van de kant van de overheid om in het bijzonder jongeren tussen 16-30 jaar te wijzen op de gevaren van extreem hoge geluidsniveaus. Een goed georganiseerde landelijke campagne kan een eerste stap betekenen en de Amsterdamse pilot legt daarvoor zeker een basis. Of een landelijk vervolg ook op de weg ligt van VWS of – gelet op de doelgroep – wellicht de minister voor Jeugd en Gezin, is nog de vraag. Al met al is er nu een goede basis voor een landelijke campagne, vindt *Jurg*: “Amsterdam is dé uitgaansstad van Nederland.

Nu vooraanstaande uitgaanslocaties zoals de Melkweg, Paradiso en Awakenings meededen, hebben we bij de landelijke implementatie natuurlijk veel meer kans op succes dan wanneer een minder bekende gelegenheid in bijvoorbeeld Nunspeet zou hebben meegedaan.”

Bouman: “We zijn blij met de resultaten van de verschillende evaluaties. In deze pilot hebben we een schat aan kennis en informatie opgedaan waarmee we een landelijke campagne met vertrouwen tegemoet kunnen zien.”

De eindrapporten van de pilotcampagne Sound Effects zijn binnenkort te downloaden via de website www.enter-educate.nl.

Dit artikel is deels gebaseerd op de interviews in het boek ‘Gebundelde Inspiratie, Leefstijlcampagnes in de schijnwerpers’ (2009), uitgegeven door ZonMW, Den Haag.

Dr. M.P.A. (Martine) Bouman is directeur van het Centrum Media en Gezondheid (CMG) en campagneleider van Sound Effects

M. (Merlin) Jurg is campagnemedewerker van Sound Effects

Literatuur

1. N.D. Weinstein en P.M. Sandman (2002). *The Precaution Adoption Process Model and its application*. In: R.J. DiClemente, R.A. Crosby, M.C. Kegler (red.) *Emerging theories in health promotion practice and research. Strategies for improving public health*. San Francisco: Jossey-Bass, 16-39.
2. R.E. Petty en J.T. Cacioppo (1986). *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 19, 123-205.
3. M.P.A. Bouman (1999). *The Turtle and the Peacock; the entertainment-education strategy on television*. Proefschrift, leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies, Universiteit van Wageningen.
4. A. Singhal, E.M. Rogers (1999). *Entertainment-Education; a communication strategy for social change*, Lawrence Erlbaum Associates
5. A. Bandura (1986). *Social Foundations of Thought and Action; A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Resultaten procesevaluatie

De procesevaluatie van het pilotproject heeft een aantal bevindingen opgeleverd.

- Bezoekers vonden de slogan “Go out, plug in” herkenbaar, helder geformuleerd en goed aansluiten bij de uitgaanssetting.
- Locatiemanagers waren positief over hun ervaringen. De ‘look and feel’ van de campagne paste bij de uitgaanssfeer, het publiek werd op eigen verantwoordelijkheid aangesproken en de campagne was breder dan alleen een pleitbezorging voor het verlagen van de geluidsterkte.
- De preventieve maatregel om een omheining om de geluidsboxen te plaatsen is door geen van de proeflocaties opgepakt.
- Aan het verlagen van het muziekvolume onder de 105 dB(A) werd door een aantal locaties al voldaan. Anderen wilden het op regelmatige basis met DJ's, bands en geluidstechnici bespreken.
- Op de locaties waar is geëxperimenteerd met een decibelbord, hebben de locatie-managers daarvan geen nadelen ondervonden. De reacties van het publiek waren echter te wisselend om een eenduidig advies te kunnen geven. Duidelijk werd wel dat het decibelbord voor een deel van het publiek een toegevoegde waarde kan hebben.
- Van de verschillende omgevingsaanpassingen was de verkoop van oordoppen het meest succesvol. Op alle proeflocaties zijn oordoppen verkocht. Drie oordoppen-leveranciers hadden de mogelijkheid op de proeflocaties een eigen marketingstrategie uit te proberen. Dat resulteerde in een nieuwe oordop die voldoet aan de wensen van het uitgaanspubliek, qua prijs én uiterlijk.

Diensten, drempels en duwtjes

Communiceren met irrationele en onachtzame burgers

De gedroomde burger maakt voortdurend slimme en verantwoorde keuzes. De andere 99 procent doet maar wat. *Harrie van Rooij*, strategisch adviseur communicatie bij de Belastingdienst, vraagt zich af hoe beïnvloedingsstrategieën eruit zouden zien als we uitgingen van burgers die zich doorlopend gemakzuchtig en irrationeel gedragen. Wat kan, wat mag en wat is de rol van communicatie?

Voor Oblomov, de beroemde held uit de gelijknamige roman van Gontsjarov, is iedere dag een strijd met de omstandigheden. Verlangens en ambities branden in zijn binnenste. Maar voordat hij ze kan verwezenlijken, moet hij eerst zijn sokken aan doen. En daar komt het op de meeste dagen niet van. Waarom is Oblomov zijn vele lezers zo dierbaar? Is het mogelijk dat ze iets van zichzelf herkennen in deze lamlendige uitsteller?

In dit artikel pleit ik voor een op Oblomov geïnspireerd mensbeeld. Eerst probeer ik aannemelijk te maken dat voor zo'n beeld inderdaad iets te zeggen valt. Vervolgens ga ik in op de mogelijkheden van keuzearchitectuur om gedrag te beïnvloeden in een wereld van Oblomovs. Aan het slot bespreek ik de waarde van deze benadering voor het communicatievak.

Willen en weten

Overheidsbeleid gaat over gedrag – op die stelling zijn volgens mij geen uitzonderingen. Een beleidsmaatregel moet eraan bijdragen dat we matig alcohol drinken, ons huis voldoende isoleren of op tijd belastingaangifte doen. Wat zijn onze aannames over mensen als we nadenken over beleidsmaatregelen om gedrag te beïnvloeden? We zien aannames over 'wie we zijn' onder andere weerspiegeld in doelgroepanalyses en marketingmodellen. Die vertellen heel wat over klanten en burgers. Maar ze laten ook iets weg: namelijk alles wat we vanzelfsprekend vinden als we over mensen praten.

Deze vanzelfsprekendheden vormen het mensbeeld dat we voor ogen hebben. Een mensbeeld is niet het product van doelgroepbeschrijvingen, het gaat eraan vooraf. Het is wat we onder alle verschillen als min of meer gelijk beschouwen. Het omvat de aannames die bepalen wat we wel en niet waarnemen.

Soms is het waardevol om deze aannames expliciet te maken. Dat helpt om de beperkingen van een perspectief te ontdekken. Van oudsher schetsen segmentatiemodellen een beeld van mensen op basis van (wat ze vertellen over) hun motieven en hun kennis. Motieven beschrijven we graag in termen van waarden, intenties, ambities, verlangens en belangen. Hoe uiteenlopend drijfveren ook kunnen zijn, de algemene aanname is dat innerlijke drijfveren er sterk toe doen. Naast motieven vormen ook kennisfactoren een prominente factor in veel doelgroepstrategieën. We vragen burgers en klanten naar hun opleidingsniveau en naar hun kennis over onderwerp A of product B.

“We construeren opvattingen die consistent zijn bij ons gedrag, niet andersom.”

Zo ontstaat een beeld van actoren die beslissingen nemen op basis van wat ze weten en wat ze willen. Dat zien we vervolgens weerspiegeld in beleid. Een toename van snelheidsovertredingen? Zwaardere straffen zijn de oplossing. Ongezond eetgedrag? Een duidelijke uitleg over de risico's is de sleutel naar meer verantwoorde eetpatronen.

Waar komt deze manier van kijken eigenlijk vandaan? Om te beginnen wortelt een dergelijk mensbeeld stevig in onze culturele traditie. Volgens de filosoof Charles Taylor identificeert de moderne mens zich aan de hand van twee hoofdmotieven. Enerzijds definiëren we onszelf sinds de Romantiek aan de hand van onze (diepste) verlangens en overtuigingen: ik ben wat ik nastreef. Anderzijds zien we onszelf sinds de Verlichting als rationele actoren met het vermogen om afstand te nemen van het lichamelijke. Niet mijn driften en emoties maken



Mensen reageren irrationeel op aanbiedingen..

wie ik ben, maar het vermogen om ze op rationele wijze te bedwingen.¹

Bovendien zijn we in onze professionele vorming opgegroeid met modellen die zulke beelden bevestigen en versterken. Economen hebben de consument lange tijd voorgesteld als een rationele beslisser, de homo economicus. Communicatiedeskundigen zijn opgeleid met theorieën van gepland gedrag en modellen als Attention, Interest, Desire, Action (AIDA). Zulke theorieën hebben gemeen dat ze veronderstellen dat mensen bewust en gestructureerd handelen en dat verlangens zich volgens een zekere logica vertalen naar gedrag. Gedragsbeïnvloeding verloopt dan ook volgens een voorspelbaar patroon: eerst bieden we informatie aan, vervolgens ontstaat een positieve houding tegenover het nieuwe gedrag en ten slotte is dat gedrag de logische uitkomst.

Ieder mens Oblomov?

Is het inderdaad behulpzaam om mensen te beschouwen als actoren die op basis van hun

motieven en rationele afwegingen tot beslissingen komen? Naar een tegenbeeld hoeven we niet ver te zoeken: we hadden het immers al gevonden in de figuur van Oblomov, de passieve dwaas die zijn leven maar geen richting geeft. In verschillende onderzoeksdisciplines vinden we meer grond voor een Oblomovistisch mensbeeld, dan voor de homo economicus. Gedragswetenschappers stellen mensen tegenwoordig graag voor als wezens die hun eigen (bewuste) aandeel in keuzes sterk overschatten. Ingesleten gewoontes en automatismen blijken 9 van de 10 keer ons gedrag te bepalen, zoals bijvoorbeeld Dijksterhuis laat zien.² Neurologen bevestigen dat beeld. Hersenscans laten zien dat veel 'rationele beslissingen' de neocortex volkomen links laten liggen. Oftewel: ze doen helemaal geen beroep

• “Motivatiestrategieën werken niet, omdat ze een beroep doen op actief ingrijpen in automatismen.”

op het redeneervermogen. Zelfs economen nemen afscheid van de homo economicus.

Daniel Kahneman ontving al in 2002 de Nobelprijs voor de economie, omdat hij ontdekt had dat de consument niet logisch handelt.

Gedrag blijkt dus helemaal niet op een logische en rationele wijze tot stand te komen. Modellen als AIDA kunnen we nog het beste in omgekeerde volgorde toepassen. Eerst doen we iets en vervolgens geloven we dat we het ook echt zo wilden.

Ik ontwikkelde de gewoonte om te hard te rijden en vervolgens vind ik dat het in mijn geval wel okay is. Achteraf construeer ik een zinvol verhaal waarbij ik zorg dat mijn opvattingen consistent zijn bij mijn gedrag.

Zo ontstaat een wat ander mensperspectief. Een perspectief waarin bewuste keuzes en geordende processen helemaal niet de hoofdrol spelen. Die indruk sluit aan bij alledaagse ervaringen. Kijk maar naar uzelf. U vindt gezondheid het belangrijkste goed in de wereld, maar toch komt het er niet van om meer te bewegen en gezonder eten. Het is niet anders. We doen voortdurend dingen die we eigenlijk niet zouden moeten doen. Bovendien nemen we dikwijls beslissingen die weinig rationeel of ronduit oliedom zijn:

- We sluiten dubbele en overbodige verzekeringen af;
- We zeggen tijdschriftabonnementen niet op terwijl de bladen ongelezen blijven;
- We missen mogelijkheden van belastingaftrek omdat we de regels niet even uitzoeken;
- We oriënteren ons langer op de keuze van een nieuwe laptop dan op de voorwaarde van een hypotheek;
- We zeggen dat we beslist van energieleverancier veranderen als ons dat 100 euro oplevert, maar we doen het niet;
- We fietsen naar het andere kant van de stad om 5 euro te besparen op een doos wijn, maar als een pak van 900 euro in een andere winkel 880 euro kost nemen we die moeite niet.

Als u bij het lezen van al deze dwaasheden denkt dat u de enige bent bij wie dit regelmatig gebeurt, is er goed nieuws. Volgens onder andere Ariely zijn ze eerder regel dan uitzondering.³

Beïnvloedingsstrategieën voor Oblomovs

Wie met deze bril op kijkt, is niet verbaasd dat traditionele beïnvloedingsstrategieën vaak niet werken. Nog altijd lijkt er een sterk geloof te bestaan in strategieën die de nadruk leggen op straf, beloning en informatieverstrekking. Maar zulke instrumenten werken bij uitstek in een wereld van

verstandige beslissers die in niets lijken op het hierboven geschetste beeld. Bij Oblomovs genereren ze een beperkte of zelfs averechtse werking. Zo missen afschrikwekkende boodschappen ('roken is dodelijk') geregeld hun doel omdat ze de ontvanger in een houding van ontkenning drukken, terwijl er geen reëel alternatief voorhanden lijkt.⁴ En verhalen over de harde aanpak van 'tienduizenden frauderende leaseauto-rijders' kunnen onbedoeld het beeld vestigen dat knoeien met je privé-kilometers een nationale sport is. Dat is ongelukkig, want volgens Cialdini is gedrag uitermate besmettelijk: zien eten doet eten.⁵ Als dat zo is, kunnen zulke verhalen het probleem vergroten.

• “Een nudge zorgt ervoor dat
• het alternatieve gedrag zo
• simpel is dat je er bijna niet
• omheen kunt.”

Zelfs van financiële prikkels gaat lang niet altijd de kracht uit die ervan wordt verwacht. Dreigende berichten over boetes brengen overtreders in een 'calculerende' stand waardoor ze nog meer zullen zoeken naar mogelijkheden om te overtreden. En ook de kracht van een financieel voordeel wordt makkelijk overschat. Als de praktische beslommeringen groot zijn om een huurtoeslag aan te vragen, of de opbrengst van een energiebesparende maatregel wordt pas op termijn genoten, dan blijken ook positieve prikkels op een flink deel van de doelgroep hun effect te missen. Grote bedragen aan rechtmatige subsidies en belastingteruggaven worden nooit aangevraagd.

Natuurlijk is er heel wat meer te zeggen over zulke mechanismen. Het gaat bijvoorbeeld te ver om te stellen dat afschrikking nooit effectief is. Maar de kans is klein dat motivatiestrategieën grip hebben op de Oblomovs onder ons. Simpelweg omdat ze een beroep doen op zelfbeheersing, het actief ingrijpen op onze automatismen en gewoonten. En die zijn, zoals gezegd, beresterk. We denken niet, we doen.

Daarnaast houden beïnvloedingsstrategieën doorgaans weinig rekening met de betekenis van schijnbaar kleine drempels. Zelfs de kleinste hindernissen voorkomen dat we een voornemen omzetten in een daad. Daar zijn talloze voorbeelden van. Zo had u, als u geen aangetekende bief moest versturen, het abonnement al lang opgezegd. Drempels spelen zelfs een rol bij gedrag dat sterk moreel bepaald lijkt. Zo blijkt dat mensen onbe-

heerd geld minder snel meenemen als ze er wat moeite voor moeten doen, bijvoorbeeld een eenvoudige dop losschroeven.

Kortom, kleine belemmeringen en hardnekkige automatismen doorkruisen onze beste bedoelingen. Zijn we daarmee allemaal Oblomovs? Beslist. Maar in plaats van spot verdient deze figuur inmiddels ons respect en meededogen. Want het leven zit simpelweg te vol met lastige opgaven om onszelf voortdurend slim en krachtig bij te sturen. De vraag is daarom niet hoe we nog meer van onszelf, onze klanten of onze burgers kunnen vragen. Interessanter is de vraag hoe we kunnen zorgen dat automatismen en drempels niet tegen maar vóór ons werken.

Kleine duwtjes helpen

Stel u voor dat u vanaf vandaag gezonder wilt leven. U bent vastbesloten om minder te eten, om regelmatig te sporten en te stoppen met roken. Bovendien wilt u tussen nu en over drie jaar een wandelreis door Spanje maken. Helaas bent u net als alle andere mensen: menselijk. Uw rationele systeem heeft de doelen scherp voor ogen. Maar net als bij iedereen leggen uw lange-termijndoelen het af tegen de verleidingen van de korte termijn. Na een dag of drie hoort niemand u meer over uw plan.

Hoe zou het wel kunnen werken? Op die vraag geven de economen Thaler en Sunstein een even eenvoudig als fascinerend antwoord: Nudge.⁶ Oftewel, geef mensen een duwtje in de goede richting. Zorg dat het gewenste gedragalternatief zo simpel is dat je er bijna niet omheen kunt. Dat doe je door kleine aanpassingen aan te brengen in de omstandigheden, bijvoorbeeld de fysieke omgeving. Het eenvoudigste voorbeeld van een nudge is de plastic vlieg in het urinoir. Door deze simpele vondst laten mannen toiletten aanmerkelijk schoner achter: 80 procent minder 'ongelukjes'.

In het voorbeeld van uw gezondheidsvoornemens zouden de omstandigheden het voor u wat gemakkelijker kunnen maken. In het bedrijfsrestaurant waar u dagelijks luncht, is de inrichting zo aangepast, dat voortaan alles wat gezond is voor het grijpen ligt (voor de kroketten moet u wat moeite doen). Thaler en Sunstein laten zien dat mensen hierdoor gemiddeld 25 procent meer gezonde, en 25 procent minder ongezonde producten kiezen. De levensloopregeling krijgt u voortaan heel anders aangeboden. U krijgt een e-mail waarin staat dat u automatisch tegen een bepaald bedrag deelneemt. U hoeft alleen het bedrag te wijzigen als u het anders wilt. Later mag u het altijd weer terugdraaien. In de

verkeerscampagnes is dat de afgelopen jaren regelmatig goed begrepen. Neem bijvoorbeeld de Bob-campagnes over de vraag wie er nuchter blijft op een avond stappen. De veronderstelling is dat mensen er wel met elkaar uitkomen, als ze maar met elkaar praten. Maar wat een heikel onderwerp om over te beginnen! Een echte Oblomov neemt eerst nog een biertje voordat hij het onderwerp aansnijdt. De vraag 'wie is de Bob?' heeft die stap een stuk eenvoudiger gemaakt. Het is het duwtje, een praatvoorwerpje dat het gesprek vanzelfsprekend maakt.

Keuze-architectuur: de omstandigheden centraal

In hun boek Nudge presenteren Thaler en Sunstein hun opvattingen over de 'keuze-architectuur'. Dit begrip is precies wat we nodig hebben nu we hebben vastgesteld dat onze klantenkring niet bestaat uit rationeel handelende individuen, maar uit Oblomovs die maar wat doen. Of beter: die juist niets doen. Want wie een keuze-architectuur ontwerpt, stelt eerst de hamvraag: wat gebeurt er als de klant of burger niets doet?

Vaak heeft nietsdoen ongunstige gevolgen. Wie niets regelt voor zijn pensioen, heeft daar later last van. Wie verzuimt een abonnement op te zeggen, blijft tot in de lengte van dagen kostbaar abonnementsgeld betalen. Maar waarom zouden we van nietsdoen niet de gunstige optie maken? Waarom ontwerpen we de keuzesituatie niet zo dat voor onze klant die niet kiest, die uitkomst in werking treedt die hij of zij zelf zou kiezen (als hij of zij niet leed aan tijdgebrek, inertie en een tekort aan zelfbeheersing).

Hoe kan dat eruit zien? Denk bijvoorbeeld aan uw pc. Als uw model niet al te bejaard is, dan schakelt het apparaat zichzelf in een zuinige stand als u een tijdje het toetsenbord niet aanraakt. Of neem het aangiftebiljet van de Belastingdienst. Niet-invullen wordt daar langzaam maar zeker de norm. De Belastingdienst vult in toenemende mate de jaarlijkse gegevens zelf in; de belastingbetaler controleert en geeft met een druk op de knop akkoord. Wie vermoedt dat zulke details marginale winst opleveren, onderschat de kracht van kleine belemmeringen. Zie het kader voor meer voorbeelden.

Het draait in de keuze-architectuur om de details. We richten onze aandacht op alle objecten en omstandigheden die zo vaak tussen droom en daad in staan. Bijzaken veranderen in hoofdzaken. Zo ontstaat een soort retorica van de dingen: we presenteren de 'feiten' in een volgorde die ongemerkt een bepaalde richting voorstelt.

Principes en voorbeelden

- Zorg voor een alleszins aanvaardbare default-optie. Als je niets doet, gaat het goed! Veel softwaredownloads omvatten tal van keuzemogelijkheden. Om het proces makkelijker te maken, staan de aanbevolen opties vooraf aangevinkt.
- Speel in op automatismen. Een nepvlieg in het urinoir zorgt ervoor dat mannen 80 procent minder buiten-de-randen plassen. Deuren met een klink nodigen uit tot trekken; een plat oppervlak nodigt uit tot duwen.
- Reken op foutjes. Auto's slijten op veel manieren het gewenste gedrag in door te waarschuwen voor foutjes. Lichtjes branden als de olie op is. Signalen gaan af als de lampen nog aan staan. De invuller van een digitale belastingaangifte zou op soortgelijke wijze geholpen worden door een seintje te krijgen als er inconsistenties optreden.
- Laat zien dat iedereen het doet. Het bericht dat 90 procent zich netjes aan de snelheidsregels houdt, werkt uitermate besmettelijk. Daar wil je niet van afwijken.
- Maak complexe keuzes hanteerbaar. Maak ingewikkelde keuzes rond telefoonabonnementen, pensioenregelingen of verzekeringen in een oogopslag inzichtelijk.
- Geef feedback. Maak afwegingen zichtbaar. Er spelen verschillende prikkels een rol die met elkaar conflicteren. Er zijn telefoons die de kosten laten zien. Hoe zou het zijn als de thermostaat het bedrag aan energiekosten liet zien?
- Geef duwtjes. Rode voetstapjes op een roltrap zorgen ervoor dat mensen in beweging blijven. Strepen en wegversmallingen zorgen ervoor dat automobilisten gas terugnemen.

Mag dat wel?

Hiermee komen we op een belangrijke vraag. Want is het eigenlijk moreel verantwoord om als overheid of als bedrijf je klanten ongemarkeerd in een bepaalde richting te duwen? Een beroep op algemene waarden als gezondheid lijkt onvoldoende legitimatie te verschaffen. Hebben we niet principieel het recht om te weten dat we worden beïnvloed? Bij de beantwoording van die vraag wil ik nauw aansluiten bij Thaler en Sunstein. Hun argumentatie valt uiteen in twee onderdelen.

Allereerst zijn er heel wat gevallen waarin duwtjes tamelijk onomstreden lijken. Zo zal het weinig protest oproepen als de overheid door middel van handige strepen op de weg het snelheidsgedrag van automobilisten in een woonwijk probeert te matigen. Wilt u erachter komen of ongemarkeerde beïnvloeding onschuldig is, stel dan een simpele vraag: zou iemand méér van dit gedrag kunnen ambiëren in plaats van minder? Kun je in alle redelijkheid op nieuwjaarsdag het voornemen uitspreken: 'Dit jaar wil ik meer roken, harder rijden door woonwijken en minder bewegen'? Als het antwoord nee is, kunt u ervan uitgaan dat uw duwtjes weinig protest zullen oproepen.

Aan de andere kant van het spectrum zien we voorbeelden waarvan we onmiddellijk vaststellen dat ze te ver gaan. Stel u zich voor dat het kabinet morgen de donorwet zou wijzigen waardoor iedereen die zich niet registreert bij overlijden automatisch donor wordt. Dit zou een nudge van jewelste zijn die zeker tot veel protest zou leiden. Wil dat zeggen dat in deze omstreden gevallen per definitie geen duwtjes mogen worden ingezet? Dat lijkt een overhaaste conclusie. Zoals we zagen, is het aansluiten bij passiviteit een belangrijk principe van nudging. Maar juist als onze materiële of morele belangen groter worden, groeit de noodzaak om een weloverwogen keuze te maken. Ook hierbij kunnen duwtjes helpen. Het gewenste gedrag kunnen we formuleren als 'het maken van een bewuste keuze'. Neem opnieuw de belastingaangifte. Juist als het invulwerk eenvoudiger wordt, is het belangrijk dat de invuller bij de les blijft. Dat kun je bevorderen door invullers actief te vragen om te controleren en bij akkoord een rubriek aan te vinken. Pas dan kun je verder met de volgende rubriek.

Het tweede argument is misschien nog wezenlijker. Thaler en Sunstein argumenteren dat het niet mogelijk is om géén architectuur aan te leggen. Probeer maar eens een keuze voor te stellen waarbij niets-doen niet tot een bepaalde uitkomst leidt. Dit

illustreert het voorbeeld van orgaandonatie. Als ik na mijn overlijden mijn organen wil doneren, moet ik dit laten registreren. Hoewel politiek en overheid geen keuze willen opleggen is deze procedure niet neutraal. Want als ik niets doe, treedt de default-variant – de optie niets doen – in werking. En die optie komt neer op: niet doneren tenzij je nabestaanden toestemming geven. Het is zeer de vraag of dit inderdaad de wens is van iedereen die zich niet registreert. In landen waar burgers zich moeten registreren als ze hun organen niet willen afstaan, is de situatie omgekeerd: een grote meerderheid van de bevolking staat geregistreerd als donor.

Juist in persoonlijke en morele kwesties als deze lijkt het belangrijk om bevoordeling van een van beide opties zo veel mogelijk te vermijden. Dat kan door de

• **“De boodschap moet
versmelten met de context.”**

keuzesituatie slim te ontwerpen. Het is denkbaar dat de vraag naar donorregistratie ons via een e-mail bereikt waarbij we kunnen drukken op de knop Ja of Nee (en eventueel enkele andere opties). Of de keuze wordt op een natuurlijk moment voorgelegd, bijvoorbeeld bij het behalen van een rijbewijs of inschrijving in een gemeente.

Een dergelijke handelwijze kan, zelfs als we haar ethisch aanvaardbaar vinden, tegen onze bestuurlijke en politieke smaak ingaan. Is de overheid er om ons te belemmeren bij onze vrijheid om domme dingen te doen? Is het geen paternalistische handelwijze om voor burgers een gedragsroute uit te stippelen? Dat kan het zeker zijn, maar beleidskeuzes zullen dikwijls neerkomen op de afweging tussen de ene of een andere vorm van paternalisme. Simpele voorbeelden – rotondes in plaats van stoplichten om automobilisten te dwingen vaart te minderen – laten zien dat overheidsbemoeienis door middel van duwtjes misschien paternalistisch is, maar in heel wat gevallen toch liberaler dan wanneer gedrag wordt afgedwongen met regels en handhaving.

Keuze-architectuur en het communicatievak

Wie de voorbeelden van keuze-architectuur overziet, stelt snel vast dat ze betrekking hebben op van alles en nog wat. Op plastic vliegen in een urinoir, maar ook op overheidsformulieren en bedrijfsrestaurants. Waarom zou dat een aangelegenheid zijn voor de communicatieprofessional? Het simpelste antwoord is een tegenvraag: voor wie anders? Zoals we zagen heeft het creëren van keuzearrangementen alles te

maken met een grondige analyse van het gedrag van onze doelgroepen. Wie anders dan de communicatie- en marketingafdelingen in een organisatie zouden zich verwant moeten voelen met de vraag wat hun stakeholders beweegt en op welke manier het contact tussen deze groepen en de organisatie gestalte moet krijgen.

Dat past in de ontwikkeling van het communicatievak. Eerder maakte ik de vergelijking met retorica, de kunst van het overtuigen. Wie zich bezighoudt met keuze-architectuur, breidt het beïnvloedingspakket uit met wat er maar beschikbaar is om zijn of haar publiek tot een bepaald gedrag te bewegen. Waarom zouden we ons hierbij de beperking van woorden en beelden opleggen? Bij communicatie van de overheid gaat het uiteindelijk niet om communicatie over beleid, maar communicatie van beleid, op welke manier dan ook. De boodschap 'houd het toilet schoon' kan haar uitdrukking vinden op een tegel aan de wand, maar ook in een nepvlieg in het urinoir.

Daarmee versmelt de boodschap met de context. En dat betekent een volgende stap in de integratie van communicatie in het beleidsproces. Met dat laatste bedoelen we nog vaak: het betrekken van communicatieve vragen in het proces van beleidsvorming. Praten we met de juiste partijen? Hebben we oog voor de verschillende belangen? Een volgende beweging van integratie zou zijn om communicatie ook naar het hart van de uitvoering van het beleid te brengen. Hoe zorgen we dat communicatiebeleid doordringt tot in de haarvaten van het beleid: daar waar de abstracte lijnen van de ambtenarennota's de gedaante aannemen van vuilnisbakken, belastingformulieren en sanitaire voorzieningen?

De opgave: gedrag uiteenrafelen

Analyses van gedrag zijn hierbij telkens een essentieel onderdeel. Niet gedrag als een abstracte grootheid maar als een fijn web van deelgedragingen die allemaal nét het verschil kunnen bepalen. Die gewoonte kunnen we afkijken van de marketing. 'Milieubewust leven' is geen keuze, maar een gedragslijn die uiteenvalt in talloze deelgedragingen, zoals 'een tas pakken om lege flessen in te doen', 'naar de glasbak lopen', 'met de hand de flessen in de bakken deponeren' (terwijl je burens naar je kijkt). En veel van deze deelgedragingen zijn irrationeel of onbewust.

Deze gedachte is wettelijk voor communicatieprofessionals. We zijn gewend onszelf serieuzer te nemen naarmate we vaker aanschuiven aan de tafels van bestuurders en minder vaak bezig zijn met producten

en middelen. We hebben geleerd om de taal van de beleidsmakers te spreken. We analyseren, abstraheren en zoeken de essentie. Dat noemen we dan de boodschap, missie of kernbelofte. Maar essenties blijven vaak abstracties. Het zou de moeite waard zijn om de strategische en creatieve kracht in de organisatie, in de regel ondergebracht bij de stafafdelingen en directies, voor de verandering eens in te zetten op de plekken waar de vuilnisbakken en de formulieren ontstaan.

Hoe dan ook blijft de opgave om de verschillende werelden te verenigen. In plaats van ons verder te oefenen in kunstmatige onderscheidingen tussen beleid en product, inhoud en vorm, zouden we de gewoonte mogen afleren om te stoppen op het punt waar het échte verschil wordt gemaakt. Gedrag begint bij de futiele omstandigheden die in een wereld van Oblomovs, in een fractie van een seconde, het verschil maken.

.....

Drs. H.J.M. (Harrie) van Rooij is strategisch adviseur communicatie bij de Belastingdienst. hjm.van.rooij@belastingdienst.nl

Literatuur

1. C. Taylor (1992). *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. New York: Harvard University Press.
2. A. Dijksterhuis (2007). *Het Slimme Onbewuste*. Amsterdam: Bert Bakker.
3. S. Ariely (2008). *Waarom we altijd tijd te kort komen en ander irrationeel gedrag*. Amsterdam: Contact.
4. J. van der Plicht, W. Koomen en F. van Harreveld (2007). *Bestrafen, belonen en beïnvloeden. Een gedragswetenschappelijk perspectief op handhaving*. Rapport. Den Haag: Boon.
5. R.B. Cialdini (2001). *Invloed. Theorie en praktijk*. Amsterdam: Nieuwezijds.
6. R.H. Thaler en C.R. Sunstein (2008). *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*. New York: Yale University Press.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links en meer informatie: <http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

Brug open, motor af



Dr. Eliane Schoonman is directeur van het *Issues Management Institute*, Amsterdam, vice-voorzitter van *Logeion* (2004-2009), bestuurslid van *Perscentrum Nieuwspoor* en redactielid van *Merk & Reputatie*.
eliana@xs4all.nl

De overheid is afhankelijk van de mening van de burgers. Het zijn deze meningen, issues, die zich vertalen in gedrag. Als de overheid dat gedrag wil veranderen, subsidieert ze, straft ze of communiceert ze. De vraag aan overheidscommunicatie is dan: zorg dat 'ze' gaan stemmen, zorg dat 'ze' een nier afstaan, zorg dat 'ze' de overheid bekwaam, de politiek integer vinden. Zorg dat ze ons vertrouwen. Beïnvloed, kortom, de opinies waar wij afhankelijk van zijn; beïnvloed het gewenste gedrag. In de commerciële communicatie vinden we de specialisten in het beïnvloeden van de homo consumens. Vandaag was u nog een gelukkige wandelaar, morgen bent u de blije bezitter ener Vette Vespa. Uw aankoopgedrag is door hen succesvol beïnvloed. In overheidscommunicatie zijn er de specialisten in het beïnvloeden van de homo civis. Of het nu een oproep is om te Bobben of om op tijd belasting te betalen, altijd is de overheid bezig het gedrag van de burger te beïnvloeden tot (meer) gewenst gedrag. Communicatie zonder de intentie het gedrag van een ander te beïnvloeden komt niet voor. En dat is maar goed ook: iedere communicatie zou dan immers zinloos worden?

Zo is het gewenst gedrag als gemotoriseerde verkeersdeelnemers de motor uitzetten voor een open brug. Aangezien automobilisten dat kennelijk niet uit eigen beweging bedenken, moet daarover gecommuniceerd worden. De communicatieprofessional van de overheid komt opdraven. Die denkt lang na en komt dan met: 'Brug open, motor af', een bord, te plaatsen op de plek waar het te veranderen gedrag zich bevindt, namelijk voor de brug. Helder pictogrammetje, geen spelfouten, PMS-kleuren in de huisstijl. Eitje. Maar dan. Het is om precies te zijn het meest genegeerde verkeersbord van Nederland. Niemand zet z'n motor af. Iedereen die wil dat de overheid het publiek niet beïnvloedt blij. Wat mooier non-beïnvloeding immers dan publiek dat zijn gedrag aantoonbaar niet laat beïnvloeden! Paradijs. Overheidscommunicatieparadijs van het type: "wij hebben u geïnformeerd en u ziet maar of u er iets mee doet." Gedragsverandering, daar zijn wij, overheidscommunicatoren, niet van! Iedereen die zijn motor (toch) laat draaien zou dan namelijk op het conto van de communicatieprofessional komen en als motor draaien een strafbaar feit zou zijn, zou deze professional daarmee verantwoordelijk zijn voor vele overtredingen. De gemiddelde communicatieprofessional committeert zich daar dus niet aan. Diens doel is niet 'mensen motoren af te laten zetten', maar 'mensen informeren dat zulks de bedoeling is'. Precies dat echter maakt haar/zijn professionele positie precair,

want een opdrachtgever gelooft het verder wel met dat informeren. De betreffende wethouder of andere dienaar van de publieke zaak wil juist gedragsverandering. Bij interne communicatie moeten medewerkers de reorganisatie toejuichen en bij een referendum moet de bevolking in groten getale 'ja' stemmen. Komt de communicatieprofessional en die zegt: "Gedragsverandering? Nee, daar ben ik niet van." Dat professionele standpunt dient afgestoofd. De communicatieprofessional, ook bij de overheid, is wel degelijk een gedragsbeïnvloeder, en moet dat ook zijn.

: "Zelfsturing werkt niet altijd. Maar is
: het alternatief dat je de burger als kind
: moet blijven behandelen?"

Met voorrang moet het vak communicatie dus formuleren of we dat willen en zo ja of we dat kunnen. Als op beide vragen het antwoord 'ja' is, mag ook de plumeau over de dekenkist van de ethiek van communicatieprofessionals gehaald worden. De ambachtelijke vertaling van bovenstaande is immers: kan alles wat mag, maar de morele vertaling is: mag alles wat kan?

“Situaties, gewoontes en emoties bepalen onze keuzes.”

In de jaren '90 ontstond het beeld dat het internet superieure dienstverlening bood ten opzichte van kanalen als balie en telefoon. Een kwestie van tijd voordat iedereen de voordelen ervan zou inzien. De werkelijkheid is weerbarstiger. Vaste gewoontes blijken sterk van invloed op de kanalen die burgers kiezen voor hun contact met de overheid. En ook emoties spelen een grote rol. Stuur daarom minder op cognitieve en rationele aspecten van het gedrag van burgers, adviseert *Willem Pieterse* van de Universiteit Twente.

Wat is de aanleiding voor het onderzoek?

Toen het internet een jaar of 15 geleden opkwam, werd het ook voor de overheid al snel het aantrekkelijkste kanaal om informatie en diensten aan te bieden. Want het mes zou aan twee kanten snijden. Burgers konden alle diensten naar volle tevredenheid thuis 24 uur per dag afnemen. En voor de overheid is dienstverlening via het internet goedkoper dan via de dure persoonlijke kanalen. Nu, 15 jaar later, blijkt dat burgers in veel gevallen nog steeds gebruik maken van de traditionele kanalen. Bij de meeste overheidsorganisaties is het aantal telefoontjes en baliebezoekers helemaal niet afgenomen. Een website vervangt misschien een telefoonboek als het gaat om het opzoeken van een telefoonnummer, maar vervangt daarmee niet meteen de telefoon. Onderzoek liet in 2006 al zien dat ook het gebruik van elektronische diensten door Nederlandse burgers sterk achterblijft bij de verwachtingen van de overheid.¹ Hieruit ontstond de vraag hoe klanten eigenlijk hun kanaalkeuze bepalen.

Wie wil dat weten, en waarom?

Deze vraag was voor de Belastingdienst een directe aanleiding om hier samen met de Universiteit Twente onderzoek naar te doen. Geprobeerd is een antwoord te vinden op de vraag welke factoren de kanaalkeuze van Nederlandse burgers bepalen en hoe deze wetenschappelijke kennis vertaald kan worden in praktische inzichten voor de Nederlandse overheid. Want als je dat weet, kun je als overheidsorganisatie beter op het keuzegedrag inspelen bij de inrichting van de dienstverleningskanalen. Dat leidt tot een betere dienstverlening en tot kostenreductie.

Wat leert het onderzoek ons?

De belangrijkste conclusie uit deze studie is dat er inderdaad verschillende strategieën zijn om kanalen te kiezen. De resultaten laten zien dat mensen in eerste instantie op zoek zijn naar een snel en gemakkelijk verkregen antwoord. Om dat doel te bereiken zijn mensen geneigd om een kanaal te kiezen op basis van gewoonten en emoties. Vaak zijn

dit de traditionele dienstverleningskanalen (balie en telefoon). Ook spelen situationele factoren, zoals de hoeveelheid tijd en de afstand tot de dienstverleningskanalen een belangrijke rol. Pas als mensen er via het eerste kanaal niet uitkomen gaan ze nadenken. Dan maken ze een meer zorgvuldige afweging over de passendheid tussen kanaal en taak. In dit proces spelen vooral de eigenschappen van het vraagstuk een rol en verdwijnt de invloed van situationele en emotionele factoren.

“Het blijkt dat burgers in veel gevallen nog steeds gebruikmaken van de traditionele kanalen.”

Wat is de consequentie van deze uitkomsten?

Deze resultaten hebben een aantal implicaties voor de dienstverlening van overheidsorganisaties. Hier volgen er een paar.

- Houd kanalen open. Het blijkt een misvatting dat klanten een rationele keuze maken voor een kanaal. Klanten kiezen op gevoel en maken daardoor in bepaalde situaties een minder goede kanaalkeuze dan op basis van de eigenschappen van het kanaal verwacht mag worden. Dit impliceert dat de overheid er goed aan zou doen verschillende kanalen open te houden. Een kanaalstrategie waarbij mensen gepusht worden naar het internet kan daarin mogelijk negatief uitpakken. Het is daarom wel zaak om mensen vanuit het gekozen kanaal door te sturen naar het kanaal waar ze het best op hun plek zijn.
- Benut de kracht van een kanaal. Kanalen hebben wel degelijk verschillende eigenschappen die geschikt zijn voor verschillende vormen van dienstverlening. Hoewel klanten recht hebben op het principe van no wrong door, is het verstandig om in de inrichting van de kanalen de voordelen van de kanalen te benutten. Richt de telefoon in op het wegnemen van onzekerheden door in de scripts vooral daar vragen over te stellen. Verwijs vervolgens

Het onderzoek

Hoe kiezen burgers een overheidskanaal? Veel burgers geven aan dat ze helemaal niet zo bewust bezig zijn met de vraag welk kanaal het meest geschikt is om hun vraag te beantwoorden. Zodra mensen een kanaal kiezen en het gebruiken, ontstaat een stukje ervaring die een toekomstige kanaalkeuze weer beïnvloedt. Door een veelheid aan positieve ervaringen met één kanaal wordt het een gewoonte om dit kanaal te gebruiken. Daarmee gaat de kanaalkeuze van een bewust naar een onbewust proces. Dat wil niet zeggen dat rationele keuzestrategieën niet voorkomen: op sommige momenten maken we wel degelijk een welbewuste keuze. Een vraag in het onderzoek was welke strategie het belangrijkste is: kiezen uit gewoonte of rationeel kiezen.

Specifieke factoren

Bij het beantwoorden van de vraag naar kanaalkeuzestrategieën spelen behalve gewoontevorming een aantal specifieke factoren een rol. We kunnen ze in vier groepen onderverdelen.

1. De eigenschappen van een kanaal. Kanalen hebben verschillende eigenschappen die ze geschikt maken voor verschillende vormen van dienstverlening. Een website is bijvoorbeeld heel geschikt om brokken tekst over te dragen en door middel van wizards bepaalde procedures te vereenvoudigen (zoals de belastingaangifte).
2. De vraagstukken waar burgers mee zitten. Het

hangt maar net af van je doel of een bepaald kanaal geschikt is. Wie onduidelijkheden of onzekerheden weg wil nemen, heeft weinig aan een website. Een website geeft je als burger niet de bevestiging dat de informatie die je gevonden hebt a) juist, b) volledig en c) voor jou van toepassing is. Het gebrek van het internet om deze onzekerheden weg te nemen verklaart voor een belangrijk deel waarom burgers massaal blijven bellen. Ze willen van een ander mens bevestiging krijgen en hun onzekerheden gereduceerd zien.

3. Persoonlijke eigenschappen van de burger. Hoger-opgeleiden zijn vaardiger op het internet dan lager-opgeleiden en zullen dan ook eerder voor de elektronische kanalen kiezen. Ook ouderen hebben (nog steeds) een sterkere voorkeur voor de traditionele kanalen. Het sterke effect van de opleiding laat echter zien dat het verkleinen van de digitale kloof voorlopig niet aan de orde is. Daarnaast blijkt ook dat jongeren in veel gevallen de telefoon en zelfs de balie gebruiken voor hun contacten met de overheid. Wellicht is de toegankelijkheid van de mobiele telefoon hiervoor een verklaring.

4. Situationele en emotionele context. De situationele context wordt sterk bepaald door de tijd en plaats waarbinnen de kanaalkeuze plaatsvindt. Als ik als burger haast heb en daardoor behoefte heb aan een snel antwoord zal ik sneller gaan bellen dan wanneer ik uitgebreid de tijd heb om op een website te gaan kijken. Ook de emotie is een contextuele factor die de kanaalkeuze beïnvloedt. Als de emoties

oplopen, bijvoorbeeld frustraties en woede, is de kans groter dat een burger de telefoon grijpt om zich af te reageren op een mens. Emoties worden sterker naarmate vraagstukken voor burgers (persoonlijk) belangrijker worden, bijvoorbeeld omdat ze een belastingaanslag krijgen van 1500 euro.

Samenvattend kan gesteld worden dat er twee kanaalkeuzestrategieën zijn: kiezen uit gewoonte en het maken van een bewuste keuze. Het keuzeprocess wordt vervolgens weer beïnvloed door taak- en kanaaleigenschappen, persoonlijke kenmerken en de situationele en emotionele context.

Resultaten: situatie en emotie het sterkst van invloed

Belangrijke vraag in het onderzoek was welke van de twee strategieën – gewoonten of rationele afwegingen – het belangrijkste is en hoe de vier groepen factoren daarop inspelen. De resultaten van het onderzoek laten zien dat alle factoren een rol spelen, maar er is wel een verschil in belang. De situationele en emotionele factoren bleken het sterkst van invloed te zijn op de kanaalkeuze. Vooral de afstand tot het kanaal is daarbij van belang: mensen zijn eerder geneigd het kanaal te kiezen dat dichtbij is. Verder blijken hoogopgeleiden eerder geneigd te zijn om rationeel te handelen en laten ouderen zich meer leiden door hun gewoonten. Wellicht hangt dit laatste samen met de invloed van ervaringen, die voor ouderen sterker is.

de klant voor achtergrondinformatie door naar de website. Niet minder calls maar efficiëntere telefoontjes. Zo maak je dienstverlening toch efficiënter. Ook kunnen de taalniveaus via de verschillende kanalen aangepast worden.

Eenvoudige taal online zodat de burger die informatie toch gebruikt, met daarachter een kennisbank om feitelijke juridische kennis te verspreiden.

- Meet continu. Het onderzoek laat zien dat gedrag van klanten vaak anders is dan verwacht. Je kunt pas inspelen op de wensen, behoeften en gedragingen van de klant als je deze kent. Dit zou ervoor pleiten om het klantgedrag continu te meten. De kennis die dit oplevert over kanaalvoorkeuren, kanaalkeuze en kanaalgebruik kun je gebruiken om de kanaalstrategie continu aan te passen.

- Communiceer emotie. Wie burgers naar het elektronische kanaal wil dirigeren, kan het beste inspelen op emotie. Wijs ze niet alleen op het bestaan van het elektronische kanaal, maar overtuig ze en leer ze dit kanaal te gebruiken. Een boodschap die appelleert aan het emotionele in het gedrag is

daarin effectiever dan een feitelijke, droge boodschap. In plaats van “trouwen? Regel het online” is het wellicht beter om te zeggen “Uw huwelijk snel en zeker tot de mooiste dag maken? Doe het makkelijk en veilig online.”

Kortom, de uitkomsten van het onderzoek laten zien dat de klant het beste geholpen is bij een uitgekende multichannel-benadering waarin kanalen zoveel mogelijk geïntegreerd worden. Uiteindelijk zal deze focus op klantgerichtheid ook leiden tot een efficiëncyslag in de dienstverlening. Klantgerichtheid is daarmee een middel om de eigen organisatie te optimaliseren.

Wat is de belangrijkste betekenis van dit onderzoek?

Het onderzoek laat zien dat juist factoren die we tot op heden nauwelijks van belang achtten een grote rol spelen: situationele beperkingen (plaats en tijd), emoties en gewoonten. Op een hoger niveau leidt de onderkenning van het belang van dit soort factoren misschien nog wel tot een belangrijker conclusie,

namelijk dat overheidsorganisaties zich nauwelijks bewust zijn van de gedragingen van burgers. De daadwerkelijke gedragsfactoren worden nauwelijks meegenomen in het (dienstverlenings)beleid. De overheid kan hierop inspelen door zich in het beleid minder te richten op de cognitieve, rationele, aspecten van het gedrag van burgers maar meer op de situationeel emotionele factoren. Een klantgerichte overheid is meer gebaat bij een overheid die de burger geruuststelt en onduidelijkheden wegneemt dan een overheid die alleen droge feiten communiceert.

.....

Dr. W.J. (Willem) Pieterse is onderzoeker bij het Center for e-Government Studies aan de Universiteit Twente (www.cfes.nl). W.J.Pieterse@utwente.nl

Literatuur

J. van Dijk, M. Hanenburg en W.J. Pieterse (2006). *Gebruik van Nederlandse elektronische overheidsdiensten in 2006*. Enschede: Universiteit Twente.

Een gekleurd verhaal



Atja Apituley
is projectleider/ontwerper
bij Mijksenaar, bureau
voor vormgeving van
visuele informatie in
Amsterdam

Beeld valt op, beeld verkoopt, beeld pakt met één blik. Daarna wordt de tekst gelezen. Beeld is dan ook een krachtig middel om een boodschap – al dan niet gekleurd – over te brengen.

Ontwerpbureau Mijksenaar houdt zich bezig met de vormgeving van visuele informatie, meestal neutrale onderwerpen waar het morele aspect van informatieoverdracht, het gebied waar voorlichting beïnvloeding wordt, niet zo speelt. Maar wat doet vormgeving wanneer voorlichting de gezondheid betreft en morele afwegingen een rol gaan spelen? Op het moment van schrijven actueel: hoe informeer je als overheid het publiek over de Mexicaanse griep en motiveer je mensen om zich te laten vaccineren? Een beetje sturen door woordkeuze ('pandemie' – in corps 48 – in plaats van 'griepgolf') en aandacht trekken door geschikte beelden (een zieke in bed) doet al veel meer dan alleen de kop 'Nieuwe Influenza A (H1N1) boven een tekst.

Als bureau kregen we te maken met de balans tussen informatie en beïnvloeding bij het ontwerp van het donorformulier. De ontwerpopdracht luidde 'Maak het donorformulier toegankelijk, zodat het formulier zelf geen beletsel is voor mensen om zich te registreren'. De overheid stuurt hier bewust aan op meer aanmeldingen met het achterliggende idee dat er – door meer registraties – ook meer positieve registraties, ofwel meer potentiële donoren komen.

Ons doel was het toegankelijk maken van het formulier, zonder de keuze te sturen. Dit hebben we aangepakt door onder andere gebruik te maken van beeld. Maar welk beeld? Het beeld van blij mensen (ontvangers van een donororgaan) is te vrolijk voor een formulier als dit. De keuze voor natuur, een veld vol madeliefjes, was ook niet gelukkig ('pushing up the daisies', een Engels spreekwoord, dat betekent dat iemand overleden is).

Uiteindelijk is het een illustratie geworden. Silhouetten van een groep actieve mensen. Hierdoor krijgt het saaie formulier een persoonlijk karakter zonder dat mensen herkenbaar in beeld worden gebracht. Zo zal niemand zich te veel of juist helemaal niet met de afgebeelde personen identificeren.

Je kunt echter ook subtieler beïnvloeden: ook door lay-out en kleurgebruik valt een keuze te sturen. Het donorformulier biedt vier keuzemogelijkheden:

1. Ja, ik wil donor zijn
2. Nee, ik wil geen donor zijn
3. Ik laat de beslissing over aan mijn nabestaanden
4. Ik laat een specifiek persoon beslissen

Alleen al deze volgorde is sturend: de eerste is de beste. In de eerste schetsen kreeg iedere keuze een eigen kleur, een kleur die eenduidig te benoemen is: 1 groen, 2 rood, 3 blauw en 4 grijs. Maar u ziet het gebeuren: groen staat voor 'goed' en rood voor 'niet doen'. Een kleurcodering die (onbewust) de keuze kan sturen.

• **“Ons doel was het toegankelijk maken
• van het formulier, zonder de keuze te
• sturen.”**

Op het definitieve formulier is gekozen voor de kleurvolgorde: 1 groen, 2 grijs, 3 blauw en 4 rood. De versterking van de kleurbetekenis met taal (groen=ja, rood=nee) wordt door deze kleurwisseling doorbroken. Ook door de kleur rood geen signaalrood te laten zijn, is de betekenis 'niet doen' afgezwakt. Het wordt nu meer een kleur die om aandacht vraagt. En als een enkeling groen alsnog ziet als de meest favoriete keuze, is dat dan erg?

Beïnvloeding met beeld hoeft dus niet perse met grote foto's en pakkende illustraties. Er zijn subtielere methodes die een ontwerper tot zijn beschikking heeft, en daar kan de vaak 'talige' overheid nog beter gebruik van maken.

Een pdf van het donorformulier is te downloaden via
<http://www.donorregister.nl/uwregistratie>

“Keukenverkopers beïnvloeden gedrag op een slimme manier. Daar wilden wij van leren.”

Wie klanten wil bewegen om een product te kopen, moet weten hoe koopgedrag in elkaar zit. Hetzelfde geldt voor handhavers die willen dat burgers zich aan de wet houden. Iedere handhavingsstrategie begint met kennis van de motieven om regels (niet) na te leven. We willen het gedrag van mensen beïnvloeden en communicatie speelt hierbij dikwijls een cruciale rol.

Het Expertisecentrum Rechtspleging en Rechtshandhaving liet een instrument ontwikkelen dat handhavingsorganisaties helpt bij het ontwikkelen van hun communicatiestrategie. *Mirjam Prinsen* en haar collega's van het Expertisecentrum maakten daarbij ook gebruik van ervaringen van verkopers zoals de keukenboer.

De keukenboer?

Ja, of een andere verkoper. Waar het op neerkomt is dat iemand die een keuken verkoopt het gedrag van de klant wil beïnvloeden. En dat willen wij ook. Wie wel eens een keuken heeft aangeschaft herkent vast de volgende ervaring. Je bent al een aantal keukenzaken ingelopen en hebt even rondgekeken. Eerst schudt je bereidwillige verkopers nog af, maar uiteindelijk ontkom je niet aan de uitnodiging om – geheel vrijblijvend – een verkenning te maken naar de ultieme droomkeuken.

Terwijl de verkoper een mooie tekening maakt komt het tweede cruciale moment: het budget. Je zegt je nog te oriënteren en samen babbel je verder over stoomovens, espressomachines en andere nieuwtjes op de markt.

Dan komt het derde cruciale moment: Na een uur of twee ligt er een schets. Zullen we eens kijken wat dat budgettair gaat betekenen? Je brandt van nieuwsgierigheid en zegt gretig ja!

Maar dan verandert er ineens iets: de verkoper begint een vage zin die plotseling eindigt met de vraag of er vandaag een handtekening gezet zal worden. Wat nu? Het gesprek verliep tot dan toe prettig, was informatief, de vers gebakken broodjes waren heerlijk, de verkoper deed moeite om een mooie keuken te tekenen en kwam met goede ideeën, de apparatuurwensen waren vanwege die speciale actie van deze week (korting van 50%) inmiddels gewijzigd van basic naar comfortabel en als klap op de vuurpijl: door die decadente espressomachine ben je – omdat het de symmetrie van de keuken ten goede kwam – toch overstag gegaan. Maar ja: een handtekening zetten, alleen om een prijs te horen? Ga je dan overstag?

Wat leren we daar van?

Zo'n verkoper laat een heel scala aan verkooptrucs op de klant los. De Amerikaan Cialdini heeft er een aardig boek over geschreven (zie kader).¹ Wat verkopers doen is een slimme manier van gedragsbeïnvloeding, namelijk verlokken tot aankoopgedrag,

in principe zonder daarbij gebruik te maken van agressieve technieken als controles, dwang en sancties. In wezen wil een beleidsmaker, communicatieadviseur of handhaver niet anders: gedrag zodanig beïnvloeden dat (beleids)doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Communicatie is daarbij het middel.

Hoe hebben jullie dat aangepakt?

Bij het Expertisecentrum hebben we door Berenschot een stappenplan voor nalevings- en handhavingscommunicatie laten ontwikkelen. Het stappenplan is speciaal bedoeld voor handhavers en communicatie-experts die werkzaam zijn in of voor de handhaving. Bestaande kennis over communicatie en nalevingsgedrag wordt stapsgewijs aangeboden. Het instrument helpt om een doelgroepgericht communicatieplan op te stellen door de informatie over 'wat werkt' in communicatie systematisch te ordenen, gefaseerd aan te bieden en toe te laten passen op een eigen casus. Het biedt analysekaders, theoretische inzichten, praktische tips en praktijkvoorbeelden. Het stappenplan is toepasbaar op vrijwel alle nalevingskwesaties, waarbij sprake is van de wens om gebruik te maken van communicatie-interventies. Of dit nu gaat om het laten liggen van hondenpoep of het overtreden van de brandveiligheidsregels in de horeca.

Wat is de meerwaarde van zo'n stappenplan?

Handhavingscommunicatie is toch niets nieuws?

Ja en nee. In veel handhavingsorganisaties beperkt communicatie zich vaak tot communicatie over handhaving: pakkansen en sanctiehoogten. Uit studies blijkt echter dat communicatie dan soms averechts uitpakt: naleving-ondermijnende communicatie. Dreigende woorden over hoge straffen en intensieve controles belemmeren bijvoorbeeld het als 'eigen' beschouwen van de regel (norminternalisatie), zullen hooguit voor kortere duur effect sorteren en kunnen in het ergste geval zelfs verzet veroorzaken.^{2,3} Het stappenplan behoedt voor dergelijke fouten en

Principes van Cialdini

Principes van Cialdini

Toegepast in de verkoop

Toegepast in de naleving van regels

Wederkerigheid (Reciprociteit)

Mensen voelen een morele verplichting iets terug te doen aan degene die ze iets verschuldigd zijn.

U kreeg koffie, verse broodjes, de verkoper deed moeite om zo secuur mogelijk een tekening van uw keuken te maken etc. Daar moet u iets tegenover stellen...

De effecten van dit principe blijken aantoonbaar zelfs bij schijnbaar niet ter zake doende presentjes als een gordeldier of Bob-gimmicks. Maar ook een helpdesk, het doen van concessies, of een rapport met de controle-uitslagen blijken een wederkerigheidseffect te hebben.

Schaarste

Klanten verstrekken sneller een opdracht als ze geloven dat het product of de dienst zeldzaam of zeer slecht leverbaar is

Denk aan die actie met de korting die alleen nog deze week geldig is, of het model dat nu nog in het magazijn staat en tegen gereduceerd tarief voor u is!

Autoriteit

Klanten zeggen makkelijker ja, als ze de indruk hebben dat de verkopende partij speciale kennis of een bijzondere betrouwbaarheid bezit.

De verkoper toonde zich deskundig door rekening te houden met tal van factoren – de kinderen, de liefde voor het koken – en ook door te laten zien wat er zoal op de markt te koop is.

Bij handhaving vertalen autoriteit, vriendelijkheid en sympathie zich naar deskundigheid, vertrouwdheid en status van de toezichhouder. Maar ook fysieke aantrekkelijkheid, de bejegening en de nadruk die de toezichhouder legt op coöperaties spelen een belangrijke rol. zie bijvoorbeeld www.inspectieloket.nl

Vriendelijkheid en sympathie

Klanten gunnen opdrachten eerder aan verkopers die ze aardig vinden. Verkopers moeten hun best doen sympathiek te worden gevonden door hun (potentiële) klanten.

Uw verkoper dacht zo goed mee: hij raadde zelfs kostbare hooglans af omdat dat met kinderen absoluut niet handig is. Dus hij ging niet alleen maar voor de portemonnee.

Een andere factor is stemming, bijvoorbeeld door humor en het benadrukken van complimenten: een goede stemming gaat meestal gepaard met minder “systematische” informatieverwerking en verhoogt de kans op acceptatie van de overredende informatie.

Commitment

Klanten gedragen zich consistent in het geven van commitment, als dit past met eerdere commitment naar de verkoper of het bedrijf.

Op de vraag of u van design en stevige koffie houdt, antwoordt u ja: symmetrie maakte van de espressomachine een inkoop.

Ook in de handhaving kan dit mechanisme worden benut. Door eerst te vragen of men een bepaald gedrag zal vertonen en dit te noteren en/of te bevestigen, is de kans groot dat men het eerder aangegeven gedrag zal gaan vertonen: het eerst expliciet aangeven dat men de belastingaangifte zal retourneren voor een bepaalde datum, zou dus de kans kunnen vergroten dat dit ook werkelijk gebeurt.

Sociale bewijskracht

De verkoper probeert aan klanten te bewijzen dat soortgelijke klanten deze producten en diensten afnemen en tevreden zijn.

Die stoomoven is echt een hit, er worden overal workshops gegeven voor klanten die er één gekocht hebben; iedereen is enthousiast.

Bij handhaving is het nuttig om vooral te benadrukken dat een meerderheid van de mensen zich wel aan de regels houdt, en dat je werkelijk een uitzondering bent (daar wil je niet bij horen) als je dat niet doet. Het benadrukken van overtredingspercentages kan juist een averechts effect hebben op nalevers. Ook het benadrukken van de overeenkomsten tussen de zender en de ontvanger van de informatie kan mensen gunstig beïnvloeden ('wij'-gevoel).

prikkelt om na te denken over andere (meer creatieve) communicatie-interventies. Maar het stappenplan is geen tombola waarin je een paar stellingen aanvinkt en waar de communicatiestrategie dan uitrolt. Het is een model dat de gebruiker stapsgewijs begeleidt bij het beantwoorden van vragen, desgewenst met toelichting, suggesties ter inspiratie en verwijzingen naar theorie.

Hoe zien die stappen eruit?

In de verschillende stappen doorloop je 6 fasen: Fase 1 is de regel-reden. Om welke regel of wettelijke bepaling gaat het, en waarom en voor wie is naleving van deze regel zo belangrijk?

Fase 2 is de beleidsdoelgroep. Op wie richt het beleid zich? Maak onderscheid tussen de (potentiële) overtreders en degenen die hen beïnvloeden.

Fase 3 behelst de communicatiedoelgroepen. Bepaal op basis van 1 en 2 de uiteindelijke doelgroep waarop de communicatie zich zal richten. Dit hoeft niet de beleidsdoelgroep te zijn. Het ontrafelen van het probleem en kenmerken van de doelgroep staan hier centraal.

Fase 4 gaat over communicatiedoelstellingen en strategie. Wat wil je bereiken, en hoe luidt de kernboodschap?

Bij fase 5 komen de communicatie-instrumenten in beeld. Voor welke vormen van communicatie kies je? Dit kan variëren van de kleding van de handhaver tot en met berichtgeving over de resultaten van een controleactie.

En fase 6 is de uitvoering. Met welke praktische zaken moet je rekening houden bij de gekozen communicatieaanpak? Denk aan de projectorganisatie en alles wat daarbij komt kijken.

Parallel aan de 6 fasen lopen de organisatorische randvoorwaarden en het tijdpad. Die noemen we fase 0. Hierbij gaat het om de organisatie en randvoorwaarden voor gebruik van het stappenplan, bijvoorbeeld budget en capaciteit. Fase 0 kan soms duidelijk maken dat communicatie niet het geëigende instrument is voor het betreffende nalevingsprobleem!

En wat voor kennis uit de verkoopbranche zou je nu tegen kunnen komen in het stappenplan?

Geordend naar de principes van Cialdini komen een aantal interessante wijsheden boven tafel. De volgende voorbeelden heb ik ontleend aan het werk van Joop van der Pligt en van Judith van Erp.^{2,3} We weten dat gimmicks en presentjes inwerken op het eerste principe van ‘wederkerigheid’, we weten dat autoriteit, vriendelijkheid en sympathie – principes drie en vier – zich vertalen naar deskundigheid,

⋮ **“Het stappenplan
⋮ prikkelt om na te denken
⋮ over meer creatieve commu-
⋮ nicatie-interventies.”**

vertrouwen en status van de toezichhouder. En het helpt ook bij handhaving wanneer mensen in een goede stemming worden gebracht. Wat we ook kunnen gebruiken is de wetenschap dat als mensen eerst hebben toegezegd zich aan een regel te houden, ze dat ook vaker echt doen. Het vijfde principe van commitment dus. En ten slotte, principe 6, de sociale bewijslast: als mensen weten dat anderen zich op een bepaalde manier gedragen – net zo’n keuken kopen, of zich ook aan de maximumsnelheid houden, dan is de kans groter dat ze hetzelfde gedrag gaan vertonen.

Is het al helemaal af?

Nee, het is nog niet af. Momenteel wordt gewerkt aan de digitalisering van het stappenplan. Vanwege de logische verbondenheid met aspecten van de Tafel van Elf (zie kader) zal het als communicatiemodule worden ondergebracht bij de internetversie van de Tafel van elf (www.it11.nl). Uitgangspunt bij de digitalisering is dat het stappenplan een ‘groeimodel’ is. Dit betekent dat het model gaandeweg aangevuld zal worden met nieuwe wetenschappelijke inzichten over de effectiviteit van communicatie. Tevens is het op termijn de bedoeling dat het

model praktijkervaringen van anderen toont. De zoekfunctie moet gebruikers dan in de gelegenheid stellen kruislings van elkaar te leren, zowel op thema, bv communicatie op het gebied van prostitutiebeleid, als instrumenteel, bijvoorbeeld de inzet van bedrijfskleding als communicatie-instrument. Zo kun je daadwerkelijk de kunst afkijken in andermans keuken!

.....
Drs. M. (Mirjam) Prinsen, Projectleider Handhaven met Effect, Ministerie van Justitie/Expertisecentrum Rechtspleging en Rechts-handhaving (ERR),
m.prinsen@minjus.nl

Meer informatie vindt u op de website van het Expertisecentrum Rechtspleging & Rechts-handhaving www.servicecentrumhandhaving.nl

Literatuur

1. R. Cialdini (1980). *Influence: Science and practice*, (2nd Ed.). Nederlandse vertaling: *Invloed, Theorie en praktijk*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
2. J. van der Pligt, W. Koomen en F. van Harreveld (2007). *Bestrafen, belonen en beïnvloeden. De psychologie van handhaving*. Den Haag: Boom.
3. J.G. van Erp (2007). *Informatie en communicatie in het handhavingsbeleid. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek*. Den Haag: Boom

Tafel van Elf

Elf aspecten bepalen in samenhang met elkaar waarom mensen een regel naleven of juist overtreden. In het kort zijn ze te verdelen in twee groepen: dimensies voor spontane naleving, bijvoorbeeld de bekendheid van een regel, de kosten van het naleven, het begrip voor een regel; en dimensies voor handhaving zoals de detectiekans en de sanctiekans. In de praktijk blijkt dat – los van inhoudelijke argumenten om regels na te leven – de wijze waarop de regel de doelgroep bereikt ook van groot belang is. Veel van de uit een Tafel van Elf -

analyse voortvloeiende oplossingsrichtingen en adviezen om beleid of handhaving effectiever te maken liggen dan ook in de sfeer van communicatie. Het programma Handhaving & Gedrag van het Expertisecentrum heeft daarom de laatste jaren verschillende onderzoeken laten uitvoeren waarin evidence based is onderzocht hoe communicatie nalevingsgedrag gunstig kan beïnvloeden.

<http://www.it11.nl/it11/help.jsp>

Een sterk verhaal

De betekenis van gesprekken voor gedrag en gedragsverandering

De hele dag door worden we van alle kanten bestookt met informatie en suggesties, bedoeld om ons ergens toe aan te zetten of juist van af te brengen, in het belang van onszelf of de wereld om ons heen. Roken is slecht, we moeten minder eten en meer bewegen, onze belastingformulieren bijtijds invullen, de verkeersregels volgen en ga zo maar door. Communicatie is een veel gebruikt instrument om het gedrag van mensen te beïnvloeden. De praktijk blijkt echter weerbarstig en het gedrag van mensen is in veel gevallen moeilijk te veranderen, ook als we het eens zijn over de redelijkheid van de argumenten daartoe. In dit betoog laat Noelle Aarts zien welke eisen deze realiteit stelt aan de communicatieprofessional.

De meeste mensen zijn het er wel over eens dat *instrumentele communicatie* slechts een deel is van het totale takenpakket. Het belang van *strategische communicatie* op het niveau van relaties zowel binnen de organisatie als tussen de organisatie en haar omgeving wordt in de praktijk inmiddels alom erkend. De analyse van verschillende communicatieadviseurs die werken bij grote bureaus is dat er meer dan genoeg zendingscapaciteit is op het uitvoeringsniveau en dat goede managers en raden van bestuur het organiseren van communicatie in relatie tot het ontwikkelen van ambitie ook wel in de smiezen hebben. Maar dat zowel overheden als bedrijven kampen met een tekort aan mensen die verschillende afdelingen binnen een organisatie effectief met elkaar weten te verbinden en op strategisch niveau kunnen meedenken over relaties met buiten.

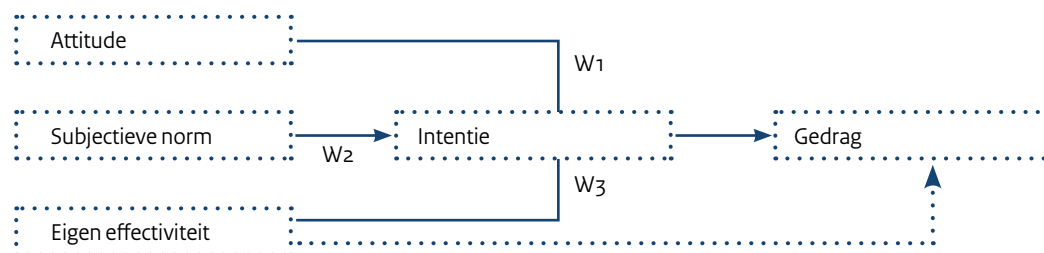
Ik heb een aantal aandachtspunten geformuleerd voor de communicatieprofessional die zich op strategisch niveau begeeft. Meer dan een model is dit een afwegingenkader en in het volgende betoog zal ik beargumenteren waarom zo'n kader mijns inziens recht doet aan de complexe realiteit waarin de communicatieprofessional zich begeeft. Het gaat om de gesprekken die mensen voeren, op straat, bij de koffie, aan de balie. Campagnes en andere middelen zijn alleen maar effectief wanneer ze doorklinken in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Zo zijn verhalen niet alleen drager maar ook motor van

verandering. Om het vertellen van verhalen optimaal te benutten, moeten we aspecten van communicatie in ogenschouw nemen die zich niet eenvoudig laten modelleren. De overheid en de wetenschap zijn van oudsher sterk geneigd tot meten en modelleren, en hier volgt dan ook een les in loslaten, het toeval een kans geven, omstandigheden aanwenden, handelen en leren van de resultaten.

Gepland gedrag

Bij gedragsbeïnvloeding door communicatie staat natuurlijk de vraag centraal hoe gedrag van mensen tot stand komt. Dit wordt dikwijls uitgelegd aan de hand van de theorie van gepland gedrag van Ajzen, en Madden, schematisch weergegeven in Figuur 1.1. Verschillende overwegingen leiden hierin tot een bepaald gedrag. Bijvoorbeeld de houding van mensen ten aanzien van een bepaald gedrag (attitude). Deze komt tot stand doordat iemand een aantal mogelijke gedragsconsequenties overdenkt en weerspiegelt wat iemand van het gedrag vindt. Naast de attitude speelt de zogenoemde subjectieve norm een belangrijke rol, dat wil zeggen de invloed van de mening van 'belangrijke' anderen ten aanzien van het gedrag. Een subjectieve norm is de sociale druk die we voelen om ons op een bepaalde manier te gedragen. Een derde element van de theorie is de eigen effectiviteit: de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag daadwerkelijk kan worden uitgevoerd.

Figuur 1. Theorie van gepland gedrag



W1, W2, W3 zijn wegingsfactoren

Naar een nieuwe rol- en taakopvatting van communicatieprofessionals

Aandachtspunten die concrete uitwerking verdienen in termen van de rollen, taken en competenties van de communicatieprofessional die zich op strategisch niveau begeeft

1. De betekenis van verhalen als interventiestrategie

In de communicatiepraktijk staat de potentie van verhalen als interventiestrategie, dank zij mensen als Guido Rijnja, Ron van der Jagt, Theo Hendriks en Astrid Schutte al enige tijd in de belangstelling. Het wordt tijd dat *storytelling* als methodiek voor strategische communicatie nader wordt omschreven en structureel wordt onderbouwd met praktijkgestuurd onderzoek. Hoe kunnen wetenschap en praktijk elkaar hier inspireren?

2. Interne communicatie als voorwaarde voor externe positionering

Interne communicatie is een belangrijke voorwaarde voor een adequate positionering van een organisatie in de omgeving, en een voorwaarde voor strategische communicatie. We moeten hier verder denken dan de formele overlegstructuren. Luister naar de verhalen die mensen elkaar vertellen in informele settings – in de koffiepauze, de wandelgangen of in de kroeg – horen we wat de motivaties en ambities van de medewerkers zijn, welke geschreven en ongeschreven wetten worden gehanteerd, tegen welke problemen men aanloopt, hoe de gezagsverhoudingen liggen en wat dat betekent voor de communicatie. Er is grote behoefte aan mensen die verschillende niveaus en afdelingen binnen een organisatie effectief met elkaar weten te verbinden en op strategisch niveau kunnen meedenken. Hoe kun je met het vertellen van verhalen die verbinding tot stand brengen en de strategische rol vormgeven?

3. Kwesties van beeldvorming

Om de neiging tot zelfgerichtheid te doorbreken moeten organisaties zichzelf leren zien door de ogen van anderen. Een adequate positionering ten opzichte van relevante relatiegroepen hangt hier in hoge mate van af. Van welke beelden en associaties geven belangrijke anderen blijk en hoe kunnen we die associaties begrijpen tegen het licht van specifieke achtergronden, ervaringen, doelstellingen, verwachtingen, kennis en gedrag? Hoe ontstaan verhalen rondom beeldvorming en hoe worden deze manifest in ketens van interactie tussen mensen uit verschillende netwerken en schaalniveaus. Is er een verband tussen

gesprekken in en om organisaties en discussies die worden gevoerd in de Tweede Kamer of aan tafel bij Pauw en Witteman, en zo ja, hoe ziet dat verband er dan uit? We moeten voortdurend zoeken naar manieren waarop strategische communicatie ertoe kan bijdragen spiralen van negatieve beeldvorming te doorbreken.

4. De communicatieprofessional als bruggenbouwer

Communicatieprofessionals van de toekomst zijn bruggenbouwers. Tussen overheden en burgers, maar ook tussen verschillende eenheden binnen organisaties, tussen wetenschap en praktijk, tussen verschillende belanghebbenden die betrokken zijn bij complexe problemen als klimaatverandering, voedselproductie of transport. Hoe ontstaan conflicterende ideeën en hoe manifesteren deze zich? Hoe worden onderhandelingen ingericht? Hoe proberen mensen elkaar te overtuigen? En hoe stel je je op als bruggenbouwer?

5. Omgaan met onzekerheid

Communicatieprofessionals concentreren zich in hun nieuwe rol van bruggenbouwers niet alleen op de inhoud en het proces van communicatie, maar ook op de onderlinge verhoudingen tussen betrokkenen. We weten dat mensen niet alleen met elkaar in gesprek gaan om inhoudelijke problemen op te lossen, maar ook om identiteitskwesties te regelen en hun voorkomen te bewaken.^{6,21} Hoe gaan mensen in de context van verandering om met onzekerheid over hun identiteit? En wat is daarvan het effect in termen van bijvoorbeeld collectieve weerstand tegen veranderingen die organisaties moeten ondergaan om in de pas te blijven met hun omgeving?

De theorie van gepland gedrag wordt veel gebruikt, niet alleen om gedrag van mensen te verklaren, maar ook om gedrag te onderzoeken, en zelfs om interventies te ontwikkelen die moeten leiden tot verandering van gedrag. De eenvoud van het model is aantrekkelijk, maar het vereenvoudigt de realiteit zo sterk dat het voor gedragsbeïnvloeding niet goed bruikbaar meer is.²

Ten eerste zou een model als dit onderscheid moeten maken in typen gedrag. Hierbij kunnen we denken aan de gedragstypen als voorkeur/keuzegegedrag, gewoontegegedrag, verslavingsgedrag, sociaal bepaald gedrag, waarbij de omgeving hetzelfde gedrag vertoont, het gedrag publiekelijk waarneembaar is en een publieke norm bestaat over het gedrag; of noodzakelijk gedrag, waarbij sprake is van slechts één manier om de gewenste uitkomst te bereiken. Het zal duidelijk zijn dat het ene type gedrag gemakkelijker te veranderen is dan het andere type, en ook daarmee moet rekening gehouden worden. Ook moeten we ons realiseren dat gedrag dikwijls het resultaat is van verschillende, tegelijkertijd werkende gedragsmechanismen.

In de tweede plaats geldt dat hetzelfde gedrag in verschillende contexten verschillend wordt beoordeeld. Met andere woorden, 'goed' en 'slecht' gedrag zijn geen eenduidige categorieën. Zo kunnen mensen die heel gezond willen leven hun principes over verantwoorde voeding gerust overboord zetten wanneer ze op vakantie zijn en 'het ervan nemen'.

Ten derde hebben we in veel gevallen te maken met een mix van motieven die dilemma's met zich mee brengen als het aankomt op het maken van een keuze voor een bepaald gedrag. Een en ander kan resulteren in ontwijkend gedrag. We willen graag sporten, vooral in groepsverband. Maar we haten het om ons op een bepaalde tijd vast te leggen. Met als resultaat dat we nergens toe komen. We moeten ons bovendien realiseren dat gedragingen met elkaar samenhangen in verschillende gedragspatronen. Slechts in een enkel geval staat een gedrag op zichzelf.

Ten vierde weten we dat beredeneerd gedrag en intuïtief gedrag niet zo eenvoudig te scheiden zijn. In veel gevallen kiezen mensen impulsief of intuïtief voor een bepaald gedrag. Vervolgens worden daar dan rationele argumenten bij gezocht waarmee het gedrag ten opzichte van de buitenwereld – en wellicht ook ten opzichte van zichzelf – wordt verklaard en gerechtvaardigd. Tot slot kunnen we het belang van de subjectieve

Anders denken over gedragsverandering

Om beter aan te sluiten bij wat zich in de praktijk daadwerkelijk voordoet en hoe mensen zich gedragen moeten we in ieder geval anders leren kijken naar verandering, naar de manier waarop communicatie een rol speelt en naar wat dat dan betekent voor het plannen van gedragsverandering. We zijn eraan gewend geraakt om veranderingsprocessen op te vatten als doelgerichte activiteiten waarbij met de inzet van een bepaald instrumentarium gewenste effecten kunnen worden bereikt. Voorspelbaar en meetbaar. De meeste veranderingen komen echter heel anders tot stand. Niet zelden gaan aan cruciale wendingen in ons leven behoorlijk triviale keuzes en een hoop toevalligheden vooraf. Dit geldt misschien voor de keuze van uw levenspartner, de opleiding die u heeft gevolgd of de baan die u op dit moment heeft.

∴ **“We zijn eraan gewend
∴ geraakt om veranderings-
∴ processen op te vatten als
∴ doelgerichte activiteiten.”**

Dat niet zozeer causaliteit de loop der dingen bepaalt, als wel de samenloop van omstandigheden op een bepaald moment leert ons ook de chaostheorie. Zo valt te begrijpen waarom relatief onbeduidende gebeurtenissen onverwacht grote veranderingen teweeg kunnen brengen, terwijl bij grote gebeurtenissen voorspeld effect kan uitblijven. Bij de meeste verschijnselen en gebeurtenissen in het leven van alledag, inclusief de gedragingen van mensen, spelen zoveel variabelen een rol dat er geen sprake kan zijn van een voor voorspelling of interventie vatbare reeks van oorzaak en gevolg.⁵ Het is de specifieke context die op een bepaald moment de doorslag geeft.

Of het nu om een huwelijk gaat, een economische crisis of het imago van een organisatie, structuren en veranderingen kunnen evenmin worden begrepen of verklaard uit het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk.⁶ De onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en de manier waarop die op een bepaald moment in een bepaalde context wordt vormgegeven bepalen uiteindelijk de loop der dingen. Activiteiten en gedragingen van mensen, inclusief de veranderingen die zich voordoen, moeten dan ook primair worden begrepen en verklaard vanuit de sociale verbanden waar zij deel van uitmaken. De essentie van een teamsport illustreert wat ik bedoel. Neem voetbal: er zijn wel regels en regelmatigheden,

er zijn ook individuele talenten, maar het verloop van de wedstrijd wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen de spelers op het moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar.

Het gesprek centraal

De nadruk op interactie en op context maakt dat we een bredere kijk op communicatie nodig hebben die aansluit bij de manier waarop wij in het dagelijkse leven met elkaar communiceren. Het denken in termen van individuele zenders en ontvangers, van boodschappen en kanalen schiet tekort wanneer we ambities hebben die te maken hebben met het beïnvloeden van gedragingen van mensen.² In een verbrede visie op communicatie vormen de interacties tussen mensen en groepen mensen de analyse-eenheid. We kijken dan naar de dynamiek die communicatie teweeg brengt, vormgegeven in gesprekken tussen mensen, die op hun beurt weer deel uitmaken van allerlei netwerken, waarin over betekenissen voortdurend wordt onderhandeld. Zo bezien kunnen we organisaties opvatten als processen van voortdurende intermenselijke communicatie, als ketens van interactie en gesprek, waarin mensen met elkaar worden verbonden.⁷ In gesprekken construeren mensen verhalen over de wereld om hen heen, verhalen waarin we contexten en betekenissen kunnen ontdekken voor zover mensen die zelf van belang achten. De verteller maakt met zijn verhaal kenbaar wat hij belangrijk vindt, maar de luisteraar geeft uiteindelijk zelf betekenis aan het verhaal en zal op zijn beurt in een volgende versie naar believen herhalen, toevoegen en weglaten. Verhalen zijn daarmee altijd onder constructie: al naar gelang de context worden ze geproduceerd, gereproduceerd en getransformeerd. En zo kunnen we veranderingen herkennen in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Verhalen geven ruimte zowel aan het algemene, als aan het unieke geval. Ze zijn globaal en onaf en tegelijkertijd precies – want op bepaalde momenten bijzonder gedetailleerd. Verhalen heffen bovendien de dichotomie op tussen ratio en emotie, tussen mythe en werkelijkheid, tussen wetenschap en het dagelijkse leven, tussen feiten en betekenissen. Verhalen, kortom, verwijzen naar de werkelijkheid in al haar complexiteit. Zonder volledigheid of precisie te claimen vullen ze de ruimte die we niet kunnen meten.

Veranderingen kunnen niet alleen worden herkend in de verhalen die mensen elkaar vertellen, ze komen tegelijkertijd via die verhalen tot stand. Met andere woorden, in gesprekken wordt niet alleen van alles

over de werkelijkheid gezegd, we doen ook wat met de werkelijkheid als we erover praten.^{8,9} Op heel veel manieren kunnen we praten over een bepaald onderwerp. Welke beschrijving we kiezen, hangt af van het doel dat een beschrijving op een bepaald moment dient.^{9,10,11} Al dan niet bewust willen mensen iets bereiken met wat ze zeggen, hoe ze dat zeggen, wanneer en tegen wie. Het binnen de communicatiewetenschap zo populaire begrip framing krijgt hier betekenis.

Framing

Als mensen in interactie een gebeurtenis of een verschijnsel framen, dan benadrukken ze bepaalde aspecten, waarmee andere aspecten vanzelf naar de achtergrond worden geschoven.^{12,13} Daarbij worden gebeurtenissen en verschijnselen uit verschillende contexten met elkaar in verband gebracht, ook als ze los staan van elkaar. En zo construeren en definiëren we de wereld om ons heen en krijgen veranderingen hun beslag in de ketens van interactie, in de netwerken die mensen met elkaar vormen. Dat verhalen niet alleen drager maar ook motor van verandering zijn, maakt ze waardevol als studieobject en als interventiestrategie.^{14,15} Alle organisaties, en dus ook overheden, zijn enorm geholpen met een corporate story, een goed verhaal over missie en ambities dat zichzelf graag doorvertelt omdat het gemakkelijk is in te passen in verschillende contexten, zowel binnen als buiten de organisatie.^{16,17} Het juiste verhaal, verteld door de juiste persoon aan de juiste mensen op het juiste moment, daar gaat het om. Pogingen tot gedragsbeïnvloeding – denk aan de werking van Postbus 51-spotjes, maar ook aan goedbedoelde persoonlijke adviezen – zijn alleen maar effectief wanneer ze doorklinken in de gesprekken die mensen met elkaar voeren.

Communicatie en planning

De nadruk op gesprekken als bron en drager van verandering past bij de tendens van een samenleving die meer dan ooit vraagt om interactie. De middelen zijn voor handen en burgers maken daar gretig gebruik van! Het versmelten van internet en mobiele communicatie stelt hen in staat om allerlei sociale verbindingen aan te gaan, en dat doen ze ook. De helft van de Nederlanders heeft inmiddels een profiel op Hyves, het gebruik van Twitter neemt exponentieel toe, velen van ons praten mee in discussiegroepen op het internet en vrijwel allemaal gebruiken we het internet om gericht te zoeken naar informatie. Met name jongeren zijn on-line haast voortdurend op elkaar betrokken. Zij worden steeds warser van hiërarchie, zij regelen de dingen in interactie en in die interactie moeten mensen laten zien dat ze de

expertise hebben om een ander te vertellen wat die moet doen of laten.

Dit alles staat in schril contrast met de nog immer onbedwingbare neiging van top-down en doel-middel planning die onze samenleving kenmerkt en waar veel organisaties, getuige hun zendingsdrang, nog in lijken te willen of misschien wel moeten geloven. Op een bijeenkomst afgelopen zomer waarin experts met elkaar spraken over de toekomst van overheidscommunicatie kwam het internet uitgebreid aan bod, maar dan vooral in termen van: hoe kunnen we onze informatie via dat internet kwijt? Er werd hardnekkig vastgehouden aan het lineaire proces van informatie zenden en voorbij gegaan aan de mogelijkheden die de nieuwe media bieden voor professionele communicatie in termen van relatiemanagement. Dan gaat het erom in contact te treden met burgers, de dialoog aan te gaan, gevoeligheden te ontdekken en bespreekbaar te maken en burgers mee te laten praten over effectieve oplossingen voor maatschappelijke problemen.

“Er wordt voorbij gegaan aan de mogelijkheden die de nieuwe media bieden voor professionele communicatie in termen van relatie-management.”

Kansen creëren

Met deze visie op communicatie in relatie tot verandering en planning wordt duidelijk dat geen recepten of methodieken bestaan die succesvolle verandering garanderen. Maar als we de dynamiek en relatieve onvoorspelbaarheid van de interactie consequent als uitgangspunt nemen, kunnen we wel bewuster handelen en op adequatere wijze inspelen op de specifieke context. We kunnen, met andere woorden, betere planners worden wanneer we rekening houden met ons beperkte vermogen tot plannen. Een goed strateeg is als een coach die de wedstrijd op de voet volgt, kijkt naar wat spelers met elkaar doen en op basis daarvan aanwijzingen geeft voor momenten waarop actie kan worden ondernomen.

Samengevat kunnen we stellen dat gedrag en gedragsverandering uiteindelijk tot stand komt in interacties tussen mensen waarbij de omstandigheden zoals die zich op bepaalde momenten voordoen

uiteindelijk bepalend zijn. Het komt dan ook op aan op de kunst in dagelijkse ontmoetingen voortdurend gelegenheden te creëren en te benutten om dingen voor elkaar te krijgen.¹⁸ Er worden alternatieve planningsmodellen ontwikkeld binnen de wetenschap, waarvan de essentie is dat de context en daarmee de gesprekken tussen mensen een plaats hebben.^{7,19,20} Het wordt hoog tijd dat deze beschikbaar komen en toepasbaar worden gemaakt voor de praktijk. We zetten in op kansrijke situaties, handelen en reflecteren op de uitkomsten. Vervolgens zijn creativiteit, empathie, gevoel voor timing en zelfs humor belangrijke voorwaarden voor een constructief proces.

Prof. Dr. M.N.C. (Noelle) Aarts is cultureel antropoloog en communicatiewetenschapper, gespecialiseerd in strategische communicatie. Zij bekleedt de Logeion-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam en is daarnaast verbonden aan de Universiteit Wageningen. Noelle.Aarts@wur.nl

Literatuur

1. I. Ajzen en J.T. Madden (1986). *Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions and perceived behavioral control*. In: *Journal of Experimental Psychology* 22, 453-474.
2. N. Aarts en C. van Woerkum (2008). *Strategische communicatie; principes en toepassingen*. Assen, Van Gorcum.
3. W.D. Woodward (2000). *Transactional Philosophy as a Basis for Dialogue in Public Relations*. In: *Journal of Public Relations Research*, Vol.12(3), 255-275.
4. L.A. Grunig, J.E. Grunig en D.M. Dozier (2003). *Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three countries*. Londen: Lawrence Erlbaum.
5. B. Warner (2008). *Verbonden Ietsigheid*. Groningen, December 2008.
6. N. Elias (1970). *Wat is sociologie?* Utrecht, Het Spectrum.
7. R.D. Stacey en D. Griffin (2005). *Taking Experience Seriously: A Complexity Perspective on Researching Organizations*. Londen: Routledge.
8. P. Watzlawick (1990). *Reality adaptation or adapted 'reality'? Constructivism and psychotherapy*. In P. Watzlawick (Eds). *Münchhausen's Pigtail: Or Psychotherapy and 'reality'-Essays and Lectures*. New York, W.W. Norton en Co.
9. Te H. Molder en J. Potter (2005). *Conversation and Cognitions*. Cambridge: Cambridge University Press.
10. D. Edwards en J. Potter (1992). *Discursive psychology*. Londen, Sage.
11. D. Tannen (1990). *You just don't understand. Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine.
12. R.M. Entman (1993). *Framing: towards clarification of a fractured paradigm*. In: *Journal of Communication*, Vol. 43 (4), 51-58.
13. A. Dewulf, B. Gray, R. Lewicki, L. Putnam, N. Aarts,

- R. Bouwen, C. van Woerkum (2009). *Disentangling approaches to framing in conflict and negotiation research: a meta-paradigmatic perspective*. In: *Human Relations*, Vol. 62 (2), 155-193.
14. T. Hendriks en A. Schutte (2007). *Corporate stories. Verwoorden, vertellen en verankeren*. Amsterdam: Kluwer.
15. G. Rijnja en R. van der Jagt (2004). *Storytelling. De kracht van verhalen in communicatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
16. C.M.J. van Woerkum (2003). *Orality and external communication*. In: *Document design journal of research and problem solving in organizational communication*, Vol. 4 (2), 104-112.
17. C. B.M. van Riel (2005). *Principles of Corporate Communication*. Londen: Prentice Hall.
18. A. Gilchrist (2000). *The well-connected community: networking to the 'edge of chaos'*. In: *Community Development Journal*, Vol. 35 (3), 264-275.
19. R.D. Stacey (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. Londen: Routledge.
20. R. Whittington (2001). *What is Strategy and Does it Matter?* Londen: Routledge.
21. E. Goffman (1983). *De dramaturgie van het dagelijks leven. Schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Utrecht: Bijleveld.

Lees meer over Noelle Aarts op het Communicatieplein. Onder andere het verslag van de bijeenkomst 'Een gesprek zonder einde'. Hier staan ook het integrale artikel, interessante links en meer informatie: <http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

“De kern van de communicatiestrategie bestond uit het enthousiasme van burgers”

De overheid wil minder van bovenaf sturen en meer inspelen op zelfregulerende processen. Maar op welke manier heb je als overheid invloed op alle actoren? En wat is de rol van communicatie hierbij? Volgens *Stephanie Geertman*, onderzoeker op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, laat de transformatie van de Eindhovense Dommelzone zien hoe enthousiaste gesprekken het succes kunnen bepalen van een complex ontwikkeltraject.

Waarom een project rond een riviertje?

De Dommel was vroeger weinig aanwezig in het Eindhovense stadsbeeld. Doel was om het riviertje te laten uitgroeien tot dé rust- en recreatiezone van de stad.

Wat is het bijzondere aan het Dommelproject?

Bij grote projecten blijft burgerparticipatie vaak beperkt tot inspraakavonden en het opzetten van (vaak verplichte) organisaties voor bewoners. Middelen waarbij de burger geen ruimte krijgt voor initiatieven met een eigen inhoudelijke inbreng, laat staan voor zelforganisatie. Zijn rol blijft dan beperkt tot het ‘bijsturen’ van plannen die door de overheid zijn geïnitieerd. De Dommelzone in Eindhoven is een voorbeeld waar de gemeente erin slaagt samen met burgers en partijen een project te ontwikkelen. Het is een project dat gedragen wordt door informele netwerken via continue communicatie tussen individuen en partijen. De kracht van communicatie in dit Eindhovense project ligt in de Latijnse betekenis van het woord: het ‘gemeenschappelijk maken’.¹

Hoe pak je zoiets aan?

Een belangrijke kracht zit in het informele karakter. Er is nooit sprake geweest van een project, maar eerder van een proces dat in gang werd gezet door één man. Karel van Dijk werkte bij de gemeente maar deed het project grotendeels op persoonlijke titel. Buiten kantoor tijden organiseerde hij bijeenkomsten en gesprekken met mogelijke investeerders en andere partners. Die namen het enthousiasme over

“Het informele aspect is belangrijk omdat het project op die manier niet ‘van de gemeente’ wordt.”

en gaven het op hun beurt door. Het informele aspect was belangrijk, omdat het project op die

manier niet een project ‘van de gemeente’ werd. Van Dijk startte het proces als een enthousiaste Eindhovenaar die heel veel mensen in de stad kende. De gemeente is later wel ‘formeel’ aangeschoven als een van de partijen in het proces.

Aan wat voor activiteiten moeten we denken?

Allereerst ontstond er een actief netwerk rond Karel van Dijk. Deelnemers aan het netwerk brachten de Dommel onder de aandacht bij mensen in de stad door er bij allerlei gelegenheden enthousiast over te praten. Er werden informele bijeenkomsten georganiseerd met vertegenwoordigers van bijvoorbeeld de Technische Universiteit, de Hightech Campus, kanoverenigingen, maar ook met journalisten van lokale kranten. Steeds werd het verhaal verteld over de aantrekkelijkheid van de Dommel als rustzone. Met als simpele vraag: “wie doet er mee?”. Rond die vraag ontstonden ook de ‘Doe de Dommel’-dagen.^{2,3} Het netwerk organiseerde deze dagen tussen 2004 en 2008 elke twee jaar. Doel was om de perceptie van de Dommel te veranderen en investeerders enthousiast te maken om ook bij hun projecten iets met de Dommel te doen.

Wat is de rol van de gemeente in zo’n proces?

De rol van de gemeente is om plannen mogelijk te maken en ideeën te helpen realiseren. Maar ook om kansen te ontdekken. De ontwikkeling van de Dommelzone ging uit van een continue actor- en krachtenveldanalyse. Zo pikte Karel van Dijk voortdurend projectvoorstellen met een locatie langs de Dommel op als die binnenkwamen bij de gemeente. In informele overleggen wees hij voortdurend op de ‘unieke kans’ die de Dommel het project biedt. Tijdens deze bijeenkomsten klonken uitspraken als “Neem dan ook een stukje Dommel mee.” Zo werd het enthousiasme overgebracht om de Dommel mee te nemen bij ontwikkelprojecten langs de Dommel. Soms werd de ontwikkeling van de Dommel ook als randvoorwaarde meegegeven in projecten.



Doe de Dommel: een chronologie

1. Lange tijd was De Dommel weinig aanwezig in het Eindhovense stadsbeeld. Tijdens het verstedelijkingsproces had de stad zich met de rug naar het riviertje gekeerd, en tot voor kort hadden de Eindhovenaren weinig affiniteit met de Dommel.
2. Pas in de jaren negentig wordt het recreëren en ontspannen in binnenstedelijke gebieden meer gemeengoed. Dan wordt het idee opgepikt om de gehele Dommel ook in de binnenstad te ontwikkelen als 'rustzone'.
3. De term 'rustzone' komt voor het eerst voor in de Structuurschets Eindhoven binnen de ringweg uit 1990.⁶ De Dommelzone moet een omgeving worden met veel groen en een open bouwwijze met villa-achtige bebouwing, geschakelde woningen en kleinschalige kantoren. Het sterke groene karakter van deze zone moet in belangrijke mate bijdragen aan de ruimtelijke kwaliteit en het woon- en leefmilieu van het gebied binnen de ringweg.
4. In eerste instantie zijn er weinig financiële middelen om in deze zone projecten te realiseren. Maar het enthousiasme voor de Dommelzone als ruimtelijke drager van recreatieve en culturele functies is bij de gemeente Eindhoven zeer groot. En ook bij de Eindhovenaren raakt het initiatief voor de ontwikkeling van de Dommel duidelijk een snaar. Voor het eerst wordt het riviertje gepresenteerd als onderdeel van een unieke Eindhovense identiteit en dus authenticiteit.
5. Het is met name één man, het toenmalige hoofd van de sector Strategie van de Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer, Karel van Dijk, die zijn enthousiasme voor de Dommel overbrengt op vele belanghebbenden. Hij organiseert eerder een lopend vuurtje dan een project. Buiten kantooruren vinden voortdurend informele bijeenkomsten en gesprekken plaats waarin ontwikkelaars enthousiast worden om ook een stukje Dommel voor hun rekening te nemen. Er worden ideeën en persoonlijke passies gedeeld. Op basis hiervan wordt er gezocht naar kansen en win-win situaties voor alle belanghebbenden in het gebied.
6. 'Doe de Dommel' wordt een succes. Anno 2008 typeert het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven de Dommelzone als 'een van de drie belangrijkste ruimtelijke dragers van stedelijke ontwikkeling' naast de Westcorridor uit de Structuurvisie van 1990 en De Groene Corridor, een recent ambitieus plan van Adriaan Geuze waarin het centrum van Eindhoven door middel van een groene corridor wordt verbonden met het nationale landschap het Groene Woud.⁷ De Dommel heeft een centrale rol gekregen bij de herontwikkeling van grote culturele instellingen, recreatie- en topvoorzieningen en grote kennisinstellingen.

Alcohol en opvoeding

Hoe je het drinkgedrag van jongeren beïnvloedt via hun omgeving

“Jongeren drinken te vaak, te vroeg en te veel.” De afgelopen jaren gonst het van de berichten over overmatig alcoholgebruik onder Nederlandse jongeren. Tegelijkertijd wordt duidelijk hoeveel invloed ouders hebben op het drinkgedrag van hun opgroeiende kinderen. Dat leidde drie jaar geleden tot de start van de campagne Alcohol en opvoeding. Met een nieuwe doelgroep, een nieuwe boodschap, maar met dezelfde gedreven professionals. *Ingrid Schulten* (Trimbos-instituut), *Karin van der Velden-Aleman* (Ministerie van VWS) en *Cobi Izeboud* (GGD Regio Gelre-IJssel) trekken al jaren samen op om het alcoholgebruik onder jongeren terug te brengen. En met succes.

Tekst: Nancy van Etten

Sinds 1984 doet het Trimbos-instituut elke vier jaar onderzoek naar het middelengebruik van Nederlandse scholieren. Deze Peilstationsonderzoeken lieten sinds 1999 een verontrustende trend zien: Nederlandse jongeren beginnen steeds vroeger met drinken, ze drinken vaker en ze drinken meer. Daarnaast bleek uit vergelijkend onderzoek dat Nederlandse jongeren de ‘zuipschuiten van Europa’ zijn: ze drinken veel meer dan hun leeftijdgenoten in andere landen.

Izeboud: “Cijfers zijn heel belangrijk, maar ik vind het daarnaast opvallend hoeveel beroeps mensen zich erin herkenden. Leerkrachten die vertelden dat hun leerlingen op maandag zo wazig in de klas zitten, politieagenten die te maken kregen met agressie, artsen die jongeren met een alcoholvergiftiging behandelden.”

Tegelijkertijd waren er alarmerende berichten over de risico’s van (overmatig) drankgebruik op hersenen in ontwikkeling. *Van der Velden*: “Als jongeren vroeg en veel drinken, kan dit hersenschade tot gevolg hebben. Dat leidt later weer tot gedragsproblemen en problemen met leren. We realiseerden ons dat we jongeren en hun ouders ervan bewust moesten maken dat alcohol echt niet zo onschuldig is als het misschien lijkt.”

Van jongeren naar brede omgeving

Het lijkt logisch om je in de voorlichting vooral te richten op die jongeren zelf. *Izeboud*: “Dat gebeurt ook wel. Maar het is heel moeilijk voor jongeren om die boodschap over hersenschade te vertalen naar hun leuke leventje, waarin ze gezellig op stap gaan met vrienden.” Tot enkele jaren geleden was het echter ook niet gebruikelijk om campagnes speciaal voor ouders te maken. Men dacht dat zij weinig invloed hadden op het gedrag van hun opgroeiende kinderen.

Schulten: “De omslag kwam met een onderzoek van de

Radboud Universiteit. Daaruit bleek heel duidelijk dat ouders wel degelijk veel invloed kunnen uitoefenen op hun kinderen.” Vanaf dat moment richtte de voorlichting zich hoofdzakelijk op de ‘brede omgeving’ van een kind: ouders en leerkrachten, maar ook sportcoaches en medewerkers van de naschoolse opvang.” Het bleek een behoorlijke ommezwaai voor de ouders. *Van der Velden*: “Ouders zijn lang de maatjes van hun kinderen geweest. Kinderen werden al snel als volwassenen gezien. Daar komen we nu van terug: we realiseren ons dat kinderen nog helemaal niet kunnen beslissen wat goed voor hen is. Hun brein is namelijk nog in ontwikkeling. De tendens is echt om ouders weer meer invloed te geven.”

Ander verhaal

Maar er is meer veranderd. Ouders krijgen ook een andere boodschap over wat goede alcoholopvoeding is, namelijk: in ieder geval geen alcohol tot 16 jaar. Lange tijd was het echter normaal geweest om kinderen thuis hun eerste drankje te laten drinken. *Schulten*: “Maar wat mensen vaak vergeten, is dat de leeftijd waarop kinderen gingen drinken steeds verder naar beneden ging. Het is natuurlijk iets heel anders of je als 17-jarige thuis leert drinken, of dat je een 10-jarig kind een Breezer geeft. De boodschap van thuis leren drinken was blijven hangen, terwijl de context heel anders was geworden.”

Ook de professionals die zich bezighielden met alcoholopvoeding ‘moesten iets verzetten in hun hoofd’. *Schulten*: “De wisseling van de boodschap ging natuurlijk niet vanzelf. Je kunt als ministerie of als Trimbos-instituut niet zomaar zeggen dat het anders moet, ook al heb je overtuigende onderzoeksresultaten. Je moet het als professionals toch echt allemaal samen doen. Dat is ook heel belangrijk geweest in de communicatiestrategie van het project. We hebben discussiebijeenkomsten georganiseerd waarbij verschillende professionals bij elkaar aan tafel zaten. Dan vroegen we: vinden jullie dat we op basis van

deze resultaten het advies mogen geven: ‘stel het alcoholgebruik uit tot 16 jaar?’”

Het waren behoorlijk heftige discussies. Ook omdat zo’n onderwerp voor iedereen erg dichtbij komt. *Izeboud*: “Je hebt harde cijfers waaruit blijkt dat er iets moet gebeuren, maar iedereen heeft toch zijn eigen normatieve kader. Dan gaat het om je eigen gebruik, en dat van je familie. Dat speelt overal doorheen.” *Schulten*: “Uiteindelijk werd het traject een succes: we zitten als professionals nu echt op één lijn. Iedereen vertelt dezelfde boodschap.”

• Izeboud “Wat je groot ziet, • doe je lokaal na.”

Van boodschap naar campagne

Maar dan ben je er nog niet. *Van der Velden*: “Je hebt dat rapport en denkt: dit moet iedereen weten! Toen zijn we gaan nadenken hoe we de boodschap konden uitdragen. Om zoveel mogelijk mensen te bereiken, kozen we voor een massamediale campagne. Daar zijn we nu drie tot vier jaar mee bezig. Veel mensen kennen wel dat Postbus 51-spotje van het kind dat gevangen zit in een bierglas.” *Schulten*: “In het begin waren we er huiverig voor dat die spot te confronterend zou zijn. Maar uit de pretests bleek dat ouders

hem heel duidelijk en helemaal niet afschrikwekkend vinden.

Een campagne is natuurlijk niet alleen dat televisie-spotje. In de regio gebeurt ook heel veel, en lang niet alle activiteiten in de regio zijn door ons aangejaagd. De campagne moet daar wel mee te combineren zijn. Daarom houden we veel contact met de regio’s: we organiseren studiedagen en laten mensen meedelen over producten. Tussen de regio’s onderling is er ook veel overleg.”

Schulten: “Verder zorgen we ervoor dat de regio’s materialen krijgen. Een voorbeeld is een speciale alcoholspecial van het tijdschrift J/M. Daarin stonden interviews met jongeren en hun ouders en toegankelijke artikelen over de verschillende onderzoeken. De tijdschriftjes werden in een oplage van 500.000 exemplaren verspreid, onder andere in supermarkten.”

Kras, surf en win

De GGD’en en instellingen voor verslavingszorg (IVV’s) vertalen de landelijke campagne naar de regio. *Izeboud*: “Wat je groot ziet, doe je lokaal na. Wij hebben natuurlijk op een heel andere manier contact met mensen: veel in kleine groepen of een-op-een. Om het onderwerp bekend te maken

publiceren wij regelmatig in huis-aan-huisbladen. En pas geleden hebben we in enkele gemeenten samen met wethouders de J/M-special uitgedeeld op een plaatselijke markt. Ook organiseren we veel ouderbijeenkomsten, soms samen met de scholen. Wij merkten echter dat we met onze acties vooral de moeders bereikten. Daarom hebben we namens de gemeenten een *kras-surf-en-win*-kaart gestuurd aan 25.000 vaders van kinderen van 1 tot 15 jaar. Op de voorkant een grappige alcoholstrip; op de achterkant de drie tips van de landelijke campagne en een code. Daarmee konden de vaders naar een website gaan, die we speciaal gebouwd hadden en die twee maanden in de lucht bleef. De prijs? Een VIP-bezoek aan een voetbalwedstrijd van De Graafschap. De respons was met 25 procent boven verwachting hoog. En we kregen veel mailtjes en publiciteit.

Daarnaast is het ons gelukt om alcoholgebruik een plek te geven in de gesprekken van GGD-artsen met 10-jarige kinderen. De jeugdverpleegkundige laat tijdens zo’n gesprek twee foto’s zien aan ouder en kind.^{1,2} Daarop zie je het grote verschil in hersenactiviteit tussen een 15-jarige jongen die nooit drinkt en eentje die veel drinkt en daar al vroeg mee is begonnen. We hebben daar ook een flyertje van gemaakt. Ik vind dat heel leuke, druppelsgewijze één-op-één-voorlichting.”



Brede omgeving

De campagne focust niet alleen op ouders, maar op de gehele omgeving van de jongere. *Izeboud*: “We proberen op alle gebieden waarmee jongeren in contact komen invloed uit te oefenen.” *Van der Velden*: “Vorig jaar hadden we een campagne speciaal voor sportkantine. Dan geven we voorlichting over alcohol en sport en maken we duidelijk dat barwilligers op moeten letten dat er onder de 16 jaar géén alcohol wordt geschonken.”

Izeboud: “Wij vertalen dat weer naar lokale initiatieven. Zo stimuleren we gemeentefunctionarissen bij sportkantine langs te gaan en dit onderwerp op de agenda te krijgen. Het alcoholbeleid bij sportclubs is er vaak wel, maar het is lastig om de juiste personen te bereiken die het beleid moeten uitvoeren: de jeugdcoaches en begeleiders.” Verder hebben gemeenten nog onvoldoende middelen om in te grijpen. *Van der Velden*: “In de nieuwe Drink- en Horecawet wordt nu geregeld dat gemeenten meer bevoegdheden krijgen, bijvoorbeeld over schenktijden binnen sportverenigingen. Het blijft een lastig onderwerp: er zijn veel financiële belangen. Dat proberen we op te lossen door bijvoorbeeld naschoolse opvang mogelijk te maken op sportclubs. Zo krijgen de clubs extra inkomsten.”

Succes

Het project legt veel nadruk op wetenschappelijk onderzoek. *Schulten*: “Bij zo’n onderwerp als alcohol en opvoeding is het heel belangrijk dat je kunt onderbouwen wat je zegt. Dan voel je je veel zekerder. We doen verschillende typen onderzoek: inhoudelijke onderzoeken, bijvoorbeeld over communicatie tussen ouders en kinderen over alcoholgebruik. Maar ook onderzoek naar de effecten van de campagne.”

⋮ *Van der Velden* “We hebben
⋮ het programma gezonde
⋮ school opgezet met een
⋮ oudercommunity.”

De eerste resultaten van de campagne zijn erg goed. *Schulten*: “We zien tot onze verbazing dat ouders over de hele linie strenger zijn geworden: ze geven hun kind minder snel alcohol. We zien zowel op kennis, houding als gedrag ontwikkelingen in de richting die wij willen.” Ook binnen de regio zijn de resultaten veelbelovend. *Izeboud*: “Wij zien echt enorme dalingen. Als je bijvoorbeeld vraagt aan tweedeklassers: heb je de afgelopen vier weken alcohol gedronken? Dan is het

percentage met 26 procent gedaald ten opzichte van 2003. Ook vragen we: wat zeggen je ouders ervan dat je drinkt? In 2003 zei nog 73 procent: ‘mijn ouders zeggen er niets van’. In 2007 is dat nog maar 50 procent. Dat is wel heel bemoedigend.”

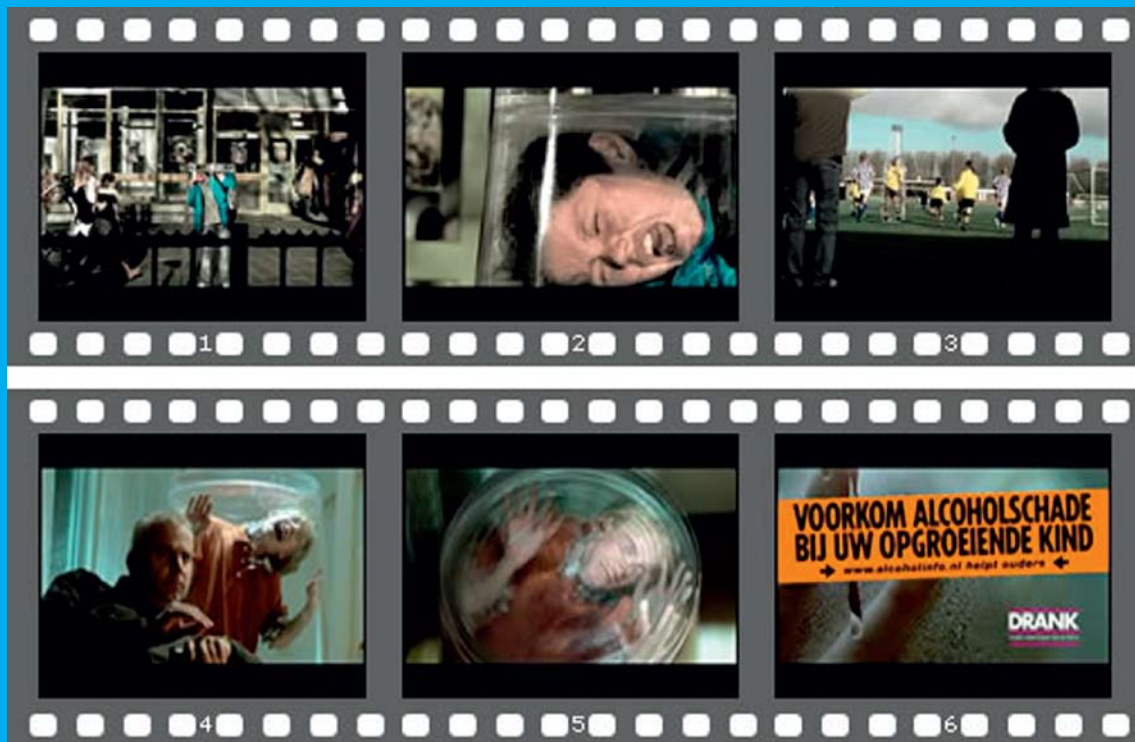
De kracht van de campagne? Volgens *Izeboud* is dat toch de mix van instrumenten. “Ouders horen nu van verschillende kanten dezelfde boodschap. Ze zien het op televisie, maar horen het ook op school. Dan realiseren ze zich steeds meer: er is toch iets aan de hand!” Communicatie en beleid zijn binnen het programma volledig geïntegreerd. *Schulten*: “Het is niet alleen een campagne: alles komt samen. Dat is niet eens gepland, maar je ziet het wel zo gebeuren. Je kunt zeggen dat we communicatief beleid maken.”

Nog veel te doen

Blijft wel een feit dat er nog steeds veel jongeren zijn die drinken. *Van der Velden*: “Er is nog steeds een toename van jongeren die met een alcoholvergiftiging in ziekenhuizen belanden. En daaronder zit nog een enorme groep die wel veel drinkt, maar moeilijk te signaleren valt. Het is lastig om hen te bereiken. Dan zie je dat gedragsverandering gewoon heel lang duurt. Dat hebben we natuurlijk ook gezien bij roken.”

(artikel vervolgt op pagina 53)





Op naar steeds betere campagnes

De rol van campagne-onderzoek

Hoe kunnen we jongeren ertoe bewegen om verantwoord met alcohol om te gaan? Het Trimbos-instituut houdt zich al geruime tijd bezig met dit maatschappelijke vraagstuk en zet hiervoor onder andere massamediale campagnes in. Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het Ministerie van Algemene Zaken heeft deze massamediale campagnes onderzocht, zowel in de ontwikkelingsfase als in de uitvoeringsfase van de campagne (campagne-effectonderzoek). Dragen deze onderzoeken bij aan het optimaliseren van de campagne?

Tekst: Nancy van Etten

Hoe kunnen we jongeren ertoe bewegen om verantwoord met alcohol om te gaan? Het Trimbos-instituut houdt zich al geruime tijd bezig met dit maatschappelijke vraagstuk en zet hiervoor onder andere massamediale campagnes in. Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het Ministerie van Algemene Zaken heeft deze massamediale campagnes onderzocht, zowel in de ontwikkelingsfase (concept- en pretesten) als in de uitvoeringsfase van de campagne (campagne-effectonderzoek). Dragen deze onderzoeken bij aan het optimaliseren van de campagne?

In de spot van de campagne 'Alcohol en Opvoeding' uit 2006 is krachtig verbeeld dat de ontwikkeling van een kind schade ondervindt van het drinken van alcohol. De campagne moest aan ouders overbrengen dat het van belang is alcoholgebruik bij hun kinderen zo lang mogelijk uit te stellen, in ieder geval tot het 16de jaar.

Uit het campagne-effectonderzoek blijkt dat de campagne goed wordt gewaardeerd. Mensen vinden het tegengaan van alcoholgebruik door jongeren een belangrijk thema en vinden het een goede zaak dat de overheid zich ermee bezighoudt. Na afloop van de campagne is het percentage dat vindt dat een kind minimaal 16 jaar moet zijn als het voor het eerst alcohol drinkt, gestegen van 84%



naar 89%. Tegelijkertijd blijkt er echter ook een negatief effect te zijn opgetreden: na afloop van de campagne dachten méér ouders (17% versus 6% voor de campagne) dat af en toe een glas alcohol om kinderen alvast te laten wennen geen kwaad kan.

Dit negatieve effect kunnen we achteraf verklaren aan de hand van de resultaten van de pretest. De pretest – een kwalitatief onderzoek – was gericht op de voorlaatste versie van de tv-spot. Door een pretest uit te voeren, krijgen we aanwijzingen waarmee we de uiteindelijke uiting kunnen optimaliseren. Uit de pretest van de campagne bleek dat de spot het thema alcoholgebruik onder jongeren krachtig op de kaart zette. De metafoor met het bierglas legde echter de nadruk op probleemgevallen (verslaving, isolement). Daardoor voelden ouders zich vaak niet zelf aangesproken. In vergelijking met de ‘probleemgevallen’ uit de spot viel het met hun kind immers wel mee.

In de briefing voor de vervolgcampagne vroeg het Trimbos-instituut dan ook het volgende aan het reclamebureau: “Met een directe en persoonlijke insteek willen we dat ouders beseffen dat het om *hun* kind gaat en niet om probleemkinderen van anderen of het kind van de burens.” Het reclamebureau gaf hier succesvol gehoor aan en richtte de campagne veel meer op het helemaal niet meer drinken door kinderen. In de vervolgsport is een voorbeeld te zien van positief voorbeeldgedrag voor andere ouders: steeds als in de spot een kind een slokje alcohol probeert te nemen, is een volwassene te horen die een afkeurend geluid maakt (‘ah-uh!’). Deze benadering sluit aan bij één van de manieren

om gedragsverandering te bewerkstelligen, zoals die in de literatuur worden beschreven.¹ Immers: goed voorbeeld doet goed volgen!

De campagne Alcohol en opvoeding illustreert hoe campagne-onderzoek kan worden ingezet om campagnes te verbeteren en aan te scherpen. Mede dankzij de campagnes en de activiteiten van Trimbos-instituut is het bewustzijn van de schadelijkheid van alcoholgebruik door jongeren de laatste jaren sterk toegenomen.

A. (Arnout) Guns en C.H. W. (Charlotte) Wennekers zijn beiden onderzoeksadviseur bij de afdeling Monitoring van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het Ministerie van Algemene Zaken.

a.guns@minaz.nl en c.wennekers@minaz.nl

Literatuur

1. L.R. Pol (2008). *Tussen professoren en professionals, openbare les, Hogeschool Utrecht*.

Schulden: “We zien nu dat ouders vaak nog toestaan dat jongeren af en toe alcohol drinken. Maar uit het onderzoek van de Radboud Universiteit zie je juist dat je heel streng moet zijn om echt effect te hebben. Als het ons lukt om de boodschap ‘helemaal geen alcohol tot 16 jaar’ over te brengen, dan verwacht ik dat de cijfers echt omlaag gaan.”

De komende jaren gaat het project er waarschijnlijk anders uitzien. Schulden: “De politiek wil graag dat we overheidscommunicatie gaan bundelen en dat dus over minder onderwerpen gaan communiceren met burgers. VWS heeft het thema opvoeding centraal gesteld. We zullen onze voorlichting over alcoholopvoeding dus in de toekomst combineren met andere leefstijlthema’s, zoals roken en drugs.”

Van der Velden: “Het blijft wel een feit dat het heel verschillende middelen zijn, waar je als ouders ook anders mee om moet gaan. We zijn er nog niet uit hoe dat er precies uit gaat zien. Ik stel me voor dat het één campagne wordt over opvoedtips, met specifieke tips per leefstijlthema.”

• Schulden “Binnen de alcoholprogramma’s blijft de boodschap voorlopig gelijk: vermijd alcoholische schade bij je opgroeiende kind.”

Wat betekent dat voor de regionale activiteiten? Izeboud weet het nog niet zeker: “Als dit het landelijke beleid wordt, dan nemen we dat waarschijnlijk wel over. Maar regionaal heb je natuurlijk niet alleen massamediale aspecten, maar ook groepsvoorlichting en een-op-een-gesprekken. Misschien moeten we de voorlichting juist in de regio uit elkaar trekken.”

Boodschap en doelgroep

Binnen de alcoholprogramma’s blijft de boodschap voorlopig gelijk: vermijd alcoholische schade bij je opgroeiende kind. Schulden: “We moeten ervoor zorgen dat de algemene boodschap op de agenda blijft, want die is nog niet algemeen bekend.” Van der Velden: “We komen nu zelfs op het punt dat we zeggen: ook na je 16e is alcoholgebruik schadelijk. Ook daar zijn nu onderzoeksresultaten over bekend.”

Ook blijven de activiteiten zich richten op de ouders. Schulden: “We zullen nog meer gaan focussen op communicatieve aspecten, op de contacten tussen kinderen en ouders. Daar komen ook veel onderzoeksresultaten over beschikbaar.

Van der Velden: “En we willen meer aandacht gaan besteden aan het contact tussen ouders onderling. Nu blijft alcoholgebruik toch nog een lastig onderwerp van gesprek.

We willen er eigenlijk naar toe dat ouders meer met elkaar in gesprek gaan en onderling afspraken maken, bijvoorbeeld dat er op feestjes geen alcohol wordt geschonken.”

Daarnaast blijft de directe omgeving centraal staan. Van der Velden: “Daar moet nog wel wat gebeuren.

We hebben vooral het idee dat schoolvoorlichters nog een stapje verder mogen gaan in hun verhaal.”

Schulden: “Tegelijkertijd bereiden we ons voor op andere doelgroepen. Bijvoorbeeld op ouders met stappende kinderen, ouders met een lagere sociaal-economische status, of ouders met kinderen boven de 16.”

Schulden: “We hebben nog heel veel plannen. Maar feit is dat het hele project gewoon goed is gestart. Er zijn heel veel gemotiveerde mensen. Dat heeft natuurlijk te maken met de boodschap, het komt heel dichtbij. Maar ook het proces is goed gegaan. We hebben steeds het doel centraal gesteld: de zorg voor een veilig en gezond kind. Als je dan ook serieus

omgaat met mensen en hun rol, houd je mensen bij elkaar en kun je ze voor zoiets nieuws enthousiast maken.”

.....

Drs. I. (Ingrid) Schulden is projectleider Alcohol en Opvoeding bij Trimbos-instituut. ischulden@trimbos.nl
K.J. (Karin) van der Velden-Aleman is beleidsmedewerker bij de afdeling Alcohol Drugs en Tabak bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
kj.vd.veldenaleman@minvws.nl
C. (Cobi) Izeboud is projectleider alcoholmatigingsproject Achterhoek bij de GGD Regio Gelre-IJssel.
C.Izeboud@ggdgelre-ijssel.nl

Literatuur

1. S.E. Tapert, L. Calwell, en C. Burk (2004/2005). *Alcohol and the Adolescent Brain: Human Studies*. *Alcohol, Research & Health*, 28, 205-212.
2. J. Verdurmen, M. Abraham, M. Planije, K. Monshouwer, S. van Dorselaer, I. Schulden, J. Bevers en W. Vollebergh. (2006). *Alcoholgebruik en jongeren onder de 16 jaar. Schadelijke effecten en effectiviteit van alcoholinterventies*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Lees op het Communicatieplein het integrale artikel, interessante links en meer informatie over concept- en pretesten en het monitoren van campagnes:
<http://www.communicatieplein.nl/gedrag>

De valkuil van zelfsturing



Goos Geursen
is adviseur en publicist.
goos@bedrijvigheden.nl

Vroeger, toen de wereld nog eenvoudig leek en alle gedrag schaamteloos werd opgelegd, werden ook gedragsbeïnvloedingsprogramma's massaal, uniform en directief neergelaten op brave en niet zo brave burgers. Als je serieus meent dat je het (als overheid) beter weet, ga je vanzelf uit van het idee dat mensen dommer zijn en afgericht moeten worden. Veel burgers doen mee aan dit spel en schikken zich in de rol van het kind ten opzichte van de ouder. Dus gaan ze afwachten, klagen en zich afhankelijk opstellen.

In deze complexe en dynamische tijden lijkt het verstandiger om uit te gaan van de gedachte dat beide kanten verantwoordelijk zijn. Wijsheden en waarheden zijn immers niet absoluut meer en kunnen maar beter lokaal en tijdelijk worden bepaald. De overheid zou zich meer moeten bezighouden met begeleiding en voorwaarden scheppen; de burger neemt zijn verantwoordelijkheid voor alert en betrokken gedrag. Hier is gedragsbeïnvloeding dus het maken van gedragscontexten, het liefst zo lokaal mogelijk ingevuld. Geen gedroom meer over direct ingrijpen in het gedrag. Voorbeeld: het drukke Laweiplein in Drachten is ontdaan van verkeersborden en stoplichten. Er is ook geen verschil meer tussen trottoir en rijbaan. Pak je verantwoordelijkheid maar en wees alert. Het gevolg: minder verkeersslachtoffers. Gedragsbeïnvloeding dus door een context aan te passen.

De valkuil is dat deze zelfsturing als panacee weer uniform wordt ingezet als nieuwe totaaloplossing. Maar ook zelfsturing werkt niet voor iedereen. Hoewel sommigen hun verantwoordelijkheden juichend en probleemloos zullen oppakken, blijven vele anderen dat om welke reden dan ook niet doen. Dat zie je in organisaties waar dit soort veranderingsprogramma's worden geïntroduceerd. En je ziet het in landen die plotseling vanuit een directieve dictatuur een democratie worden. Wanorde gaat minder gemakkelijk over.

Moet je die burgers dan als kind blijven behandelen? Hoe ga je dan om met het feit dat kinderen behoorlijk opstandig kunnen zijn, of

Oost-Indisch doof? Het is heel vermoeiend en kostbaar om continu empatisch aan de communicatieve 'probleemgevallen' te blijven vragen of je nog iets voor hen kunt doen, in de hoop op een kans om het over jouw 'issue' te kunnen hebben.

Misschien moeten we het begrip democratie uit zijn romantische isolement verlossen. In ieder geval gaat democratie 2.0 niet meer om een gelijkaardige behandeling voor iedereen, maar om een flexibele, gedifferentieerde aanpak. Ook in communicatie en gedragsbeïnvloeding. Het is niet meer óf-óf, maar én-én. Hulpbehoevenden meer helpen dan de doe-het-zelvers. Wie hardleers is, krijgt een passende behandeling. Volwassenen die zich als kind gedragen moet je in therapie brengen of als kind behandelen. Slome duikelaars krijgen op tijd een zetje. Wie baat heeft bij inspiratie kan het krijgen, et cetera.

⋮ **“Zelfsturing werkt niet altijd. Maar is
⋮ het alternatief dat je de burger als kind
⋮ moet blijven behandelen?”**

Effectievere communicatie ontstaat door just-in-time contact te zoeken, toon-en-stijl aan te passen aan persoonlijke stemmingen en behoeften, mensen uit te dagen of te inspireren, et cetera. Alleen maar luisteren naar wat de klant wil heeft in veel gevallen geen zin. De klant is geen koning, maar de relatie. We moeten uitgaan van waar de relatie om vraagt. Gelijkaardigheid is wat anders dan gelijkaardigheid en uniformiteit. En per situatie verschillend.

“Ruimdenkers willen een milde benadering, maar Luxezoekers moet je streng aanpakken.”

Wat motiveert burgers en bedrijven om regels na te leven? En als men niet naleeft, met welke stijl van handhaven gaat men wel naleven? Het Expertisecentrum Rechtspleging en Rechtshandhaving liet dit door TNS NIPO onderzoeken. Volgens Ralph Vossen en Ellen Couvret maakt het hierbij veel uit welk type burger of welk type bedrijf je tegenover je hebt.

Waarom een onderzoek naar stijlkeuzes?

Marketeers weten het al lang: dé klant of dé burger bestaat niet. Wil je weten hoe je je klanten het best kunt benaderen, dan zul je iets over hen moeten weten. Dat geldt ook voor handhavers en toezichthouders. Het doel van dit onderzoek was inzicht krijgen in de koppeling tussen overtredingsgeneigdheid, interventiestijlgevoeligheid en waarden. Met andere woorden: wie is gevoelig voor welke vorm van handhaving? Om niet van al die klanten een individueel profiel op te hoeven stellen, denken marketingbureaus in klantsegmenten. Die segmenten wilden we met dit onderzoek in kaart brengen.

Waarom is dat belangrijk?

Elke klant of burger heeft zo zijn eigen voorkeuren en is ontvankelijk voor bepaalde boodschappen. Daar moeten ook handhavingsorganisaties rekening mee houden. Mensen verschillen in wat hen stimuleert om de regels van de overheid na te leven. Sommige burgers, bedrijven en instellingen leven de regels spontaan na. Anderen moeten hiertoe worden aanzegget. Bij de een werkt voorlichting, een ander moet worden overtuigd, een derde moet je paaien, een vierde wil niet te kakken worden gezet, een vijfde trek je over de streep met een beloning, een zesde met de dreiging van een sanctie. Als je inzicht hebt in de belangrijkste verschillen, kun je veel gericht te werk gaan.

Wat kun je met een segmentatiemodel?

Het nieuwe handhaven vraagt steeds meer om een oriëntatie op effectiviteit in termen van te bereiken naleving. Beperkt inzetbare capaciteit dwingt tot een oriëntatie op de grootste risico's en de best werkende interventies. De ene keer betekent dit een voorlichtingscampagne, de andere keer een dreiging met een sanctie. Onze veronderstelling is dat interventiestrategieën effectiever zijn naarmate de 'stijl van interveniëren' door de overheid en de 'gevoeligheid voor interventiestijlen' van de gehandhaafden beter op elkaar kunnen worden afgestemd.

Zijn er stijlverschillen tussen overheidsorganisaties?

Organisaties hebben hun eigen 'stijl van interveniëren'. In principe kunnen organisaties kiezen uit een breed repertoire aan stijlen. Maar handhavers hebben zeker hun eigen voorkeuren. De een voelt voor een principiële, afschrikkende stijl. De ander is juist heel pragmatisch ingesteld en trekt liever mensen over de streep. Deze verschillen maken onbewust deel uit van de organisatiecultuur. In een eerdere studie (zie kader) hebben we de handhavingstijlen omschreven als drie dilemma's met de volgende uitersten:

- van Afschrikken tot Verleiden

Bij afschrikken ligt het primaat op dwang en niet op overtuiging en ligt de focus op het bestraffen van overtredingsgedrag en minder op het belonen van nalevingsgedrag. Bij verleiden daarentegen is preventie belangrijker dan repressie.

- van Principieel tot Pragmatisch

In bepaalde situaties moet er echt gehandhaafd worden. Maar vaak wordt er een kostenbatenafweging gemaakt en concentreren we ons op de grootste risico's. Hierbij laten we andere – minder ernstige – overtredingen ongemoeid.

- van Overheid tot Nevenheid

De laatste jaren hecht de overheid veel waarde aan dienstverlening en is zij niet uitsluitend regelgever. De 'overheid-stijl' legt naleving op vanuit een wantrouwen dat het anders niet gebeurt. In de 'nevenheid-stijl' spelen burgers, bedrijven en instellingen een actieve rol en zijn zij niet louter object van handhaving. Er is sprake van gedeelde verantwoordelijkheid en overleg over hoe burgers, bedrijven en instellingen kunnen bijdragen aan doelstellingen van de overheid.

Welke inzichten levert het onderzoek op?

De houding tegenover regels blijkt enorm samen te hangen met het segment waarin je zit. Datzelfde geldt voor de motieven die je hebt om na te leven. (zie kader)

Wat kunnen we doen met de resultaten?

De eerstvolgende stap is een terugkoppeling van deze

Wie houdt zich aan de regels en waarom?

Voor het onderzoek naar stijlvoorkeuren hebben we gebruikgemaakt van het WIN-model. Doelgroepen krijgen daarin een duidelijk gezicht: de profielen bevatten informatie over sociodemografie, gedrag, opvattingen, consumptiepatronen, leefstijlen, mediagedrag, vrije tijdbesteding, politieke voorkeuren, enzovoort. Aan de orde kwamen vragen over kennis, houding en gedrag ten aanzien van regels en gevoeligheid voor interventiestijlen.

Met de kennis over regels is het slecht gesteld. Gemiddeld werd de helft van de vragen fout beantwoord. Slechts twee personen haalden een score van 100%. Zo denkt een derde van de ondervraagden dat het is toegestaan om met de fiets door rood te rijden als je rechtsaf slaat. Met name jongeren denken dat je namaak merkartikelen uit het buitenland mee mag nemen. Er zijn ook veel jongeren (41%) die denken dat je ook met één glas sterke

drank niet meer achter het stuur mag zitten, terwijl 70% van de ouderen weet dat dat nog wel is toegestaan.

We hebben gevraagd wat de burger motiveert om na te leven. Grote winnaar is hier: de 'eigen normen en waarden'. Verder zijn er grote verschillen te zien tussen de WIN-segmenten:

- Met name bij de Ruimdenkers – de wat oudere babyboomers – scoren de eigen normen en waarden hoog.
- Zakelijken houden zich vooral aan de regels vanwege de kans op sancties (18% versus 10% gemiddeld). Zij vormen samen met de Luxezoekers het meer calculerende segment.
- Voor de Zorgzamen speelt het geloof een belangrijke rol (27% versus 8% gemiddeld).
- Familie en gezin zijn vooral motiverend voor de Genieters (28%) en de Behoudenden (23%), de segmenten die het sterkst met hun gezin en eigen

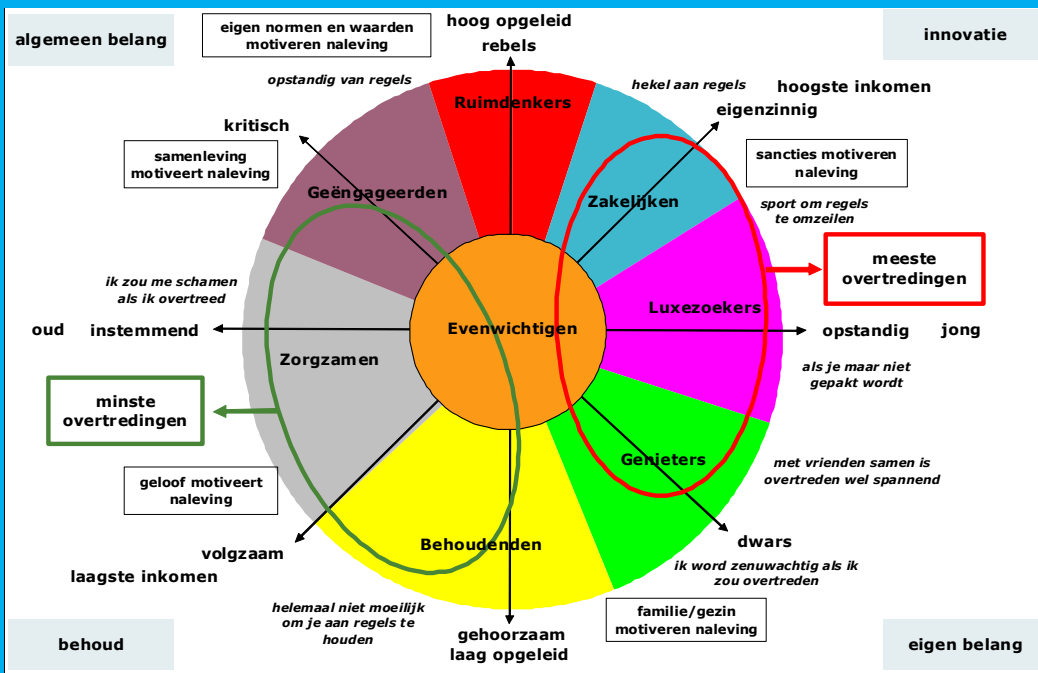
leefwereld bezig zijn.

- Geëngageerden worden gemotiveerd door het algemeen belang dat daarbij gediend is (33% versus 23% gemiddeld).

Op grond van hun houding tegenover naleving blijken Zorgzamen en Behoudenden het meest geneigd altijd na te leven en alleen per ongeluk wel eens iets verkeerd te doen. Zij hebben geen moeite met regels en gezag en vinden het normaal zich aan regels te houden. Genieters hebben vaak een jong gezin dat hen motiveert na te leven en overtredingen maken hen zenuwachtig. Wel behoren zij tot het meest impulsieve en avontuurlijke segment, gaan zij graag uit en zijn zij sterk beïnvloedbaar door vrienden. Wellicht laten zij zich in situaties verleiden tot overtredingen.

Uit attitudeonderzoek, met name in het kader van de gedurende tien jaar afgenomen Milieu Gedrags Monitor in opdracht van het Ministerie van VROM, blijkt dat de segmenten een verschillende houding hebben tegenover gezag en overheid, zoals blijkt uit figuur 1. Ook in de aanpak die ze verwachten van de overheid verschillen de segmenten sterk:

- Ruimdenkers en Geëngageerden geloven – zolang iemand niet iets verschrikkelijks heeft gedaan – in het goede van de mens: met een milde benadering zullen overtreders het de volgende keer beter doen;
- Genieters, Zakelijken en Luxezoekers (de groepen die het meest overtredingsgeneigd zijn) voelen meer voor een strenge aanpak. De burgers in deze segmenten hebben weinig affiniteit met de overheid; zij willen hun eigen leven bepalen. Zij dagen het gezag bewust uit en hebben de pakkans ingecalculeerd. Een harde aanpak is dan een fair deal, waar zij eerder respect voor hebben dan voor een softe benadering;
- Behoudenden en Zorgzamen zullen altijd proberen de regels na te leven, maar dan moeten anderen dat ook doen. Handhaving is voor hen belangrijk vanuit hun behoefte aan orde en veiligheid. De aanpak hoeft niet hard te zijn, maar liefst wel principieel en met gezag.



Figuur 1. Het WIN-model geeft doelgroepen een profiel.

inzichten naar de organisaties. De vraag daarbij is welke mogelijkheden zij zien om de inzichten praktisch toe te passen in hun strategieën. De toepassingsmogelijkheden hangen samen met de mate waarin je weet wie je tegenover je hebt. Toezichthouders hebben met hun ervaring – net als bijvoorbeeld autoverkopers – meestal een goed inzicht in het type mens dat zij tegenover zich hebben. Zij pikken de ambitieuze ondernemer die meer aan winst denkt dan aan zijn werknemers er gemakkelijk uit. Bij de keuze tussen hard en mild optreden kunnen zij door onze bevindingen zekerder zijn van hun strategische insteek. Het model maakt

het mogelijk om bewuster je strategie te bepalen.

Vermoedelijk is de segmentatie beter te gebruiken bij gerichte controleactiviteiten onder specifieke doelgroepen dan bij ad-hocacties zoals snelheidscontroles. Controles van bijvoorbeeld de Belastingdienst of het UVW kunnen winnen aan effectiviteit als de handhavingstijl wordt ingezet aan de hand van de hiervoor gemaakte driedeling. Bij ondernemers die hoger opgeleid zijn en duidelijk kritisch meedenken over beleid, is het bijvoorbeeld belangrijk dat inspecteurs samen met de ondernemers kijken wat de beste oplossingen zijn.

Drs. R.M.M. (Ralph) Vossen is senior beleidsadviseur bij het Expertisecentrum Rechtspleging en Rechtshandhaving (ERR) van het Ministerie van Justitie. r.vossen@minjus.nl

Drs. E. (Ellen) Couvret is senior research consultant bij TNS NIPO. ellen.couvret@tns-nipo.com

Het Expertisecentrum Rechtshandhaving en TNS NIPO deden meer onderzoek. Voor meer informatie over de studies naar bijvoorbeeld nalevingsgedrag tussen ondernemers, of naar stijlverschillen tussen verschillende toezichthoudende organisaties zie: www.servicecentrum-handhaving.nl