

VAN PROBLEEM TOT OPLOSSING: THEORIE VERSUS PRAKTIJK

dr. H.J. Griffioen-Young & drs. H.J.W. Janssen

TNO Technische Menskunde

griffioen@tm.tno.nl



Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2004,

25 en 26 november 2004, Zeist

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Summary	3
1. Inleiding	4
2. De Theorie	4
3. De Praktijk	8
3.1. <i>Het identificeren van problemen</i>	8
3.2. <i>Het kiezen van oplossingen</i>	9
3.3. <i>Het implementatietraject</i>	11
3.4. <i>Knelpunten</i>	11
4. Gedrag en Gedragsverandering	13
4.1. <i>Soorten gedrag</i>	15
4.2. <i>Gedragsverandering</i>	16
5. Conclusie	17
Referenties	19

Samenvatting

Van Probleem tot Oplossing: Theorie versus Praktijk

In de wereld van het verkeer en vervoer wordt er letterlijk en figuurlijk aan de weg getimmerd met diverse initiatieven, bedoeld om veiligheid te vergroten, of de doorstroming of mobiliteit te verbeteren. Hoewel sommige initiatieven voldoen aan hun doelstellingen, vragen wij ons af of er ruimte is voor verbetering. Wij bespreken een stappenplan voor het identificeren van problemen en het kiezen, implementeren en evalueren van oplossingen. Deze theoretische aanpak vergelijken wij met de gang van zaken in de praktijk aan de hand van interviews met deskundigen op het gebied van verkeer en vervoer. Hieruit blijkt dat er vaak een discrepantie bestaat tussen hoe dit proces idealiter zou moeten gaan en hoe het in de praktijk er werkelijk aan toe gaat. Hoewel wij pleiten voor meer aandacht voor het proces waarmee initiatieven tot stand komen en geïmplementeerd worden, stellen wij ook de kritische vraag of de toegevoegde waarde van deze extra inspanningen opweegt tegen de extra kosten ervan in de brede zin van het woord. Verder wijzen de geïnterviewden op te weinig gebruik van fundamentele kennis van gedrag en gedragsverandering in dit proces. Wij bieden daarom een kader aan waarmee inzicht verkregen kan worden in zowel de oorzaken van gedrag als oplossingen specifiek gericht op deze oorzaken.

Summary

From Problem to Solution: Theory versus Practice

In the world of traffic and transport there is a constant parade of initiatives being implemented to increase safety, improve traffic flow or mobility. Whereas some initiatives meet their goals, we ponder the possibilities for improvement. We discuss a plan for identifying problems and choosing, implementing and evaluating solutions. We subsequently compare this theoretical approach to the way things are done in practice on the basis of interviews with experts in the area of traffic and transport. These interviews revealed a discrepancy between how things should be done in an ideal world and how they are done in the real world. Though we applaud increased attention to the process through which initiatives are realized, we also ask the critical question if the added value of these extra efforts is worth the extra costs. In addition to problems with the realization process, the interviewees indicated that there is too little use of fundamental knowledge of behavior and behavioral change in this process. In response to this deficit, we offer an approach to behavior through which it is possible to gain improved insight into both the causes of behavior and solutions specifically related to these causes.

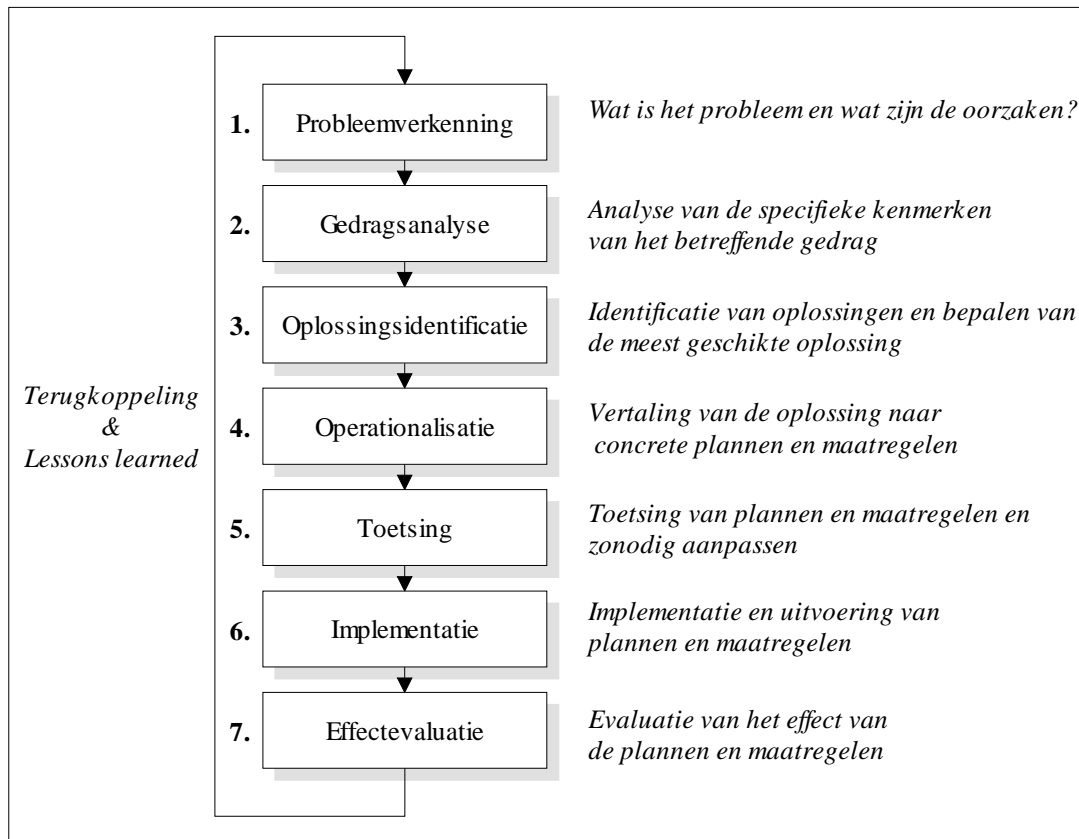
1. Inleiding

Onveiligheid in het verkeer, asociaal weggedrag, eindeloze files, overlast voor omwonenden en ontoereikend openbaar vervoer. Dit zijn slechts enkele problemen op het gebied van verkeer en vervoer waarmee we dagelijks worden geconfronteerd. Om verlichting te bieden aan dergelijke problemen worden de meest uiteenlopende initiatieven bedacht en geïmplementeerd. In de praktijk blijken sommige initiatieven meer succes te hebben dan andere. Vanuit de theorie is er veel geschreven over het kiezen van oplossingen en het implementeren van initiatieven. Toch lijkt het alsof de praktijk afwijkt van wat in de literatuur te vinden is. In deze paper stellen wij ons de vraag in hoeverre de praktijk overeenkomt met de theorie waar het gaat om het proces van identificeren van problemen, en ontwikkelen, implementeren en evalueren van oplossingen.

In Hoofdstuk 2 geven wij een generiek overzicht van hoe een dergelijk proces zou moeten lopen volgens de theorie. In Hoofdstuk 3 werpen wij een kritische blik op dit proces aan de hand van interviews met deskundigen die ervaring hebben met het implementeren van nieuwe initiatieven op het gebied van verkeer en vervoer, zowel bij de (rijks)overheid als bij particuliere organisaties, die zich met verkeer en vervoer bezighouden. In Hoofdstuk 4 geven wij een alternatieve kijk op gedrag en gedragsverandering.

2. De Theorie

Besluitvorming is een proces dat doorlopen moet worden wil men tot de best mogelijke oplossing komen. In dit proces staan centraal een goed begrip van het probleem, een inventarisatie van mogelijke oplossingen en een plan om de oplossingen te implementeren en te evalueren. Het onderstaand figuur geeft een voorbeeld van de stappen die in een besluitvormingstraject genomen moeten worden ten behoeve van het ontwikkelen en uitvoeren van een plan. Grondigheid, volledigheid en systematiek staan hierbij centraal. Het stap voor stap doorlopen van dit proces vergroot de kans dat knelpunten vroegtijdig worden onderkend en voorkomt dat men belangrijke zaken over het hoofd ziet.



Het 7-stappenplan van planontwikkeling en -uitvoering.

Hieronder beschrijven wij iedere stap in het kort.

Stap 1: Probleemverkenning

Een grondige probleemanalyse is een absolute voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen en uitvoeren van plannen. Om een probleem te kunnen oplossen moet men eerst inzicht hebben in het probleem. Neem de ongelukken met trams in de Amsterdamse binnenstad. Per jaar komen er ongeveer vijf mensen om bij een ongeluk met een tram, meestal zijn dit voetgangers of fietsers. De voornaamste oorzaak is het niet verlenen van voorrang aan trams. De vraag die men tijdens de probleemverkenning moet beantwoorden is waaróm er geen voorrang wordt verleend. Is het een kwestie van het niet kennen of kunnen toepassen van de verkeersregels? Of is het gewoon een kwestie van onoplettendheid? Of zijn de slachtoffers van dergelijke ongelukken met name mensen die onbekend en onervaren zijn met de chaotische verkeerssituatie in de grote stad?

Stap 2: Gedragsanalyse

Wanneer men eenmaal inzicht heeft in de oorzaken van een probleem kan men vervolgens een gedragsanalyse uitvoeren met als doel het in kaart brengen van de onderliggende motivaties en menselijke processen die het ongewenste gedrag vormen. Deze geven enerzijds oplossingsrichtingen aan (bijv. veranderingen aan de infrastructuur, nieuwe wetgeving of informatie campagne). Anderzijds, wanneer gekozen wordt voor een strategie waarin het beïnvloeden van mensen centraal staat, kan een gedragsanalyse dienen voor het identificeren van de zwakke punt die het meest gevoelig is voor een interventie. Dit betekent dat men inzicht probeert te verkrijgen in de specifieke kenmerken van het betreffende gedrag. Laten we autorijden met alcohol als voorbeeld nemen en ons de vraag stellen waarom er nog steeds zo veel mensen achter het stuur kruipen terwijl ze alcohol gedronken hebben. Is het een kwestie van niet weten welke gevaren dit met zich meebrengt? Worden er dan onvoldoende strafmaatregelen genomen tegen het rijden met alcohol? Zou het dan komen doordat veel mensen het gevoel hebben dat het ze ontbreekt aan geschikte alternatieven, zoals geen openbaar vervoer in de buurt? Of is het wellicht zo dat mensen in principe wel degelijk de intentie hebben om niet te drinken als ze met de auto zijn (immers, je gaat niet met de auto om vervolgens te drinken en dan je auto te laten staan), maar als ze na een paar biertjes direct voor de keuze staan al snel een uitzondering maken. Kortom, met betrekking tot autorijden met alcohol kunnen tal van vragen gesteld worden. Wil men gedrag op een effectieve wijze veranderen dan is een analyse van de specifieke kenmerken van gedrag van wezenlijk belang om vast te stellen waarom mensen niet doen wat je wilt dat ze doen of wat ze zouden moeten doen.

Stap 3: Oplossingsidentificatie

De volgende stap is het identificeren van mogelijke oplossingen. Daarbij moet voorkomen worden dat men te snel en te makkelijk kiest voor een oplossing waarmee men reeds bekend is, zodat men andere, wellicht geschiktere oplossingen over het hoofd ziet. Het is dan ook het beste om in een multidisciplinair team zoveel mogelijk oplossingen te bedenken, zonder dat men zich daarbij direct laat leiden door haalbaarheid of effectiviteit (Griffioen-Young, Janssen & Langefeld, 2004). Pas als men een groot aantal mogelijke oplossingen in kaart heeft gebracht, kan men aan de hand van vooraf geformuleerde criteria de meeste geschikte oplossing kiezen.

Stap 4: Operationalisatie

De volgende stap van het stappenplan is het operationaliseren van de gekozen oplossing naar concrete plannen en maatregelen. Kortom, in deze stap van het stappenplan geeft men vorm en inhoud aan de plannen en maatregelen. Als men kiest voor een voorlichtingscampagne specificeert men bijvoorbeeld de doelgroep en zoekt naar de mogelijkheden om de doelgroep zo goed mogelijk te benaderen. Kiest men voor infrastructurele aanpassingen ontwerpt men een plan voor hoe de nieuwe situatie eruit moet zien en welke stappen nodig zijn om deze nieuwe situatie te realiseren.

Stap 5: Toetsing

Als men beschikt over concrete plannen en maatregelen moet men deze gaan toetsen voordat ze geïmplementeerd kunnen worden. De toetsing heeft tot doel uitspraken te kunnen doen over de effectiviteit van de beoogde plannen en maatregelen. Dit kan bijvoorbeeld met behulp van een kleinschalige pilotstudie, een computersimulatie, soortgelijke maatregelen in het verleden te bekijken (*lessons learned*) of zonodig extern advies in winnen.

Stap 6: Implementatie

Wanneer er gekozen is voor een bepaalde oplossing en wanneer deze oplossing is vertaald naar concrete plannen en maatregelen, die vervolgens in de toetsing van de effectiviteit positief zijn gebleken, kan men overgaan tot het implementeren van de plannen en maatregelen. Dit dient doorgaans te geschieden aan de hand van een implementatieplan, waarin alle relevante aspecten van succesvol implementeren zijn opgenomen.

Stap 7: Effectevaluatie

Centraal bij effectevaluatie staat de vraag of een bepaalde oplossing wel of niet effectief is geweest. Dat betekent dat men vooraf moet bepalen wanneer een oplossing effectief wordt gevonden. Dat ligt nogal voor de hand, maar blijkt in praktijk veelal onvoldoende gespecificeerd te worden. Is een campagne om het mobiel bellen zonder handsfree aanpassing in de auto te ontmoedigen effectief als er 10 % minder bekeuringen zijn? Of 20 %? Of wil men juist kijken naar een afname van het aantal ongelukken als gevolg van mobiel bellen zonder handsfree aanpassing? Een goed gespecificeerd effect is noodzakelijk voor de

verantwoording van de gekozen oplossing en het beleid dat eraan ten grondslag ligt. Ook voor de effectmeting geldt dat dit dient te geschieden op een wetenschappelijk verantwoorde wijze.

In meer of mindere mate komen deze stappen terug in verschillende aanpakken uit de literatuur en uit de wereld van consultancy en trainingen (o.a. Franken & Biemans, 1999; ICTU, 2004; Kelley, 2001; Kreanova, 2004). Zo onderscheiden Franken & Biemans bijvoorbeeld de stappen voor een analyse-aanpak: Afbakenen, Bepalen middelen, Modelleren, Analyseren en Evalueren. Kreanova onderscheidt in hun managementtraining de stappen Strategie, Analyse & Ontwerp en Invoering. Hoewel iedere partij een eigen indeling hanteert, zijn de stappen die anderen specificeren in grote lijnen terug te vinden in het door ons uiteengezette generieke stappenplan.

Toch lijkt het er in de praktijk vaak op dat deze stappen niet allemaal even consequent doorlopen worden wanneer het gaat om het signaleren van problemen en het uitstippelen van een traject om er verbetering in aan te brengen. Om meer zicht te krijgen in hoe een innovatie- en implementatietraject in de praktijk eraan toe gaat, hebben wij interviews gehouden met deskundigen op het gebied van verkeer en vervoer die allen ervaring hebben met het implementeren van interventies ten behoeve van het verhelpen van een probleem. Wij wilden door deze interviews met name inzicht krijgen in hoe problemen geïdentificeerd en aangepakt worden bij verkeer- en vervoersorganisaties.

3. De Praktijk

3.1. Het identificeren van problemen

Initiatieven om verkeers- en vervoersprocessen te verbeteren beginnen bij het identificeren van dingen die veranderd moeten of kunnen worden. Het kan gaan om het vergroten van het volume van snelwegen of het zichtbaarder maken van bebording langs de weg (relatief technische problemen), maar het kan ook betrekking hebben op het beter laten ritsen van snelweggebruikers of het aanmoedigen nuchter te blijven wanneer men nog auto moet rijden (problemen die te maken hebben met het beïnvloeden van menselijk gedrag). Uit de

interviews blijkt dat problemen in het verkeer- en vervoersdomein worden opgespoord via een *objectieve* route of een *subjectieve* route.

Via de objectieve route worden problemen geïdentificeerd middels verkeerskundig onderzoek waarin knelpunten in de verkeersveiligheid of doorstroming aan het licht komen. Wanneer een situatie achteruit gaat of er opmerkelijke veranderingen zijn, gaat men op zoek naar oorzaken en oplossingen. Zo heeft in het verleden een ernstig en omvangrijk ongeluk met een spookrijder geleid tot meer aandacht voor spookrijders. Ook is het Nationaal Verkeer- en Vervoersplan (NVVP) sturend in het bepalen welke problemen de aandacht krijgen. Via de subjectieve route worden problemen aangewezen aan de hand van ideeën of voorkeuren van betrokken individuen of instanties. Zowel media als politieke agendasetting kunnen hierbij een rol spelen.

3.2. Het kiezen van oplossingen

Wanneer een probleem éénmaal geïdentificeerd is moet een oplossing worden gekozen. Volgens de geïnterviewden wordt er geen eenduidige manier gehanteerd voor het bedenken en kiezen van oplossingen. Vaak weet men veel over verkeerskundige processen en de processen die menselijk gedrag sturen, doordat het het eigen vak is of omdat er in het verleden veel onderzoek naar dat onderwerp is uitgevoerd. Ondanks deze grote hoeveelheid relevante en beschikbare achtergrondkennis, is het kiezen van een oplossing toch niet altijd even voor de hand liggend. Zo is er bijvoorbeeld bij verkeer- en vervoersorganisaties relatief veel bekend over wat mensen doen en waarom, maar relatief weinig over hoe je mensen effectief kunt beïnvloeden hun huidige gedrag te veranderen.

Evenals bij het identificeren van problemen, geschiedt het kiezen van een oplossing via één van twee routes: de *systematische* route en de *intuïtieve* route. In de systematische route worden (combinaties van) verschillende methoden ingezet:

- brainstormsessies of workshops met interne en/of externe deskundigen
- het gebruik van kennis uit projecten uit het verleden of uit andere relevante situaties
- haalbaarheidstudies
- (computer)simulatorstudies
- *second opinions* en advies van externe partijen worden expliciet gezocht

- empirische data worden verzameld in een pilotstudie (bijv. een rijnsimulator- of praktijkproef).

Wanneer deze methoden op de juiste manier worden ingevuld, kunnen onderbouwde en verantwoorde keuzes worden gemaakt. Problematisch is echter dat deze methoden soms niet volledig en zorgvuldig worden uitgevoerd:

- de simulaties zijn niet altijd even valide
- praktijkproeven bevatten geen voormeting
- kennis uit vergelijkbare projecten uit het verleden hoeft niet één op één vertaalbaar te zijn naar de huidige situatie
- externe partijen zijn niet altijd onpartijdig.

Dergelijke zwaktes in de uitvoering van de verschillende methoden maken het moeilijk te kunnen vertrouwen op de uitkomsten ervan. Hierdoor is het lastig het succes van de uiteindelijk gekozen oplossing te kunnen voorspellen.

Bij de intuïtieve route is er met name sprake van *on*onderbouwde keuzes voor een bepaalde oplossing. Men maakt een keuze omdat

- men een voorkeur heeft voor het één of ander
- door tijdsdruk men snel een keuze moet maken zonder deze voldoende te kunnen verkennen
- verborgen agenda's de keuze sturen omdat een organisatie zichtbaar wil zijn of wil dat het initiatief zichtbaar is
- men zo veel vertrouwen heeft in de gekozen oplossing, dat men verder onderzoek overbodig acht.

Hoewel dergelijke valkuilen volgens onze geïnterviewden voorkomen op het gebied van het verkeer en vervoer, zijn ze hoogst waarschijnlijk herkenbaar in meer of mindere mate voor de meeste domeinen en organisaties. Wat dat betreft zijn deze valkuilen waarschijnlijk weinig verrassend. Het grootste probleem met dergelijke *on*onderbouwde methoden is dat men van tevoren weinig inzicht heeft in de succesansen van het initiatief. Het risico hiervan is dat de

kans groter is dat een te dure of niet effectieve oplossing gekozen wordt dan wanneer het keuzetraject volledig, zorgvuldig en systematisch is.

3.3. Het implementatietraject

Uit de interviews bleek dat implementatietrajecten niet altijd even zorgvuldig en volledig plaatsvinden. Daar waar het wel goed gebeurt, is er voldoende aandacht voor simulatieonderzoek, praktijkproeven, effectstudies en dergelijke om te kijken wat de invloed is van een initiatief op bijvoorbeeld het verkeer en verkeersgedrag. Goede trajecten kenmerken zich onder andere door aandacht voor 1) zowel een testfase voordat een initiatief op breder schaal wordt ingevoerd als een evaluatiefase wanneer het initiatief eenmaal breed is geïmplementeerd en 2) een wetenschappelijk verantwoorde werkwijze waardoor het effect van het initiatief goed geschat kan worden.

In de praktijk zijn echter ook veel voorbeelden van gebrekkige implementatietrajecten te vinden. Veel evaluaties gebeuren met de natte vinger, bestaande informatie wordt niet gebruikt waardoor het wiel telkens opnieuw uitgevonden wordt, of methoden laten – wetenschappelijk gezien – wat te wensen over (er is bijvoorbeeld geen voormeting, geen controlegroep, geen objectief gedefinieerde evaluatiecriteria).

3.4. Knelpunten

Uit de interviews komen een aantal knelpunten naar voren die de aandacht vereisen. Deze punten zijn:

- De huidige aanpak is niet systematisch. Het begint goed met verkeerskundig onderzoek om problemen op te sporen, gevolgd door brainstormsessies en pilotstudies. Naarmate het proces vordert, is de aanpak echter steeds minder systematisch: evaluaties gebeuren steeds meer met het blote oog en er lijken steeds minder werkrichtlijnen te zijn die het proces moeten bewaken.
- Pilotstudies gebeuren relatief vaak, maar gedegen evaluaties na een implementatietraject wat minder. Wanneer deze wel plaatsvinden, laat de terugkoppeling met een pilotstudie of de validatie van resultaten uit een eerdere computersimulatie vaak wat te wensen over.

- Kennis is versnipperd en gedecentraliseerd waardoor het moeilijk is een overzicht te krijgen van wat in het verleden gedaan is en waartoe het geleid heeft.
- Er is te weinig gebruik van fundamentele kennis van gedrag en gedragsverandering. In verkeer- en vervoersorganisaties is verkeerskundige expertise in ruime mate aanwezig maar fundamentele kennis van psychologie en met name kennis van gedrag en gedragsverandering blijven toch onderbenut.
- Er is te weinig centrale coördinatie van initiatieven. Het Nationale Verkeer- en Vervoersplan is in beginsel sturend voor de activiteiten op het gebied van verkeer en vervoer. Hoe deze plannen concreet worden aangepakt en uitgewerkt, lijkt echter toch wat versnipperd.
- Er is te weinig beleidscontinuïteit op de middenlange termijn waardoor potentieel veelbelovende initiatieven vroegtijdig gestaakt moeten worden.

Uit de interviews komt enerzijds een plaatje naar voren van initiatieven waarbij veel aandacht besteed is aan de stappen die nodig zijn om tot een gedegen oplossing te komen voor een praktijkprobleem en om inzicht te krijgen in de effectiviteit ervan. Anderzijds blijkt dat veel initiatieven één of meerdere stappen in een implementatieplan overslaan. Er is dus in veel gevallen een discrepantie tussen wat men theoretisch zou moeten doen om een probleem te begrijpen; een oplossing ervoor te kiezen; en deze te testen, implementeren en evalueren, en wat men daadwerkelijk doet in de praktijk. Naturalistic decision making (Klein, 1993) oftewel besluitvorming in natuurlijke situaties omschrijft deze discrepantie.

Naturalistic decision making omschrijft hoe deskundigen besluiten nemen of hoe besluiten worden genomen in situaties waarmee de beslisser reeds bekend is. In deze besluitvormingsprocessen wordt veel aandacht besteed aan het begrijpen van een probleem. Mogelijke oplossingen worden vervolgens aanschouwd en de uitkomsten ervan worden geëvalueerd via mentale simulatie. Met andere woorden, men probeert te bedenken wat de uitkomsten van een oplossing zouden zijn in plaats van deze empirisch te testen. Tenslotte, kiest men voor bevredigende oplossingen in plaats van optimale oplossingen.

Gegeven de discrepantie tussen theorie en praktijk zouden wij willen pleiten voor besluitvormingsprocessen die zich beter houden aan een systematische stappenplan. Er zijn in

de literatuur tal van voorbeelden van besluitvormingsmodellen en stappenplannen, waarvan hier een paar genoemd zijn naast ons eigen stappenplan. In theorie is het uiteraard makkelijk te pleiten voor een betere aanpak en meer aandacht voor detail. In de praktijk moeten wij hiervoor toch een kosten-baten analyse maken. Vaak worden stappen overgeslagen omdat ze te tijdrovend zijn of omdat er simpelweg geen geld is voor een uitgebreide evaluatie. Toch kunnen wij ons afvragen of de toegevoegde waarde van een gedegen aanpak niet meer oplevert dan dat het kost. Om deze analyse te kunnen maken is er behoefte aan inzicht in bijvoorbeeld het percentage initiatieven dat hun doelstellingen heeft gehaald en welke aanpakken daarbij gehanteerd zijn. Deze analyse valt buiten de scope van deze paper, maar wij stellen wel de vragen: Moet het beter? Zo ja, wat heeft men hiervoor over?

Naast meer aandacht voor een systematische besluitvorming en implementatietraject, is ook in de interviews naar voren gekomen dat men te weinig gebruik maakt van fundamentele kennis van de psychologie – vooral over gedrag en gedragsverandering – wanneer het gaat om initiatieven gericht op het veranderen van het gedrag van verkeersdeelnemers. Dit is ook aan het licht gekomen in eerder onderzoek naar het inzetten van maatregelen om gedrag te beïnvloeden (Griffioen-Young, Fennis & Schraagen, 2003). Veel initiatieven doelen juist op het vrijwillig veranderen van gedrag (bijv. de Bob-campagne, Houd 2 sec. afstand, Gordels om ook achterin). Ons inziens kan de kwaliteit en daarmee de effectiviteit van dergelijke initiatieven aanzienlijk vergroot worden wanneer fundamentele kennis ingezet wordt om problemen beter te begrijpen, gericht naar oplossingen te zoeken en de effectiviteit van een gekozen oplossing beter vast te stellen. In het volgende hoofdstuk kijken wij in meer detail naar gedrag en gedragsverandering.

4. Gedrag en Gedragsverandering

Veel oplossingen die in de praktijk worden ingezet om verkeers- en vervoersproblemen te verhelpen hebben betrekking op het veranderen van de infrastructuur, zoals het aanleggen van nieuwe spitsstroken om files te doen afnemen. Talrijke andere oplossingen zijn meer gericht op het veranderen van het gedrag van verkeersdeelnemers door hen aan te moedigen hun gedrag vrijwillig aan te passen. Denk hierbij aan de Bob-campagne, of het stimuleren van

openbaar vervoergebruik door het gratis te maken, zoals op beperkte schaal in Zuid-Holland het geval is.¹

Uit de interviews kwam naar voren dat in alle stappen van het proces te weinig gebruik wordt gemaakt van fundamentele kennis van met name gedrag en gedragsverandering. In verkeers- en vervoersorganisaties is verkeerskundige expertise in ruime mate aanwezig en wordt ook in ruime mate gebruikt. Fundamentele kennis van psychologische processen daarentegen, hoewel vaak wel aanwezig, kan beter benut worden dan nu in veel situaties het geval is.

Ons inziens wordt dit voor een deel in de hand gewerkt doordat modellen uit de fundamentele sociale psychologie (bijv. Theory of Reasoned Action van Fishbein & Ajzen, 1975; Elaboration Likelihood Model van Petty & Cacioppo, 1986; Heuristic-Systematic Model van Eagly, Liberman & Chaiken, 1989) slecht toepasbaar zijn op *bottom-up* problemen uit de praktijk. Ze hebben weinig toegevoegde waarde waar het gaat om het beter begrijpen van problemen en het zoeken naar oplossingen ervoor. In het geval van modellen uit de praktijk die wij kennen, vinden wij deze vaak een te vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid waardoor de complexiteit van de mens en de werkelijkheid niet gevangen kunnen worden. Deze modellen zijn ons inziens niet gedetailleerd genoeg om oorzaken van problemen te koppelen aan mogelijke oplossingen.

Wij vinden dat er behoefte is aan een tussenvorm waarbij de praktijk voorop staat maar die gebaseerd is op fundamentele kennis van de sociale psychologie en met name van gedrag en gedragsverandering. In de rest van dit hoofdstuk beschrijven wij een dergelijk benadering. Wij beginnen echter met een korte omschrijving van welke soorten gedrag er globaal onderscheiden kunnen worden.

¹ Op initiatief van de provincie Zuid-Holland zijn buslijn 88 en buslijn 95 naar Den Haag het hele jaar 2004 gratis. Ze rijden vanaf Oegstgeest en Noordwijk via het Transferium 't Schouw / A44 bij Leiden naar Den Haag Centraal.

4.1. Soorten gedrag

In de tweede stap van het stappenplan, dat in het tweede hoofdstuk omschreven wordt, staat gedragsanalyse centraal, waarbij de nadruk ligt op de analyse van de specifieke kenmerken van het betreffende gedrag. Menselijk gedrag is niet altijd eenvoudig te verklaren of doorgronden. Een veelgemaakte fout is ervan uitgaan dat mensen hun gedrag altijd baseren op een rationele afweging van de voordelen en nadelen. Soms komt gedrag inderdaad tot stand door een nauwkeurige afweging van de voordelen en nadelen, in dat geval spreken we van *beredeneerd* gedrag (Fishbein & Ajzen, 1975). Het kiezen van een studie, het solliciteren naar een baan en het kopen van een auto zijn hier voorbeelden van.

Dat wil echter niet zeggen dat we ook daadwerkelijk inzicht hebben in alle factoren die bij een beredeneerde beslissing een rol spelen. Ondanks dat men bij het kopen van een auto uitgebreid alle voordelen en nadelen afweegt, blijkt toch vaak dat eenvoudig *een goed gevoel* de doorslag geeft. Hoe vaak horen we mensen niet verzuchten dat ze verliefd werden op de auto zodra ze erin reden? Dus ondanks dat mensen denken dat ze een nauwkeurige afweging van de voordelen en nadelen maken, spelen er factoren een rol waar ze zelf nauwelijks inzicht in hebben of die ze moeilijk kunnen benoemen.

De tegenhanger van beredeneerd gedrag is gedrag waar we niet bewust over nadenken en waar we weinig controle over hebben. We spreken dan van *automatisch* gedrag (o.a. Bargh, 1997) en het bekendste voorbeeld daarvan is *gewoontegedrag* (bijv. Aarts, Verplanken & van Knippenberg, 1997). Het tanken bij een bepaald benzinestation of het fietsen van een bepaalde route naar het werk zijn daar voorbeelden van. Misschien lag aan deze gedragingen in het verleden wel een afwegingsproces ten grondslag, of misschien hebben we dit gedrag ooit van anderen geleerd of gewoon overgenomen, maar tegenwoordig denken we er nauwelijks nog bewust over na.

Het belang van het onderscheid tussen beredeneerd en automatisch gedrag heeft te maken met de wijze waarop het tot stand komt en veranderd kan worden. De rol van het bewustzijn, de invloed van de omgeving en de omgang met informatie zijn voor de verschillende soorten gedrag anders. Automatisch gedrag is bijvoorbeeld moeilijk te veranderen door het gebruik

van overtuigende argumenten, omdat het nauwkeurig afwegen van de voordelen en nadelen bij dit gedrag nauwelijks een rol speelt.

We hebben reeds gezegd dat een analyse van de specifieke kenmerken van gedrag is van wezenlijk belang bij het veranderen van gedrag. Niet alleen de vraag of gedrag beredeneerd of automatisch is dan van belang, maar ook tal van andere factoren. Deze zullen we hieronder beschrijven.

4.2. Gedragsverandering

Wij zien gedragsverandering als de uitkomst van een samenspel van verschillende factoren. Wanneer deze factoren gunstig zijn ten aanzien van het veranderen van het huidige gedrag zal men het gedrag daadwerkelijk veranderen. Wanneer dit echter niet het geval is, zal het huidige gedrag gehandhaafd blijven. Wij zien de clou van de gedragsverandering in het beter begrijpen van de stand van de verschillende factoren en de interactie ertussen, om daarmee gevoelige plakken te identificeren waarop oplossingen in kunnen spelen.

De *mogelijkheden* en *belemmeringen* die iemand ervaart bij het uitvoeren van bepaald gedrag zijn van groot belang. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van het openbaar vervoer naar het werk in plaats van de auto. Wanneer iemand dichtbij een bushalte woont en ook het werk ligt op loopafstand van een bushalte, zijn er zeker mogelijkheden om met het openbaar vervoer te reizen. Wanneer iemand echter een half uur moet fietsen voor de dichtstbijzijnde bushalte, is dat een grote belemmering. Temeer iemand een grotere kans loopt om nat te regenen en misschien wel een grote hekel heeft aan fietsen.

Daarnaast zijn er de verwachte *consequenties* van dat gedrag. In het bovenstaande voorbeeld kan dat bijvoorbeeld zijn het tijdsverlies dat iemand heeft door het openbaar vervoer te nemen, zodat diegene eerder moet vertrekken van huis. Een andere consequentie kan zijn dat iemand verwacht een betere conditie te krijgen door het dagelijkse fietstochtje.

We noemen nog twee andere belangrijke factoren, namelijk de *sociale norm* en de *motivationale trigger*. De sociale norm verwijst naar de attitudes en het gedrag van anderen. Iemand die regelmatig een auto bestuurt na het drinken van alcohol en daar op zich geen

negatieve attitude over heeft, zou onder druk van zijn vrienden die daar fel tegen zijn best kunnen besluiten om het niet meer te doen, ondanks zijn persoonlijke mening over alcohol en autorijden attitude. Mensen hechten veel waarde aan attitudes en gedrag van anderen, vooral als deze anderen belangrijk voor hen zijn en deel uitmaken van iemands sociale omgeving, zoals familie of vrienden.

Tenslotte is er de motivationele trigger. Dit is de druppel die de emmer doet overlopen. Het kan zijn dat, ondanks dat alle puzzelstukken op de juiste plaats liggen om het nieuwe gedrag te vertonen, het gedrag toch uitblijft. Deze trigger is een stimulans in de persoon zelf of in zijn omgeving die ervoor zorgt dat de gedragsverandering die eerst niet op gang kwam, nu ineens wel plaatsvindt. Wij veronderstellen dat er vaak een druppel nodig is om de emmer te doen overlopen waardoor het gewenste gedrag eindelijk tot stand komt. Normaal gesproken, is het moeilijk om mensen aan te moedigen om voldoende afstand te houden tot de voorligger op de snelweg. Dit proces kan echter wel ineens doorslag vinden wanneer een geliefde dodelijk verongelukt doordat er niet genoeg afstand werd gehouden.

5. Conclusie

In deze paper presenteren wij een generieke stappenplan waarin grondigheid, volledigheid en systematiek centraal staan. Deze stappen kunnen gebruikt worden om verkeers- en vervoersproblemen te identificeren en oplossingen te kiezen, implementeren en evalueren. Dit stappenplan heeft veel overeenkomsten met andere aanpakken uit de literatuur en de wereld van consultancy en training. In interviews hebben wij getoetst in welke mate een dergelijke systematische aanpak terug te vinden is in de huidige gang van zaken in de praktijk. Hieruit blijkt dat terwijl veel initiatieven een systematische aanpak erop nahouden, er ruimte is voor verbetering. Toch moet ook stilgestaan worden bij de kosten-baten analyse van een uitgebreide aanpak: is de toegevoegde waarde de kosten waard?

Wel zijn wij van mening dat veel winst te halen valt in het beter gebruiken van fundamentele kennis van psychologie en met name van gedrag en gedragsverandering. In deze paper

beschrijven wij ook een benadering om gedrag beter te begrijpen en makkelijker aanknopingspunten voor oplossingen te identificeren.

In de wereld van verkeer en vervoer wordt letterlijk en figuurlijk aan de weg getimmerd om de verkeersveiligheid te verbeteren, de doorstroming te vergroten en de reis van A naar B prettiger te maken. Hoewel dit verwezenlijkt moet worden binnen allerlei randvoorwaarden van geld, tijd en beleid, moeten altijd verbeteringen van bijvoorbeeld veiligheid, doorstroming of bereikbaarheid vooropstaan en daarmee het bereiken van de gestelde doelen.

Referenties

- Aarts, H., Verplanken, B., & van Knippenberg, A. (1997). Habit and information use in travel mode choices. *Acta Psychologica*, 96, 1-14.
- Bargh, J.A. (1997). The automaticity of everyday life. In R.S. Wyer, Jr. (Ed.), *The automaticity of everyday life: Advances in social cognition* (Vol. 10, pp 1-61). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chaiken, S., Liberman, A. & Eagly, A.H. (1989). Heuristic and systematic information processing within and beyond the persuasion context. In J.S. Uleman & J.A. Bargh (Eds.), *Unintended Thought*. New York: Guilford Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, J. (1975). *Beliefs, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Franken, H. & Biemans, F. (1999). Testbed: Een systematische aanpak voor innovatieprojecten. *Management en Innovatie*, 6, 15-30.
- Griffioen-Young, H.J., Fennis, M., & Schraagen J.M.C. (2003). *Gedragbeïnvloeding: een interne én externe verkenning van positie en kansen voor de toekomst* (Rapport TM-03-D007). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
- Griffioen-Young, H.J., Janssen, H.J.W., & Langefeld, J.J. (2004). *Avoiding pitfalls in team decision-making: a laboratory study and decision-support tool* (Rapport TM-04-A002). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
- ICTU (2004). www.e-provincies.nl/smartsite212.htm.
- Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*. New York: Doubleday.
- Klein, G.A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C. Zsombok, (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*. Westport, CT, US: Ablex Publishing.
- Kreanova (2004). Training Innovatiemanagement: De weg naar permanente vernieuwing. www.kreanova.nl/innovatiemanagement.htm.
- Petty, R.E., & Cacioppo, J.T.(1986). *Communication and persuasion: Central and Peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.