

# Wat mensen beweegt. Gedrag, beïnvloeding en communicatie

Guido Rijnja en Erwin Seydel

## 1. Inleiding

Wie in het verkeer een verkeersbord met een snelheidslimiet nadert, mindert zo nodig vaart. Althans, dat is de bedoeling. Voor sommige mensen zijn extra prikkels nodig. Dat kan een fysieke maatregel zijn (zoals een verkeersdrempel), een straf (boete) of de dreiging hiervan (flitspaal). Niet alleen de overheid, ook bedrijven en binnen organisaties dagen gewenst gedrag uit tot interventies. Informatie en communicatie spelen daarbij een rol; in dit hoofdstuk gaan we daar op in. Steeds duidelijker is dat het bij beïnvloeding van gedrag aankomt op slimme arrangementen. Het heeft geen zin alleen uit te gaan van beredeneerde handelingen en we blijken nu eenmaal niet altijd ontvankelijk voor feitelijke informatie. Aansluiten op de context waarin mensen betekenis verlenen aan informatie, dat is de sleutelopgave. Als het gaat om gedrag, beïnvloeding en communicatie zijn vandaag-de-dag 'keuzearchitecten' nodig.

Zonder kennis van gedrag van mensen kom je nergens. Dat is niets nieuws: we doen dag in dag uit eigenlijk niets anders dan gedrag van jezelf en anderen onderzoeken. Je kijkt naar wat mensen doen en vraagt je dan af waarom ze dat doen. Je probeert te voorspellen wat wetmatigheden zijn, waardoor je verschillen kunt verklaren en verbanden tussen verschijnselen kunt zien. Met die kennis vul je je intuïtieve kennis aan en kom je beter beslagen ten ijs. Vooral bepaalde wetenschappen bestuderen het gedrag: psychologie (leren, motiveren, attitudes, persoonlijkheid), sociale psychologie (groepsprocessen, besluitvorming en samenwerking), sociologie (macht, conflict, organisatieverandering) en antropologie (culturen en volken). In feite kennen alle vakgebieden aandacht voor gedrag. Ook een econoom kan niet zonder kennis van de wijze waarop individuen, groepen en organisaties tot beslissingen kunnen en willen komen.

## 2. Mensen, houdingen en waarden

Bij de vaststelling hoe gedrag tot stand komt, komen twee thema's nadrukkelijk in beeld. Dat zijn *persoonlijkheid* (persoonlijke hulpbronnen, wat weet iemand) en *houdingen* (attitudes, wat vindt iemand). Alles begint met die persoonlijke hulpbronnen. Aan de basis van handelen staat het vermogen van een individu om taken uit te voeren. Intelligentie is het vermogen om mentale activiteiten als denken, redeneren en problemen oplossen uit te voeren. Persoonlijkheid is de optelsom van de manieren waarop een individu reageert op en interacteert met anderen. Naar de werking van deze persoonlijke hulpbronnen is veel onderzoek gedaan, met twee kenmerkende methoden. De *Myers Briggs Type Inventory* (MBTI) gaat ervan uit dat je kunt vaststellen of iemand meer een denkend of een gevoelsmens is en meer een beoordelaar of een waarnemend type. Het *Big Fivemodel* gaat uit van een individuele score op basis van de mate van extraversie, inschikkelijkheid, plichtsgetrouwheid, emotionele stabiliteit en openheid. Met behulp van deze instrumenten kan iemand zelfonderzoek doen en kunnen testen worden afgenomen, vanzelfsprekend zijn er allerlei verfijningen en verwante methoden.

Vervolgens zijn houdingen van belang; wat betekenen die persoonlijke hulpbronnen in de praktijk? Houding of attitudes steunen op meerdere pijlers: er is sprake van een *cognitieve* component (oordeel, wat denk je), een *affectieve* component (houding, wat vind je ervan) en een *gedrags*component (intentie om je op een bepaalde manier te gedragen, wat doe je ermee). Over de werking hiervan wordt voortdurend onderzoek gedaan en vastgesteld is dat waarden een belangrijke rol spelen: welke principes doen er toe bij de beoordeling van de uitdaging die voorligt? Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen *eindwaarden* (of hogere waarden) en *instrumentele* waarden: waar geef je de voorkeur aan om die eindsituatie te bereiken. *De Rokeach Value Survey* (RVS) helpt vast te stellen hoe richtinggevend het kan zijn dat mensen willen terugvallen op waarden als comfort, schoonheid, gelijkheid, zekerheid, vrijheid, vriendschap en wijsheid. Gezaghebbend onderzoek van Geert Hofstede (1999) geeft aan hoe *nationale cultuur* richting geeft aan ons handelen. Hij maakte uit internationale vergelijkingen op dat de mate van afstand tot de macht, de neiging om veel te overleggen of niet, onzekerheid te vermijden en met een korte of lange termijn voor ogen te handelen, per land verschilt. Steeds duidelijker is ook dat bij attitudes *generaties* er toe doen. Zo zijn mensen die in de jaren dertig opgroeiden vooral gefocust op hard werken en bij uitstek loyaal aan organisaties, babyboomers (na WO II geboren) meer gericht op ambitie en prestatie en primair loyaal aan een carrière, terwijl degenen die gevormd zijn in de jaren tachtig en negentig - de generatie X – veel meer waarde toekennen aan relaties en loyaal zijn aan hun werkgever. De zogeheten '*nexters*' die deze eeuw opgroeien zijn vooral loyaal aan zichzelf en relaties en focussen op onafhankelijkheid. Persoonlijke hulpbronnen en waarden in gemeenschappen helpen om te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen en waartoe ze genegen zijn (of juist niet). Ze bieden ook aangrijpingspunten om vast te stellen hoe mensen waarnemen.

### 3. Waarnemen: de wereld achter 'ik vind'

De wetenschap alleen, van wat iemand aan intelligentie, waarden en andere persoonlijke hulpbronnen in huis heeft, is niet voldoende om te begrijpen hoe gedrag tot stand komt. Hoe werken die basiskennis en houdingen door? Richtinggevend is de theorie dat mensen altijd zoeken naar het opheffen van een verstoring oftewel het in stand houden van een balans. Je wilt 'dissonantie' voorkomen. De theorie van de *cognitieve dissonantie* van Festinger stamt uit 1957. In de loop der tijd is steeds meer bekend geworden over deze weegschaal tussen houding en gedrag. Als jou iets wordt gevraagd of je ontmoet een verstoring, dan doet het *belang* er bijvoorbeeld toe: wat staat er op het spel als je wel of juist niet er iets mee doet. De *eigen effectiviteit* is ook van grote betekenis: de inschatting van de mate waarin je in staat bent om iets voor elkaar te boksen. En ook de *bekrachtiging* van het gedrag en in het bijzonder de *beloning* doet ertoe; bij een grote beloning voor de dissonantie, is de spanning lager. Voor de kennis van gedrag is het belangrijk te zien hoe mensen hun repertoire aan mogelijkheden inschatten en daarom is het van betekenis om te beseffen hoe mensen waarnemen: wat is hun perceptie van wat er gebeurt. Dat is een beoordeling, een waardering, waar meerdere factoren voor van betekenis zijn.

Veel informatie bereikt mensen niet werkelijk, omdat ze er niet mee in aanraking komen, er niet in geïnteresseerd zijn, of de impact van de wel waargenomen informatie proberen te ontlopen (cognitieve dissonantie). Dan komt het erop aan daar op te anticiperen en mensen op indirecte wijze te beïnvloeden. Het *Elaboration Likelihood Model* voorziet daarin, omdat het verklaart op welke

verschillende wijzen mensen informatie verwerken (Petty en Cacioppo, 1986). Volgens dit model kan informatie via twee wegen worden verwerkt. De eerste weg is de *centrale route*, waarbij ontvangers zorgvuldig nadenken over de betekenis van argumenten die op hen afkomen. Hier kunnen ze informatie ook bewust negeren. De tweede weg is een *perifere route*, waarbij ontvangers zich bij de besluitvorming, bijvoorbeeld over hun gedrag, laten leiden door *heuristieken* (eenvoudige beslisregels). Dat kan erin bestaan dat mensen zich laten leiden door wat bekende Nederlanders doen, wat aantrekkelijk is verpakt, of wat appelleert aan emoties (Aarts en Van Woerkum, 2008). Een hoge betrokkenheid, voorkennis en gelegenheid om de boodschap te verwerken, zijn voorwaarden voor de centrale weg. Bij afwezigheid van deze factoren kan de campagnemaker zijn toevlucht nemen tot perifere *cues*, zoals de inzet van rolmodellen of *infotainment*, waarbij mensen haast ongemerkt een boodschap tot zich nemen. Zie voor een overzicht van beslisregels tabel 1.

#### Heuristieken of beslisregels

- I. **Complexiteit roept gevoel op.** Hoe complexer een beleidsvraagstuk, hoe meer mensen zich op gevoelens verlaten.
- II. **Selectieve perceptie.** Een ervaring, interesse of achtergrond maakt dat we keuzes maken uit wat we waarnemen en dan conclusies trekken. Heb je een bepaald type auto gekocht, dan zie je die steeds rijden.
- III. **Halo-effect.** Doordat je een bepaald oordeel voorop plaatst, kleurt je oordeel op basis hiervan volledig in. Vind je zelfverzekerdheid belangrijk, dan wordt iedereen langs die meetlat gehouden. Vooral als oordelen dubbelzinnig zijn en een morele boventoon hebben, doet het effect zich voor.
- IV. **Stereotypering.** Vereenvoudiging helpt tijd te besparen. Hierbij dreigt het gevaar van gemakzucht en het verlies aan nauwkeurigheid, waardoor de zogeheten *self fulfilling prophecy* kan ontstaan.
- V. **Negatief herinnert beter.** Indrukken die zijn gevormd op basis van negatieve termen blijken extremer dan op basis van positieve termen gevormde indrukken (negativiteits-vertekening). *'Individuals tend to seek confirmatory information for what they think is true and neglect the search for disconfirmatory evidence'* (Clegg e.a., 1996)
- VI. **De drang naar bevestiging.** Mensen kennen meer gewicht toe aan informatie die hun overtuigingen bevestigt dan aan informatie die hun overtuigingen tegensprekt (confirmatievertekening). Tegenspraak zul je moeten organiseren.
- VII. **Beschikbaarheidsheuristiek.** Mensen hebben de neiging om de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis af te leiden uit hoe het gemak waarmee men voorbeelden uit het geheugen kan oproepen (*'ease of recall'*).
- VIII. **Nabijheid dwingt.** Er is een link tussen (psychische en fysieke) onmacht, gevoel van onmacht en de frequentie van persoonlijk contact. Volgens het *mere exposure effect* (Zajonc, 1968) leren we te 'houden' van mensen en thema's waar we vaak mee worden geconfronteerd, ook als we er eerder niet gek op waren (mensen passen zich aan, wat ook tot afstomping kan leiden).
- IX. **Attributie.** Wat goed gaat schrijven we toe aan onze eigen inzet en kwaliteiten. Loopt iets verkeerd, dan ligt het aan de omstandigheden en zeker altijd aan een ander. Gaat het bij een ander mis, dan heeft hij dat juist en nagenoeg alleen te danken aan zichzelf (*'motivationale vertekening'*)
- X. **Tegenfeitelijk denken:** de neiging om zich alternatieve uitkomsten voor te stellen die zich niet feitelijk voordeden. Een 'beter' alternatief leidt dan tot ontgoocheling (buurtbewoonster ziet verzet tegen komst snelweg beloond, maar had op aftreden van de wethouder gehoopt).

Tabel 1. Heuristieken (bron o.a. Clegg e.a., 1996, Robbins en Judge, 2008)

Het kennen van persoonlijke hulpbronnen, waarden en beslisregels helpt bij het verklaren van gedragingen. Begrip van de zaak is vaak een goed begin bij het ontwerpen van interventies om gedrag te sturen. Dat geldt in de persoonlijke sfeer, thuis en in de vriendenkring, op het werk en in zakelijke situaties. Het is goed te beseffen dat daarbij meerdere typen sturing mogelijk zijn.

#### 4. Sturen op gedrag: een palet

We beschikken over een breed palet van mogelijkheden om gewenst gedrag te kunnen sturen. Grofweg kan daarbij worden gesproken van een driedeling: je legt iets op, je treft een voorziening of je voert een gesprek. Zo kan de overheid besluiten om fietsers in het donker hun licht aan te doen door een wettelijke strafmaatregel, door fietslichtjes beschikbaar te maken en door borden langs de weg te zetten of spotjes op tv te vertonen. Een ouder die wil dat kinderen gaan slapen kan ze naar hun bed sturen, een verhaaltje voorlezen of een goed gesprek voeren. En ook een producent kan ervoor kiezen om bijvoorbeeld slechts één product aan te bieden, langs de deuren te gaan of reclamefolders te verspreiden. Voor de overheid karakteriseerde oud-minister Winsemius (1986) ooit de trits voorschrijven, voorzieningen en voorlichting met de metaforen zweep, de peen en preek (tamboerijn). De Duitse sociaal filosoof Habermas (1981) stelde vast dat strategisch handelen bestaat uit macht, ruil en socialisatie. Bennis, Benne en Chin (1985) onderscheiden op overtuiging de drieslag machts-, empirisch-rationele en normatief-reeducatieve strategieën: opleggen, feiten aanreiken of (aan)leren. En volgens Nelissen (1989) kiezen instellingen bij sturingsopgaven altijd tussen juridische, economische en op socialisatie of gemeenschapsvorming gerichte instrumenten. We zien deze drieslag in meerdere gestalten terug:

Instrument	Mechanisme	Strategie	Activiteit	Brongebied	Effect	Werkingsduur
Zweep	Macht	Dwang/ macht	Wet- en regelgeving	Juridisch- bestuurlijk	Gehoorzaam- heid	Korte termijn
Peen	Ruil	Normatief- reeducatief	Voorzieningen	Economie	Identificatie	Middellange termijn
Tamboerijn (preek)	Socialisatie	Empirisch- rationeel	Voorlichting	Sociale psychologie	Internalisatie	Lange termijn

**Tabel 2. Sturingspalet**

De praktijk leert dat zelden sprake is van de aanwending van louter één instrument. Gedragsgerichte interventies bestaan vaak uit een mix van instrumenten. Zo kan de Belastingdienst op vele manieren communiceren 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker', maar is een vereenvoudigd aangifteformulier en toezicht op naleving onontbeerlijk: de zweep, de peen en de preek ten voeten uit... Communicatieprofessionals die alleen de communicatieve laag kennen, rekenen dus buiten de waard, en dat geldt ook voor hun evenknieën bij beleid: een jurist die louter op wetgeving vertrouwt, heeft grote kans om bedrogen uit te komen.

## 5. Communicatieve sturing: een kleine canon

Zoomen we in op het potentieel van de communicatiediscipline, dan kunnen we vaststellen dat de consument of burger steeds minder als een passieve ontvanger van hapklare boodschappen wordt gezien en dat een aanvankelijk vertrouwen op de betekenis van *rationele informatie* steeds meer terrein verliest ten gunste van een ruimere beoordeling van de *context* waarbinnen mensen tot houdingen, beslissingen en gedragingen komen. Er is sprake van een stapeling van inzichten die soms elkaar uitsluiten maar vaker leiden tot nieuwe combinaties. We presenteren een kleine *canon van gedragscommunicatie*.

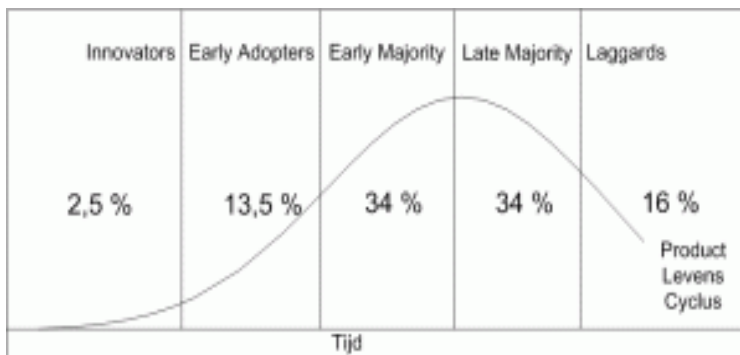
### I. Zenden: de injectienaald

De eerste professionele theorieën over beïnvloeding ontstonden in het begin van de vorige eeuw met de opkomst van de massamedia. De dominante modellen van massamedia gingen destijds uit van almachtige media die in staat waren een onvervormde boodschap van zender aan ontvanger door te geven. Deze modellen waren geïnspireerd op de *stimulus – response theory*, die veronderstelde dat prikkels (stimuli) vrijwel direct en meteen sterke reacties (responsie) te weeg brachten. Bekende voorbeelden van deze theorieën hebben illustere namen, zoals de "injectienaaldtheorie" (in Engels: *hypodermic needle theory*), het "direct effect model" of de theorie van het "band-wagon effect". In deze theorieën werd het publiek gezien als een groep passieve ontvangers van massamedia die eenvoudig en instrumenteel te beïnvloeden is, zoals een dokter zijn patiënt injecteert (De Boer en Brennecke, 2003). Overigens werd niet door iedereen de macht van de media betwijfeld. Sommigen wezen er op dat de media zelf bijdragen aan een dominante publieke opinie door bepaalde meningen niet in de berichtgeving door te laten en andere wel. Wie eenmaal wordt verzwegen en geen podium krijgt, verliest vanzelf invloed op de ontwikkeling van de publieke opinie. Dit wordt wel de zwijgspiraal genoemd (Noelle-Neumann, 1980). Een derde groep theorieën legde de macht juist bij het publiek waar de media zich op richt. Voorbeelden hiervan zijn de "*uses and gratifications – benadering*" (Katz, Blumler en Gurevitch, 1974), de "*media system dependency – theorie*" (Ball-Rokeach en DeFleur, 1976) en theorieën die de nadruk leggen op interactiviteit (De Boer en Brennecke, 2003). Tenslotte zijn er theorieën die de inhoud van de mediaboodschap en het publiek in hun onderlinge samenhang bestuderen, de zogenoemde *audience cum content*-theorieën (De Boer en Brennecke, 2003). Tot deze theorieën behoren onder andere die over *agendasetting* en die over *priming* en *framing* [zie hoofdstuk Jaap van Ginneken]. Een belangrijk vertrekpunt was het idee dat alles begint bij het verwerven van aandacht. Het AIDA-model (Strong, 1925) steunt hierop. Dit model gaat er van uit dat je als campagnemaker eerst aandacht trekt (*attention*), dan interesse wekt (*interest*), die vervolgens een verlangen voedt om meer te weten (*desire*), waarna mensen tot actie overgaan (*action*).

### II. Diffusie: helpen door te dringen

Kritiek op deze theorieën was dat ze te weinig rekening houden met hoe mensen in de praktijk informatie tot zich nemen. Alternatieve theorieën richtten zich daarom op de rol van de ontvanger als een vertaler en daarmee omvormer van de boodschap van de zender, dan wel op de sociale context, ruis en processen die zich afspelen in de ruimte tussen zender en ontvanger en daarmee de macht van massamedia inperken. Deze 'diffusie'-modellen zijn op te vatten als een reactie op de injectienaaldtheorie, die een direct effect veronderstelde van massamediale campagnes op de

maatschappij. In diffusiemodellen wordt schematisch geduid hoe informatie zich verspreid. Lazarsfeld, Katz en anderen presenteerden het *Two-step flow model of influence* (Lazarsfeld, Berelson and Merton, 1948; Katz and Lazarsfeld, 1955). Volgens dit model worden mensen bij verschillende keuzes, van politieke tot persoonlijke, meer beïnvloed door elkaar dan door de media. De theorie stelt verder dat eerst een kleine minderheid van opinieleiders wordt beïnvloed die vervolgens fungeert als intermediair tussen de massamedia en de meerderheid van de maatschappij. Dit model werd later uitgebreid tot *Multi-step flow models of influence* die meerdere stappen onderscheiden in de informatiestroom door de maatschappij. Een voorbeeld van zo'n multi-step flow model is dat van *diffusion of innovations* van Rogers (1964; 2005). Dit model (tabel 3) gaat ervan uit dat informele gesprekken de motor zijn voor sociale verandering. Bij een innovatie zal altijd eerst een kleine groep reageren (de *early adopters*) die eerst een *early majority* inspireert, waarna een *late majority* wordt bereikt. Uiteindelijk resteert alleen een kleine groep achterblijvers.



Tabel 3. Difussion of innovations

Dit model is veelvuldig onderzocht waarbij ook beperkingen aan het licht zijn gebracht. Vooral het lineaire karakter van het model is bekritiseerd: mensen leven in zodanig complexe, meervoudige systemen dat ze niet zo makkelijk volgen bij innovaties.

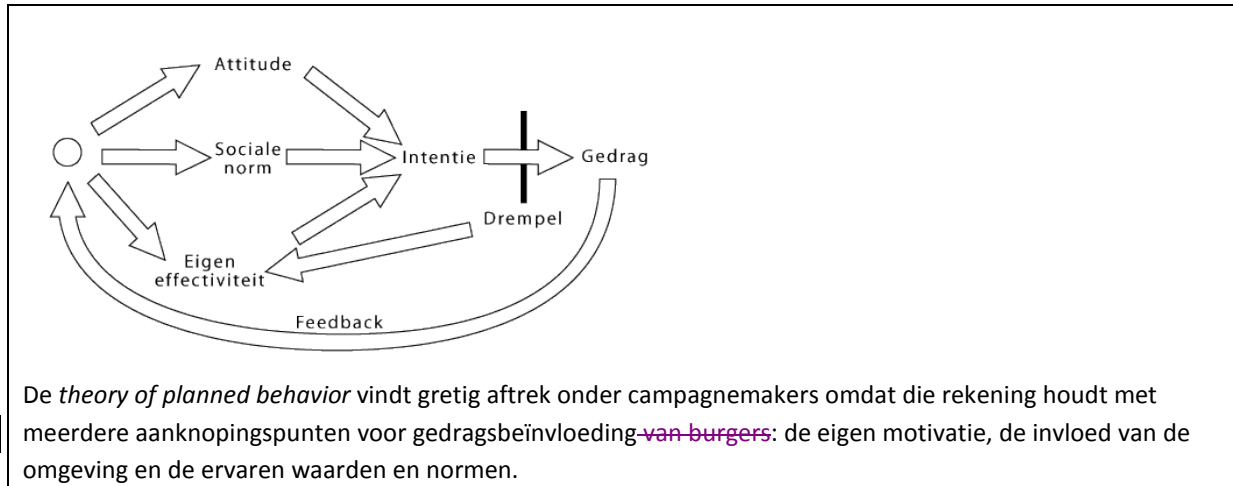
### III. Netwerken: laat de omgeving bewegen

Bij het nadenken over het verloop van het beïnvloedingsproces werd door onderzoek en ervaring steeds duidelijker dat nieuws zich verspreidt door de sociale gemeenschap waartoe burgers behoren. Welke interpretaties worden er bijvoorbeeld aan overheidsboodschappen gegeven en wat betekent dat voor gedragsverandering? Wat anderen met informatie doen en hoe zij zich gedragen blijkt een belangrijke voorspeller van gedrag. De theorie van de *Strength of Weak Ties* van Granovetter (1973) sluit bij deze kritiek aan. Granovetter bestudeerde hoe informatie zich in sociale netwerken verspreidt. Hij constateert dat banden niet sterk hoeven te zijn (veel geïnvesteerde tijd, emotionele intensiteit en intimiteit en wederkerigheid) om informatie te verspreiden. Bepaalde populaties en publiek zijn bijvoorbeeld niet bereikbaar via sterke connecties, maar wel via zwakkere connecties. Deze *weak ties* zorgen er voor dat informatie zich ook buiten groepen met sterke banden verspreidt, bijvoorbeeld van groep op groep. Of mensen het voorbeeld van anderen overnemen en er een rage ontstaat, hangt volgens Granovetter (1978) af van de vraag of aan een kritiek percentage van meedoeners (*threshold*) is voldaan. Ook Banerjee (1992) en Bikchandani, Hirshleifer en Welch (1992/1998) toonden aan dat de opeenvolgende keuzes van vroege beslissers een grote impact kan

hebben op de keuzes van latere beslissers, zelfs als zij rationeel handelen. Volgens hen kunnen informatiewatervallen (*informational cascades*) ontstaan, doordat mensen de private informatie die zij bezitten minder zwaar laten wegen dan de informatie die een eerdere keuze van andere mensen impliceert. Bij het ontwerp van bijvoorbeeld radio- en tv-campagnes gaat de aandacht steeds meer uit naar de interactie die ontstaat bij de overdracht van boodschappen. Volgens Van Woerkum (2004) telt datgene wat zich tussen ontvangers afspeelt veel zwaarder dan wat gebeurt tussen zender en ontvanger, het onderwerp van de injectienaaldtheorie. Hoe thematiseren mensen een bepaald onderwerp? Op welke wijze labelen ze het onderwerp en de vragende partij c.q. de afzender? Hoe praten zij over een onderwerp? In gesprekken wordt niet alleen van alles over de werkelijkheid gezegd, we doen ook wat met de werkelijkheid als we erover praten (Te Molder en Potter, 2005). Al dan niet bewust willen mensen iets bereiken met wat ze zeggen, hoe ze dat zeggen en tegen wie: mensen *framen* gebeurtenissen waarbij ze bepaalde informatie naar de voorgrond halen en andere naar de achtergrond drukken (Aarts, 2009). In gesprekken (re)construeren mensen hun werkelijkheid. De wijze waarop de sociale omgeving – bewust en onbewust – invloed heeft op de verwerking van een boodschap is daarmee een essentieel thema voor de professionele (overheids)communicatie geworden. Zo blijken Postbus 51 spotjes alleen effectief wanneer ze doorklinken in gesprekken die mensen met elkaar voeren (Aarts, 2009). De Bob-campagne (tegenaan van alcoholgebruik bij autobestuurders) bleek effectief omdat het een gesprek tussen mensen op gang bracht. Daarom is niet de autoriteit van de boodschapper of afzender (bijvoorbeeld rijksoverheid c.q. ministerie van Infrastructuur & Milieu) doorslaggevend, maar van de *peer group* die aanzet tot het gewenst gedrag (DPC, 2007). De sociale omgeving verschaft ook beloningen door de waardering van gewenst gedrag. Goedkeuring van het eigen gedrag door mensen, die voor het individu in de naaste omgeving belangrijk zijn, is meestal erg prettig. Als bepaald gedrag door bijvoorbeeld vrienden of bekenden gewaardeerd wordt, zal dat hoogstwaarschijnlijk ook vaker vertoond worden. Cialdini (2006) stelde vast dat op hotelkamers waar het bordje stond met de aanduiding dat mensen die van die kamer gebruik maakten vaker hun handdoek hergebruiken een aanzienlijk hoger aantal hergebruikte handdoeken opleverde dan waar een oproep stond dat hergebruik goed is voor het milieu. Cialdini noemt dit het principe van *social proof*. Een belangrijk kenmerk evenwel van deze sociale omgeving is dat mensen deze vaak onbewust gebruiken als toetssteen (zie de beschrijving van heuristieken, beslisregels in paragraaf 3) voor de keuzes die zij maken.

#### **De theorie van beredeneerd gedrag**

In de *theory of planned behaviour*, een veelgebruikte theorie in dit domein, brengen Ajzen en Madden (1986) een aantal factoren bij elkaar die volgens hen gedragsintentie bepalen. De kiem voor deze theorie werd gelegd door Fishbein (1967). De theorie gaat ervan uit dat opgebouwde intentie de beste voorspeller van gedrag is. Deze worden bepaald door de subjectieve norm of de sociale dimensie van gedrag, de attitude ten opzichte van het gedrag en de inschatting die iemand maakt van de effectiviteit van zijn eigen gedrag of zelfeffectiviteit (zie Bandura 1986). De attitude is de waardering van zowel bepaald gedrag als de consequenties van dat gedrag. De subjectieve norm is de inschatting van het oordeel van mensen in de omgeving over bepaald gedrag en het belang dat zij hieraan toekennen. Met verwachte zelfeffectiviteit wordt de mate bedoeld waarin het individu denkt controle te hebben op het eigen gedrag of dit met enig succes denkt te kunnen sturen. In schema:



**Tabel 4: theorie van beredeneerd gedrag**

#### IV. Aansluiten: onbewuste processen

Neurowetenschappers hebben met hersenscanners aangetoond dat niet ons bewustzijn, maar ons onderbewustzijn 90% van onze beslissingen neemt. Ons verstand komt pas later in actie. Het vertaalt de instinctieve beslissing naar een rationeel verhaal over prijs, gemak en productkwaliteit. Dit toont ook de beperkingen van het eerdergenoemde AIDA-model en de theorie van beredeneerd gedrag (zie kader 2). Er lijkt te worden uitgegaan van weloverwogen keuzegedrag zonder rekening te houden met andere varianten. Zo is er bij verslavingsgedrag sprake van een sterke afhankelijkheid, waarbij zelfeffectiviteit en wilskracht gering zijn. Ook is weinig aandacht voor het feit dat sommige onderdelen in het model dominant kunnen zijn. Bepaald sociaal gedrag komt vaak voort uit een dominante cultuur die een subjectieve norm onder druk zet. Deze overheerst dan de intentie. Tenslotte lijkt gewoontegedrag juist weer zodanig automatisch, dat er geen welgevormde intentie aan vooraf gaat (Aarts, 2009). Pol (2011) bekritiseert de aanhoudende neiging om aan de hand van humor en andere vormen van creativiteit de aandacht te krijgen en de werking van onbewusteprocessen en sociale omgeving te ontkennen, maar het effect is niet bewezen. Strick (*The hidden power of humorous ads*, 2009) toonde aan dat humor de aandacht trekt naar de reclame-uiting en niet naar de boodschap en de aandacht zelfs afleidt.

De doorgifte en acceptatie van berichtgeving verloopt vaak via grillige processen, zoveel is wel duidelijk. Gladwell (2000) heeft dat aan de hand van proefnemingen in de Verenigde Staten laten zien. Deze processen kennen onder gunstige omstandigheden een omslagpunt, waarna een versnelling te zien is van de acceptatie van een nieuw idee, een boodschap of ander gedrag. Gladwell introduceerde in dit verband het begrip 'sociale epidemie': niet zozeer de bewuste motivatie tot acceptatie van vernieuwingen zet in beweging, als wel de – vaak onbewuste – sociale positie van actoren. Gladwell onderscheidt drie type actoren: verbinders (ze kennen iedereen, netwerken), kenners (zoeken informatie en zijn vaardig deze uit te delen) en verkopers (zijn in staat anderen te overtuigen). In feite sluit Gladwell aan bij het centrale idee van diffusie- en marketingtheorieën dat een kleine minderheid van individuen (*influentials*) een groot aantal *peers* kan beïnvloeden. De 'social media' (LinkedIn en Facebook) en groepen op internetfora versnellen de verspreiding van informatie en verbreden ook de mogelijkheden. In de marketing- en reclamewereld hebben deze



inzichten geleid tot *Word-of-Mouth marketing* of *viral marketing*, waarbij wordt geprobeerd aan te sluiten bij sociale netwerken en belangrijke mensen in deze netwerken om een sociale epidemie teweeg te brengen. Verhalen zijn bij de diffusie van informatie, zoals een sociale epidemie, een belangrijke motor: veranderingen kunnen niet alleen worden herkend in de verhalen die mensen elkaar vertellen; ze komen tegelijkertijd ook via die verhalen tot stand (Aarts, 2009; Rijnja en Van der Jagt, 2004). Het bedrijf Tom Shoes (VS) belooft voor elk verkocht paar een tweede paar weg te geven aan een kind in de derde wereld. Consumenten laten graag zien hoe vrijgevig ze zijn en worden en masse fan van Tom Shoes. Het 'sociale merk' heeft evenveel fans als klanten en groeit 150% per jaar. Omdat vrienden elkaar via Facebook overhalen er ook een paar schoenen te halen. Maar veel merken zijn nog niet zover, die behandelen klanten als Robinson Crusoe die op een eilandje bepalen wat ze gaan kopen (Favier, 2011).

#### **V. Nudging: niet feiten, maar wilskracht aanspreken**

De kennis omtrent de werking van de beslisregels in onbewuste en sociale processen (Seydel, 2010) laat zien dat mensen veelal niet over de informatie beschikken die nodig is om tot optimale beslissingen te komen (*bounded rationality*, Kahneman, 2003). Van grote betekenis is wat er vervolgens gebeurt. Om toch keuzes te maken moeten ze de complexe werkelijkheid sterk vereenvoudigen tot vaak karikaturale proporties. Dit resulteert in voorspelbare fouten, *cognitieve biases* genoemd (Haselton en Nettle, 2006, Kahneman). Bekend is dat individuen hierbij gevolgen op lange termijn gewoonlijk niet goed kunnen schatten (Thaler en Sunstein, 2008). Dat betekent dat zij voorkeur geven aan keuzes die hen op korte termijn profijt opleveren, maar op langere duur gezondheidsproblemen met zich meebrengen. Dit betekent dat we bij de sturing van gedrag behalve met de rationele bewuste route rekening moeten houden met 'routes' die meer inspelen op die onbewuste en automatische processen. Dat is de kern van wat 'nudging' (duwtje geven, Thaler en Sunstein, 2008) wordt genoemd: verbeter het beperkte vermogen tot informatieverwerking en inadequate denken van mensen door meer makkelijke en betere keuzes te maken, zonder ze hierbij hun vrijheid af te nemen. Organisaties moeten hiervoor als 'keuzearchitect' gebruikersvriendelijke omgevingen ontwerpen, waardoor individuen geholpen worden om betere keuzes te maken. Neem de toonbank in schoolkantine: gezonde artikelen vooraan neerleggen maakt de keuze makkelijker en wie minder gezond wil eten, moet daar meer moeite voor doen. Als er een voorkeuroptie is kan deze als *default* worden gebruikt, dat wil zeggen dat die optie standaardkeuze is wanneer de individu geen andere keuze kan of wil maken. Een ander voorbeeld is de orgaandonatiecampagne waarin mensen de digitale keuze voor ja of nee kregen voorgeschoteld met JA in grote letters. De arts die de patiënt wil overtuigen dat hij een operatie moet ondergaan, dan is het ook beter om te zeggen: 'U heeft 90% kans de operatie te overleven', dan: 'U heeft 10% kans om te overlijden tijdens de operatie'. Toen bleek dat autostoeltjes niet werden gebruikt in Mexico, bleek uit onderzoek dat moeders elkaar voorhouden dat het lot van hun kinderen in handen van God ligt. De oplossing die vervolgens gekozen werd: autostoeltjes door priester laten inzegenen.

Onderzoeken in de gedragseconomie, sociale psychologie en neuropsychologie maken duidelijk dat nudging vooral goed werkt bij 'voorspelbare spijt', zo laten experimenten met stoppen met roken, tegengaan van gehoorschade onder meer zien (Seydel, 2010, Bouman, 2008). Essentieel is niet met feiten op de proppen te komen, maar aan te sluiten op wat de ander als relevant beschouwt. Als

roken stoer is, wat is er stoerder dan roken? Daarmee kun je inspelen op het gegeven dat 17% van de rokers tevreden is over het roken en 83% graag wil stoppen. Het gaat in de praktijk dan ook niet om een gebrek aan informatie, maar om een gebrek aan wilskracht. Wie de keuze voorgeschoteld krijgt: kies vandaag voor volgende week: een mandarijn of een reep chocola, kiest nu kiest in meerderheid een mandarijn (74%) (Read and Van Leeuwen, 1998). Maar bij de vraag om nu te kiezen en te eten kiest 70% chocola. Help mensen dus met kiezen, c.q. om uitstel en afstel onmogelijk te maken en de 'status quo bias' te doorbreken. (Prast, 2010): wie eenmaal bij een aanbieder zit – energieleverancier, mobieltje of bank – heeft de neiging daar te blijven zitten. Bedrijven kunnen van de status quo bias profiteren en doen dat ook. Volgens Thaler en Sunstein rust deze benadering op zes pijlers:

- a. *incentives*: beloon gewenst gedrag
- b. *understand mapping*: maak gevolgen duidelijk
- c. *defaults matter*: voorzie in goede standaardopties
- d. *give feedback*: laat zien wat goed/verkeerd liep
- e. *expect error*: ontwerp de structuur zodanig dat men zo min mogelijk fouten maakt
- f. *structure complex choices*: maak de beste keuzes tot standaardkeuze. Die hulp kan leiden naar passende 'arrangementen', die aansluiten op het gedrag van mensen.

In opdracht van de overheid werd een experiment gedaan met een diversiteit aan interventies om burgers ertoe aan te zetten hun afval niet naast, maar in een verzamelcontainer te plaatsen. De interventies betroffen de plaatsing van een Spiegel (1), de injunctieve vorm: bordje waarbij werd gewezen op dat anderen gedrag afkeuren 'Zet alstublieft geen afval naast de container. Dat houdt de buurt schoon' (2), de descriptieve vorm (bordje met voorschrijvende tekst 'Help mee het hier schoon te houden: vrijwel alle mensen uit deze buurt zetten geen afval naast de container' (3), Handhaven en straffen (bord met 'Plaats geen afval naast de container: dat kan u geld kosten. Er zijn reeds X bewoners beboet' (4), Foot-in-the-door (aanbieden van een sticker met verzoek op het raam te plakken, (5) en Schoon houdt schoon (de norm communiceren en vaker containers en omgeving reinigen, (6). Wat bleek: de spiegel was moeilijk op een geschikte plaats te hangen en de injunctieve norm bleek niet aansprekend genoeg; de interventies 3, 4 en 5 sloegen wel aan: ze hielpen mensen de waardering in hun omgeving te laten meewegen in combinatie met beloning (pro sociaal gedrag) (Verhezen, 2011).

g. Tot slot: contextuele communicatie

Het gedrag van mensen steunt op meerdere componenten, waarvan het zaak is deze zo goed mogelijk in beeld te hebben, als je een interventie voorbereidt. Met het overzicht van inzichten uit de theorie en toepassingen in de praktijk wordt vooral duidelijk dat er geen sprake kan zijn van een eenvoudige route in het brein van mensen, noch dat gedrag voorspelbaar is op basis van een afgetekende set beginselen. Persoonlijke hulpbronnen lopen uiteen, affecties en waarden idem dito, en de hoge mate van onberedeneerdheid van en automatismen in gedrag leiden vooral naar één boodschap: herken het gedrag en sluit er op aan. Feitelijke informatie heeft minder zeggingskracht dan vaak wordt verondersteld, maar helpt wel neuzen de juiste kant op wijzen en de *nudge* duwt ze in de goede richting (De Vries, 2010). Opleggen van gewenst gedrag biedt zelden soelaas, maar als de

omgeving er door een bijzondere gebeurtenis voor open staat, kan sprake zijn van een snelle omslag. Kijk dus niet naar wat mensen zeggen, maar naar wat mensen doen: *action speak louder than words* (John Locke). Daarbij sluiten we aan op twee motivationele principes die we in dit hoofdstuk hebben leren kennen. Het eerste is dat mensen streven naar de meest positieve opbrengst, het belonings- of utiliteitsprincipe (bijvoorbeeld in de vorm van waardering of bewondering vanuit de directe sociale omgeving), het tweede is dat mensen actief aan de slag gaan om de ongestructureerde en soms chaotische werkelijkheid te begrijpen en daaraan betekenis te verlenen (Weick, 1995). Zodra de nieuwe informatie aansluit bij de mechanismen die binnen die context werkzaam zijn, kan het individu de situatie op voor hem zinvolle wijze duiden en daarmee ook zicht krijgen op hoe men zich moet gedragen. Het gaat er om de betekenis van de situatie voor mensen te leren begrijpen en waar mogelijk bij te sturen om vervolgens een handelingsperspectief voor alternatief gedrag te bieden (Seydel 2010).

We ballen deze benadering samen in vijf onderling samenhangende determinanten van gedrag en betekenisverlening. Met deze hefboomen is het mogelijk interventies zoals campagnes en programma's aan te laten sluiten op individuele en sociale gedragingen:

- a. De verwachtingen of attitudes van individuen.** Welke 'uitkomstverwachtingen' heeft een individu of groep over wat het uitvoeren van het gedrag in kwestie zal opleveren. (Bandura, 1986). Deze zijn niet alleen gebaseerd op logische redeneringen en verstandelijke overwegingen, maar ook op diepgewortelde gewoontes en 'irrationele' overtuigingen;
- b. De sociale omgeving.** Wie doen er werkelijk toe voor mensen, hoe wordt deze sociale omgeving aangesproken bij voorgenomen handelingen en de evaluatie ervan en welke rollen zijn te onderscheiden bij de verspreiding van boodschappen? Welke beloning doet ertoe en tot welke navolging van gedrag zetten de contacten aan?;
- c. Zelfeffectiviteit (wilskracht).** Hoe schat men de eigen mogelijkheden in om voorgenomen gedrag daadwerkelijk uit te voeren dan wel na te laten? Bij die inschatting spelen vroegere ervaringen vaak een belangrijke rol, omdat mensen op basis van deze ervaringen schatten hoe moeilijk of makkelijk het voor hen is om het bewuste gedrag te wijzigen;
- d. Emoties.** Pin (2009) laat zien dat betrokkenheid de basis vormt voor acceptatie van nieuwe informatie, maar dat emotie uiteindelijk bepalend is voor het effect. Het succes van acceptatie van nieuwe informatie wordt mede bepaald door de mate waarin organisaties er in slagen contact te maken met emotionele onderstromen van het publiek;
- e. Vertrouwen ( wederkerigheid).** Vertrouwen van de zender vormt een van de belangrijkste factoren voor effectieve communicatie. Voor een betekenisvolle communicatie is het effectiever om gericht na te gaan wie of wat er op een bepaald moment vertrouwd wordt en wat de drijfveren daar achter zijn. Burgers en consumenten hechten er veel waarde aan om op een reële wijze gehoord te worden, met waardigheid en respect terugkoppelen kan soms het verschil maken tussen steun en afhaken.

## Literatuur

Aarts, N. , C. van Woerkum (2008), Strategische communicatie, principes en toepassingen, Assen: Van Gorcum.

Gepubliceerd in 'Public Relations. De communicatie van organisaties', Kluwer, Blokland E. e.a., (2013)

Aarts, H. Gewoontegedrag: de automatische piloot van mens en maatschappij, in 'De menselijke beslisser, Will Tiemeijer e.a., Amsterdam: Amsterdam University Press (2009)

Bandura A. (1986) Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1986.

Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin, (1985), The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Ball-Rokeach, Sandra J., and Melvin L. DeFleur. 1976. A dependency model of mass media effects. *Communication Research* 3:3–21.

Banerjee (1992), "A Simple Model of Herd Behavior," *Quarterly Journal of Economics*, 1992.

Bartels, G.C. (1998). Het wiel uitvinden: gedragsverandering als wisselwerking tussen persoon, gedrag en omgeving. In Bartels, G., W. Nelissen en H. Ruelle (1998). De transactionele overheid ; communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bennis, W.G., K.D. Benne en R. Chin, 1985, 'The planning of change'. Holt, Rinehart and Winston, New York,.

Boer en Brennecke (2003), Media en publiek, theorieën over media-impact, Boom Lemma.

Cialdini, R.B. (2006), *Invloed: de zes geheimen van het overtuigen*, Den Haag: Sdu

Clegg, S., C. Hardy en W. Nord (1996), *Handbook of Organization Studies*, Eds. Thousand Oaks, CA: Sage.

Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press

Franzen, Giep (2008), *Motivatie: denken over drijfveren sinds Darwin*, Amsterdam: Boom.

Galjaard, J.M. , (1999). *Wie bekommert zich om de overheid; menselijke omgang tussen politici, bestuurders, ambtenaren en allerlei andere personen*. Utrecht: Lemma.

Gladwell, M. (2000), *The Tipping point*, New York: Little Brown

Granovetter (1973), *The Strength of Weak Ties*, *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action; volume one, reason and the rationalization of society*. London: Heineman.

Hofstede, G. (1999). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: uitgeverij Contact.

Kahneman, D. (2003). *A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality*, *American Psychologist* 58, 9

Katz, Blumler en Gurevitch (1974) *Uses and Gratifications Research*, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 37, 4

Libet, B. (2004). *Mind time: The temporal factor in consciousness*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gepubliceerd in 'Public Relations. De communicatie van organisaties', Kluwer, Blokland E. e.a., (2013)

Nationale ombudsman (2009), De burger in de ketens, Verslag Nationale ombudsman over 2008

Noelle-Neumann, Elisabeth (1980), Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut. Langen Müller, München

Petty, R.E. en J.T. Cacioppo, (1986), Communication and persuasion. Central and periphere routes of attitude change. New york: Sringer-Verlag.

Pol, B, C. Swankhuisen en P. van Vendeloo (2007). Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie, Bussum: Coutinho.

Pol, B., afscheidcollege als lector Overheidscommunicatie 5 januari 2011, Hogeschool Utrecht.

Prast, H.M, (2010), Gedragseconomie en communicatie, Galjaardlezing 2010

Read, D., & van Leeuwen, B. (1998). Predicting Hunger: The Effects of Appetite and Delay on Choice. Organizational Behavior and Human Decision Processes

Rijnja, G., E. Seydel en J. Zuure (2009): Communiceren vanuit de context: naar effectieve overheidscommunicatie in W. Tiemeijer e.a., De Menselijke beslisser, Den Haag: WRR

Robbins, Stephen en Timothy Judge (2008), Gedrag in organisaties, Amsterdam: Pearson Education.

Rogers, E.M. (1964). Diffusion of Innovations, Glencoe: Free Press

Seydel, Erwin (2010): Nudging, oude wijn in...? Paper Zonmw.

Strong, E. K. Jr., (1925), "Theories of Selling", Journal of Applied Psychology

Schwarz, B. (2004), De paradox van keuzes – hoe veel een probleem kan zijn, Utrecht: Het Spectrum

Thaler, R. and C. Sunstein (2008), Nudge, improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.

Teisman, G. Inleiding tijdens Inspiratiecollege voor het ministerie van BZK op 21 april 2009.

Verhezen, R., Gelieve niet te deponeren; minder bijplaatsingen afval door slimme beïnvloeding, in Tabula Rasa Quarterly juni 2011.

Weick, K.E. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage.

White, M. (2007), Maps of Narrative Practice, London: W. W. Norton

Wiers, R. (2007), Slaaf van het onbewuste; over emotie, bewustzijn en verslaving. Amsterdam: Bert Bakker

Winsemius, P., (1986). Gast in eigen huis; beschouwingen over milieumanagement. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Gepubliceerd in 'Public Relations. De communicatie van organisaties', Kluwer, Blokland E. e.a., (2013)

Woerkum, C.M.J. van (2004) Organisaties in hun biotoop: over de communicatie van organisaties, oratie, Wageningen Universiteit

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, Monograph Suppl. No. 2, part 2.