



GERT SLOB (L) EN AP DIJKSTERHUIS

Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Rick Arnold

Welke communicatiestrategie verandert effectief gedrag?

Prof. dr. Ap Dijksterhuis, hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en drs. Gert Slob, gedragsexpert bij Behavior Change Academy verzorgen op 21 november de Logeion-masterclass 'Gedragsverandering en ons brein' die de deelnemers meeneemt in het opzetten van een communicatiestrategie die effectief gedrag verandert. Vaak zet communicatie in op het vergroten van kennis en bewustzijn, in de hoop dat dit tot een verandering in houding en uiteindelijk gedrag leidt. Maar dat de tijd van kennis-houding-gedrag al een tijdje achter ons ligt, is bekend. Welke strategie werkt dan wél?

Dijksterhuis: "Bij de Behavior Change Academy proberen we gedrag van groepen mensen in betere banen te leiden. Elk groot probleem waar mensen nu mee kampen kun je terugbrengen tot een gedragsprobleem. Of het nou over terrorisme gaat, over de klimaatbeheersing of te lange files. Ons uitgangspunt is dat je met gedragsverandering bijna elk probleem kunt aanpakken met gespecialiseerde kennis over hoe menselijk gedrag in elkaar zit. Als je goed snapt dat menselijk gedrag ingewikkeld is en voor een groot deel uit allerlei onbewuste processen voortkomt, kan je heel veel veranderen."

Zelfs als het niet voorspelbaar is?

"Als je voldoende weet, is gedrag gedeeltelijk voorspelbaar. Je kunt het niet voorspellen als je alleen redeneert vanuit het bewuste deel hoe mensen in elkaar zitten. Heel lang is het idee geweest dat je aan voorlichting moet doen als je gedrag wilt veran-

deren. Je zegt bijvoorbeeld: roken is slecht! en dan stoppen mensen wel. Nou, dat werkt niet."

Wat werkt dan wel?

"Als je dertig jaar zegt dat roken slecht is én je maakt het duurder én je zorgt dat het bijna nergens meer mag én er ontstaat langzamerhand een sociale norm die zegt - onder jongeren - dat je er niet meer bij hoort als je rookt.

Wat ik een mooi voorbeeld vind, is dat in Nederland in een jaar of tien de norm is ontstaan dat je geen afval meer op straat gooit. Toen ik jong was gooiden mensen zakken chips nog gewoon op straat. Soms kan je heel succesvol een hele nieuwe norm doen ontstaan."

Hoe laat je een norm ontstaan?

"Dat is echt maatwerk. Er is niet één vaste manier waarop je dat kunt doen."

Je speelt vooral in op het onbewuste?

Slob: "Een trend die enorm is opgekomen om in te spelen op het onbewuste is 'nudging': het geven van een subtiel duwtje in de goede richting, zonder verplichtingen op te leggen. Wat wij mensen leren, gaat verder dan dat. We leren hen te kijken naar de psychologische factoren die een rol spelen bij de totstandkoming van gedrag. Als je rekening houdt met deze factoren dan kan je bijvoorbeeld woorden net iets anders gebruiken, net anders *framen* waardoor iemand net iets meer geneigd is om mee te gaan in je verzoek. Dan maak je wel gebruik van het onbewuste, alleen is het dan meer dan een trucje, omdat je snapt hoe het mechanisme werkt, of niet

werkt en of het past bij de situatie en context van het gedrag dat je wilt zien."

Dijksterhuis: "Nou ben ik ook niet zo van die trucjes, maar ik ben het wel met je eens dat het vaak zo gezien wordt. Als *nudging* het enige is dat je doet, heb je wel vaak het probleem dat het alleen maar op de korte termijn werkt. De volgende stap is *boosting*. Daarbij kijk je wel naar de motieven van mensen, naar wat ze echt willen. Vervolgens neem je weerstanden die er leven weg en dan zie je vaak wel dat je effecten bereikt die wat langer stand houden."

Hoe kom je achter de werkelijke motieven van mensen?

Slob: "Als je aan mensen gaat vragen wat hun onbewuste drijfveren zijn, vinden ze dat lastig. Maar als je overtuigend wilt communiceren, moet je wel eerst je huiswerk doen. Uitzoeken wat mensen relevant vinden. Welke weerstanden kunnen in de weg zitten? Dat vereist een combinatie van desk-research en in gesprek gaan. Dus met vragenlijsten, interviews of observaties. Je maakt een combinatie van het onbewuste met inzichten over weerstanden en intrinsieke motivatie. Als je daar gebruik van maakt, krijg je effectievere communicatie. Dus: je eerst verplaatsen in de ander, je daar echt in verdiepen en dan pas je communicatieboodschap formuleren."

Is het probleem met vragenlijsten niet dat mensen niet doen wat ze zeggen en niet zeggen wat ze doen?

"Het ligt eraan wat je vraagt en hoe je het vraagt.

Als je heel specifiek gaat zoeken naar weerstanden van mensen of drijfveren, dan is dat iets anders dan wanneer je vraagt naar iemands intenties en verwacht dat ze dan dat gedrag ook wel gaan uitvoeren.”

Stel, er zitten mensen in de zaal die uitgaan van de drietrap kennis, houding, gedrag...

Dijksterhuis: “Dat heb ik er binnen een kwartier wel uitgeschoffeld. Door een paar voorbeelden te geven van buitengewoon merkwaardige onbewuste invloeden op gedrag. Gedrag waarvan je denkt: dat is toch redelijk afgewogen? Maar dat is het niet. Ik gebruik de ijsberg als metafoer om mensen te leren dat bewustzijn maar een klein stukje is. En als dat hetgeen is waar je je op richt om te veranderen door communicatie of voorlichting, dan richt je je niet op de rest. En dat is 90 procent.”

In de masterclass gaan de deelnemers ook echt aan de slag?

Slob: “Na een theoretisch deel over de huidige wetenschappelijke kennis wil ik de deelnemers aan de slag laten gaan. Zodat ze concrete handvatten krijgen. De crux zal zijn: het is meer werk dan je denkt. Daar moet je bewust van zijn. De natuurlijke neiging van mensen is, als ze een probleem zien, om meteen de oplossing te gaan bedenken. Maar kijk eerst of dat het echte probleem is, wat erachter zit, welke factoren er bewust of onbewust een rol spelen. Pas als je dat weet, ga je nadenken over hoe je gaat interveniëren. Dus over hoe je gaat communiceren.

We gaan uitgebreid in op hoe weerstand werkt. Die lijkt vaak rationeel, omdat mensen tegenargumenten formuleren. Maar vaak komt het voort uit angstgevoel, onzekerheid. Hoe moet je daarmee omgaan? Als je nog meer rationele argumenten gaat geven met cijfers enzo, dan gaan mensen zich steeds verder ingraven. Dat zie je nu bijvoorbeeld met de vaccinatie-weigeraars.”

Hoe pak je die weerstand dan aan?

Dijksterhuis: “Dat is afhankelijk van welke weerstand er speelt. Het is heel belangrijk dat je ze herkent. Je hebt *reactance*, *scepticism*, *inertia*. De techniek die bij de ene werkt, werkt bij de an-

dere niet of zelfs averechts. *Reactance* is gericht tegen de beïnvloeder en zijn poging om te beïnvloeden. Dan komt de weerstand ('Ik bepaal het zelf wel!') voort uit de vrees voor vrijheidsberoving. *Scepticism* is tegen de boodschap zelf. Ik probeer je iets te verkopen en jij denkt: 'Ja wacht even...' *Inertia*: Je weet dat die persoon eigenlijk wel gelijk heeft, maar je hebt geen zin, je bent lui. Het liefst zou je iemand anders erover laten nadenken.”

'Als we grote ingrijpende veranderingen willen zien dan zal dat pas gebeuren als het water aan de lippen staat'

Hoe moet de communicatieprofessional omgaan met de weerstand in de eigen organisatie?

Slob: “Met wat wij mensen leren in onze opleidingen zijn ze beter in staat om een gefundeerde mening te vormen en te verdedigen. We geven mensen munitie waarmee ze weerstanden in hun eigen organisatie kunnen tackelen. Bijvoorbeeld: 'We zien vanuit de wetenschap of vanuit onderzoek dat psychologische factoren X en Y een rol spelen bij het gedrag dat wij als doel hebben', klinkt beter dan 'Het voelt goed om hierop in te zetten'.

Mensen hebben toch eigenlijk geen zin om te veranderen?

Dijksterhuis: “Het enige moment waarop het makkelijk is, is als er een vorm van urgentie is. Je ziet nu met de klimaatproblematiek dat mensen wel een klein beetje hun gedrag aanpassen en dat de overheid ook een klein beetje gaat meedoen. Maar als we grote ingrijpende veranderingen willen zien dan

zal dat pas gebeuren als het water aan de lippen staat. In dit geval misschien wel letterlijk, maar zo zit het wel in elkaar.”

Dit is toch eigenlijk allemaal wel gesneden koek?

Dijksterhuis: “Dat zou je denken, maar wij merken dat het bij de meeste mensen nog steeds niet zo is.”

Slob: “Er is inderdaad heel veel wetenschappelijke kennis, maar daar wordt in de praktijk te weinig mee gedaan. Daarom leiden we mensen op, zodat ze hiermee om kunnen gaan. Bij lezingen moet ik nog vaak uitleggen dat kennis-houding-gedrag niet werkt. Daarnaast krijg ik vaker als reactie van communicatieprofessionals dat inspelen op onbewuste processen bij gedragsverandering gelijk staat aan manipulatie. Ik hoop dat je als communicatieprofessional begrijpt dat communicatie ook manipulatie is. Want als je geen doel hebt met je communicatieboodschap, waarom ben je dan überhaupt aan het communiceren?

Wat we belangrijk vinden is dat je als communicatieprofessional je verdiept in de mens en hoe die in beweging komt. Het is de combinatie van hoe mensen werken en wat hun barrières en hun drijfveren zijn.”

Dijksterhuis: “Hiervoor hanteren wij ons Behavior Change Model. Als je op deze manier werkt is de kans groot dat je inspanningen effect hebben. Het begint met een duidelijke analyse van wat je wilt bereiken en wat je probleem is. Van daaruit kijk je welke psychologische factoren een rol spelen en als je dat weet ga je pas nadenken over mogelijke interventies. Die ga je toetsen en kijken of je effecten ziet. Als je effecten ziet, dan heb je als het goed is je doelen behaald.”

Tot slot: Moet psychologie niet gewoon een vooropleiding zijn voor communicatie?

Dijksterhuis: “In Nijmegen krijg je bij communicatie eerst een jaar psychologie. Inmiddels hebben we een master bij communicatiewetenschap waarbij er les gegeven wordt door gedragspsychologen. Maar af en toe kom ik ook psychologen tegen bij wie ik denk: een of twee communicatiecursussen zouden ook geen kwaad kunnen.” —



Tip

Samen verzorgen Ap Dijksterhuis en Gert Slob op 21 november 2019 in NBC Congresscentrum in Nieuwegein de Logeion-masterclass ‘Gedragsverandering en ons brein’.

Prof. dr. Ap Dijksterhuis

is hoogleraar psychologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen en eigenaar van Behavior Change Academy. En hij schreef de populair-wetenschappelijke boeken *Het slimme onbewuste* (2007), *Op naar geluk* (2015), *Wie (niet) reist is gek* (2017) en *Maakt geld gelukkig?* (2018)

Drs. Gert Slob is gedragspsycholoog

bij onderwijsinstituut Behavior Change Academy. Als docent en mentor helpt hij organisaties en professionals om meer inzicht te verkrijgen in de drijfveren van hun doelgroep, en om op basis van deze inzichten effectief gedrag te veranderen. Dit doet hij bijvoorbeeld in de Postacademische opleiding tot Gedragsveranderaar, ontwikkeld in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. Meer informatie: www.gedragsveranderaar.nl