

**Omgaan met gedrag in Beter Benutten**

**Gerard Tertoolen (XTNT), g.tertoolen@xtnt.nl**

**Casper Stelling (MuConsult), cstelling@muconsult.nl**

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2014**

**20 en 21 november Eindhoven**

## Samenvatting

In het verleden zijn binnen de programma's Slim Werken, Slim Reizen en Beter Benutten diverse projecten gedaan waarbij gedragsverandering centraal stond. Soms werden daarmee duurzame resultaten behaald, vaak waren resultaten teleurstellend of bleek moeilijk vast te stellen of de beoogde resultaten echt werden gehaald. Ook bleken de resultaten lang niet altijd toe te schrijven aan de gepleegde interventies. In deze paper wordt verslag gedaan naar een studie waarin 104 projecten globaal en 25 projecten gedetailleerd zijn ontleed op basis van gedragswetenschappelijke inzichten. Daaruit kwamen de volgende invalshoeken als heel belangrijk en effectief naar voren:

- timing van het project en stappen daarbinnen;
- hobbels wegnemen (weerstand verminderen)
- intrinsieke motieven activeren en benadrukken
- benutten sociale context
- maatwerk leveren met stakeholders

Op basis van deze bevindingen is een strategie ontwikkeld waarin deze elementen de spil vormen om gedrag in mobiliteitsprojecten te verankeren. Aan deze strategie zijn – op basis van voortschrijdend inzicht – de volgende gedrag gerelateerde aspecten toegevoegd:

- feed forward en feedback geven
- zelfbeschikking als versterker van intrinsieke motivatie

De strategie is er op gericht om relevante gedragskennis te operationaliseren in de maatregelen die deel uitmaken van het vervolg van Beter Benutten. In vier regio's (Maastricht, Midden Nederland, Arnhem Nijmegen en Brabant) is zij ontwikkeld en toegepast. De stappen die in de methode in een cyclisch proces worden ondernomen, zijn gebaseerd op het doorlopen van de volgende onderwerpen/vragen:

- Begrijpen (benoemen huidig gedrag, gewenst gedrag, doelgroepen)
- Interventies: welke motieven en weerstanden kennen de doelgroepen?
- Hoe kunnen we deze respectievelijk versterken en wegnemen?
- Hoe kunnen we feed forward en feedback geven?
- Hoe kunnen we de motieven versterken vanuit zelfbeschikking?
- Welke lokkertjes kunnen we inzetten?

- Wat is de juiste toon van begeleidende campagnes of introductie van maatregelen (framing, interactief, priming)?
- Hoe kunnen we gedrag bestendigen?

In de presentatie op het CVS worden hiervan het gevolgde proces en de resultaten besproken. Zeker zo belangrijk als de resultaten is dat de gevolgde methode er toe leidt dat betrokken projectleiders en stakeholders in de praktijk leren denken en werken vanuit gedrag.

## **1. Gedrag en gedragsbeïnvloeding in Beter Benutten**

Gedrag en gedragsbeïnvloeding hebben aan terrein gewonnen binnen de aanpak van mobiliteitsknelpunten. Ook in het programma Beter Benutten hebben gedragswetenschappen voet aan de grond gekregen. De ambitieuze doelstellingen van het programma kunnen alleen worden gerealiseerd als automobilisten (voor een belangrijk deel forensen) andere keuzes maken. Dat burgers in het algemeen en automobilisten in het bijzonder niet alleen rationele keuzes maken en dat hun gedrag slechts beperkt te sturen is via informatie en relatief kleine aansporingen, is bekend. Tegelijk tonen diverse maatregelen in en buiten de sector mobiliteit aan dat gedragsverandering, mits op de juiste manier ingestoken en op de juiste doelgroepen gericht, een substantiële bijdrage kan leveren aan het realiseren van beleidsdoelstellingen.

## **2. Blik op het verleden**

In 2013 is een studie verricht naar hoe gedrag de afgelopen jaren in mobiliteitsmanagementprojecten is toegepast. Deze studie is een momentopname. De meeste maatregelen die in deze studie zijn betrokken, zijn maatregelen uit het programma Slim Werken Slim Reizen, aangevuld met enkele projecten uit het programma Beter Benutten. Het betreft maatregelen die beogen het gedrag van reizigers en werknemers te veranderen. In de meeste gevallen gaat het om een gedragsverandering van solistisch autogebruik in de spits naar gedrag dat beter aansluit bij met name de doelen van bereikbaarheid en leefbaarheid. Het gewenste gedrag is divers. Dat varieert van meer fietsen, meer openbaar vervoer gebruik, op andere tijden werken tot het slimmer omgaan met de (lease)auto. Ook de gebruikte interventies om een gedragsverandering in gang te zetten zijn divers. Zo is beloning een veel toegepast instrument, evenals informatieverstrekking en het faciliteren van het gewenste gedrag (bijvoorbeeld goede P+R voorzieningen aan de rand

van de stad, kortingsacties en nieuw gedrag gemakkelijker maken).

De voorgenomen en gepleegde interventies zijn geanalyseerd vanuit een gedragswetenschappelijk kader. Op deze wijze is een indruk verkregen van welke effecten interventies hebben (of juist het gebrek aan effect), in hoeverre deze effecten samenhangen met de beoogde interventies en hoe valide uitspraken zijn met betrekking tot de samenhang tussen interventie en effect. Tevens is zo een beeld verkregen waar kansen liggen voor de vervolgfase van Beter Benutten. Een en ander heeft geresulteerd in een inspiratiedocument met aanbevelingen voor de volgende fase van het programma Beter Benutten en de verschillende regio's die daar bij betrokken zijn.

### *2.1. Aanpak*

Van 104 mobiliteitsprojecten en -maatregelen is vastgesteld welke interventies zijn ingezet om gedragsverandering te bewerkstelligen. Vervolgens zijn er daarvan 25 geselecteerd waarop een diepgaande analyse is uitgevoerd met betrekking tot de interventies die zijn beoogd en daadwerkelijk zijn toegepast. Vervolgens is voor een praktische insteek gekozen bij de gedragswetenschappelijke analyse. Een eenduidig theoretisch raamwerk waaraan mobiliteitsmaatregelen kunnen worden getoetst, is simpelweg niet voorhanden. Daarom is op basis van een aantal toonaangevende wetenschappelijke documenten in combinatie met de ervaring van opdracht gevende en uitvoerende partij een analysekader opgesteld dat daarna goed bruikbaar bleek. Bij het opstellen en gebruiken van het analysekader is het gedachtengoed van het zogeheten Behavioural Insights Team (BIT) maatgevend geweest. Het BIT veronderstelt drie cruciale onderdelen binnen effectieve gedragsverandering, te weten:

- Understand (begrijpen),
- Interventions (beïnvloeden), en
- Results (meten, evalueren en interpreteren).

'Understand' wil zeggen dat een maatregel alleen effectief kan worden ingezet als bij aanvang voldoende inzicht is

verkregen in het huidige en gewenste gedrag. Hierbij is kennis van de beoogde doelgroep en diens kenmerken cruciaal. Dit inzicht helpt bij het selecteren van kansrijke interventies en het wegnemen van weerstanden en hobbels die het succes van het project in de weg staan. Ofwel, het is de opstap naar het ontwikkelen van de meest optimale beïnvloedingsstrategie in de specifieke situatie (Interventions). Of de beïnvloedingsstrategie ook inderdaad oplevert wat werd beoogd, of er lessen te leren zijn uit het proces dat doorlopen is en of er mogelijk bijeffecten zijn opgetreden, dient te worden vastgesteld met goede monitoring en evaluatie (Results).

Met het analyselader dat aan de hand van het BIT en andere basisdocumenten is opgesteld, werden de maatregelen geanalyseerd en de gedragsmechanismen daarbinnen geïnterpreteerd. Bij 14 van de geanalyseerde cases zijn aanvullende interviews gehouden met sleutelpersonen binnen het project. De interviews hadden tot doel aanvullende informatie te verkrijgen over doelstellingen, uitvoering en evaluatie van de betreffende maatregelen.

## 2.2. Resultaten

Een gedegen gedragskundige onderbouwing van gekozen interventiestrategieën ontbrak in veel gevallen in het verleden. Meestal wordt eenvoudig besloten dat er een campagne moet komen of dat er een beloningsstrategie wordt toegepast. In veel gevallen hoopt men ook successen die elders behaald zijn (in binnen- of buitenland) zonder al te veel voorafgaande studie te kunnen herhalen. Maatregelen zijn slechts beperkt gericht op structurele veranderingen en gedragsbehoud. Het behalen van korte termijn effecten bepalen het beeld, terwijl sommige interventies juist pas op langere termijn effect gaan sorteren en korte termijn effecten vaak weer snel verdampen.

Op basis van de analyse van de cases, benoemen wij de volgende kansrijke aangrijpingspunten voor gedragsverandering:

### *Timing*

Wanneer is gedragsverandering kansrijk? Hierbij komt aan de orde: het inspelen op discontinuïteiten (grote veranderingen zoals verhuizingen kunnen een goed aangrijpingspunt voor gedragsverandering vormen); het versterken van urgentiebesef en het inspelen op verwarring als bron van verandering.

### *Hobbels wegnemen*

Wat belemmert verandering en hoe maak je de weg vrij? Hierbij komt aan de orde: maak het gedrag zo makkelijk mogelijk, verklein of voorkom weerstanden en speel in op of houd rekening met mogelijke onrechtvaardigheidsgevoelens.

### *Stimuleren gewenst gedrag*

Hoe prikkel je mensen op de juiste manier? Hierbij komt aan de orde: materiële en immateriële beloning, feedback, het aspect 'beleving', wilskracht versterken en vergevingsgezindheid van de inrichting van maatregelen.

### *Benutten van de sociale context*

Hoe kun je de sociale omgeving van je doelgroep gebruiken? Hierbij komt aan de orde: het vergelijken met relevante andere deelnemers en deelnemers-groepen, 'consistentie' als beïnvloedingsmechanisme, het bouwen en in stand houden van netwerken, het inzetten van superpromotors en de mogelijkheden en bedreigingen van sociale vergelijking.

### *Maatwerk leveren*

Hoe kun je de maatregel toespitsen op de specifieke situatie, het specifieke gedrag en de mensen in kwestie? Hierbij komt aan de orde: hoe kom je bij de start van een maatregel tot een advies op maat voor de doelgroep, hoe motiveer je mensen blijvend op individueel en groepsniveau en hoe voorkom je groepsdenken.

## **3. Blik vooruit: Beter Benutten 2**

Voor het vervolg van Beter Benutten is op basis van deze bevindingen een strategie ontwikkeld om in vier regio's

(Maastricht, Arnhem-Nijmegen, Midden Nederland en Brabant) gedrag structureel te enten in de plannen, oplossingsrichtingen en uitvoering van alle projecten. Hieronder wordt deze strategie kort uiteengezet. Op het CVS congres zullen de resultaten uitvoerig worden toegelicht.

### *3.1. Aanpak*

In een groot aantal sessies in de vier regio's waarin steeds verder wordt doorgedrongen tot in de haarvaten van de te nemen maatregelen zijn de volgende stappen (cyclisch in een steeds meer toepassingsgerichte vorm) uitgewerkt:

- Begrijpen (huidig gedrag, gewenst gedrag, doelgroepen)
- Interventies: welke motieven en weerstanden kennen de doelgroepen?
- Hoe kunnen we deze respectievelijk versterken en wegnemen?
- Hoe kunnen we feed forward en feedback geven?
- Hoe kunnen we de motieven versterken vanuit zelfbeschikking (zie paragraaf 3.7)?
- Welke lokkertjes kunnen we inzetten?
- Wat is de juiste toon van begeleidende campagnes of introductie van maatregelen (framing, interactief, priming)?
- Hoe kunnen we gedrag bestendigen?

Hieronder worden deze stappen toegelicht. Op het CVS congres worden de resultaten vermeld.

### *3.2. Begrijpen (Understand)*

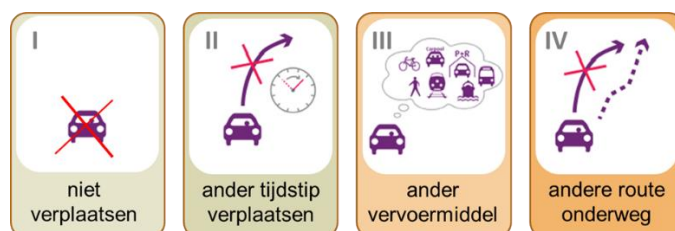
De strategie begint met het gezamenlijk definiëren van het huidige ongewenste gedrag, het toekomstig gewenste gedrag en de relevante doelgroepen per regio door betrokken (praktijk)experts en stakeholders.

Het huidige (problematische) gedrag wordt doorgaans omschreven als 'het in auto in spits op trajecten en momenten met meest vertraagde ritten in één van de acht deelregio's. Op trajecten waar het openbaar vervoer overbelast wordt op bepaalde tijdstippen en geen ruimte is



voor capaciteitsuitbreiding, kan dit ook als ongewenst worden benoemd.

Het gewenste gedrag wordt als volgt omschreven: gedurende de spits niet op trajecten en momenten met meest vertraagde ritten in de auto verplaatsen naar een van de economische kerngebieden in één van de acht deelregio's. Dit kan door zich niet te verplaatsen (in het geheel niet die dag of op een ander tijdstip reizen), door te gaan fietsen, door met het openbaar vervoer te reizen (al dan niet in een keten en met parkeren op afstand) of via een andere route te reizen. Zie figuur 1.



*Figuur 1: het gewenste gedrag in beeld gebracht voor de regio Arnhem-Nijmegen*

De doelgroepen waarop de interventies zich richten zijn doorgaans forensen, bezoekers en studenten. In een later stadium worden deze per (deel)regio gespecificeerd.

### *3.3. Interventies: Motieven en weerstanden*

Ons uitgangspunt is dat er voor mensen twee type redenen zijn om bepaald gedrag te vertonen: omdat ze het echt zelf willen, of omdat ze er door anderen toe worden aangezet. In de psychologie heet dat respectievelijk intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie leidt tot krachtiger en langduriger gedrag dan extrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie komt – zoals boven onder 'lokkertjes' beschreven – van buitenaf. Als je iets doet omdat je er zelf belang bij hebt ergens in gelooft, of zelf de voordelen ervaart, doe je het vaker en/of langer.

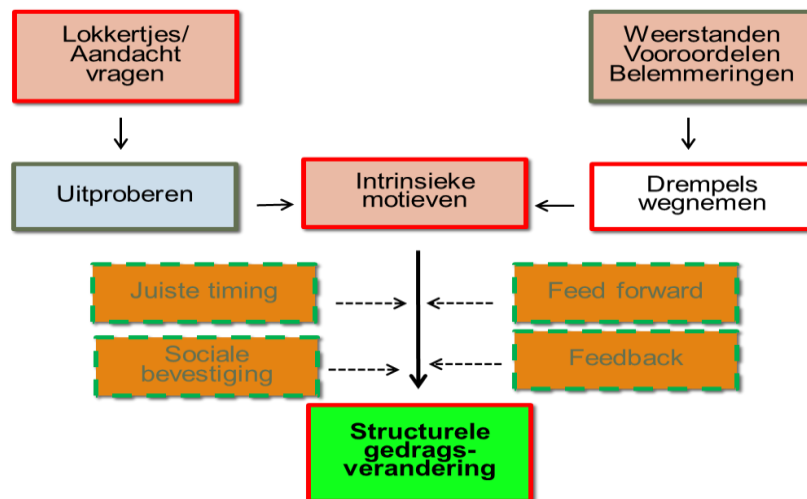
Een zwaar onderschat element van op weg naar structureel gewenst gedrag, is feedback. Mensen willen zien/ervaren dat het gedrag dat zij vertonen (zeker als dit soms enige moeite

kost) iets oplevert (dat het de moeite waard is om het te blijven doen). Waardering en bevestiging van anderen zijn hierbij sleutelwoorden. Het mooiste is als deze feedback vanzelf komt (uit de eigen vriendenkring bijvoorbeeld). Beter Benutten en haar partners kunnen hierbij echter heel goed een handje helpen. Het gaat dan om het bekrachtigen van het gewenste gedrag, door terug te koppelen wat het voor de persoon in kwestie oplevert; in woorden en daden.

#### *3.4. Interventies: weerstanden*

Pogingen gedrag en attitude te veranderen roepen meestal ook negatieve gevoelens op (weerstanden, barrières, drempels). Mensen willen niet zo graag veranderen. Weerstanden vormen daarom een belangrijke schakel op weg naar structureel gewenst gedrag. Als ze niet serieus genomen worden en als er niets mee gedaan wordt, kunnen ze uitgroeien tot ernstige drempels voor succes. Het tegenspreken van weerstanden heeft meestal weinig zin, of zorgt voor nog meer weerstand. Voorzieningen verbeteren, positieve ervaringen laten opdoen en - waar het kan - mogelijkheden verruimen, zijn efficiënte manieren om met weerstanden om te gaan. Keuzevrijheid is een belangrijk wapen in de strijd tegen weerstanden.

In figuur 2 is de visie op gedragsverandering in een model gevat.



*Figuur 2: Model voor gedragsverandering dat gebruikt is in diverse sessies in 4 regio's van Beter Benutten om de gedrag goed in de maatregelen te incorporeren.*

### 3.5. Interventies: Lokkertjes

In het verleden (zie paragraaf 2) is binnen mobiliteitsmanagement breed in Nederland (maar ook daarbuiten) veel gebruik gemaakt van lokkertjes (presentjes en beloningen) om automobilisten in beweging krijgen. Tegelijk proberen campagnes mensen attent te maken op de noodzaak om te veranderen en de voordelen daarvan. Voorlichting en educatie trachten zo aandacht op het onderwerp te vestigen, attitudes, te versterken of te beïnvloeden en normen te onderstrepen.

Figuur 2 laat zien dat deze lokkertjes aardig kunnen werken om mensen nieuw gedrag te laten uitproberen, maar dat de waarde niet dient te worden overschat. In het leven van onze doelgroepen gebeuren veel dingen waar overheden of instellingen maar weinig invloed op kunnen uitoefenen. Denk aan de eerder genoemde groepsdruk of zelfoverschatting. Soms biedt een campagne of educatieprogramma een geslaagd tegenwicht, vaak ook – moeten we helaas erkennen – sneeuwt het daarin onder. Toch blijft goede voorlichting en educatie een belangrijk onderdeel van de totale aanpak en zal het dit ook altijd blijven. Hoe leuk de presentjes en lokkertjes ook zijn, vaak hebben ze maar een tijdelijk effect. Duurzame gedragsverandering komt vrijwel alleen tot stand als intrinsieke motieven een rol spelen.

### 3.6. *De weg naar structurele gedragsverandering*

Op weg van intrinsieke motieven naar structurele gedragsverandering worden de lessen uit de gedragsstudie van de projecten in het verleden (zie paragraaf 2.2.) toegepast. Het gaat hier onder andere om het geven van feed forward en feedback, het bepalen van de juiste timing en het inzetten van sociale bevestiging en sociale bewijskracht.

### 3.7. *Zelfbeschikking*

Zelfbeschikking is 'de waakhond' van het succes van maatregelen geënt op intrinsieke motivatie. Mensen gaan niet uit eigen beweging hun gedrag veranderen als niet aan de voorwaarden van zelfbeschikking is voldaan. Dit zijn: competentie ('competence'), autonomie ('autonomy') en sociale verbondenheid ('relatedness').

#### - Competentie – competence

Als je weet dat je iets niet kunt, dan is de motivatie vaak laag om die taak uit te voeren. Competentiegevoelens zijn dus belangrijk om intrinsieke motivatie te bevorderen. Het kan overigens al gaan om waargenomen gedragscontrole zoals in de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen) wordt beschreven. Het gaat hierbij niet zozeer dat je het daadwerkelijk kan, maar of je dit zelf ook zo ervaart. In praktijk betekent dit dat mensen de juiste middelen (niet meer en niet minder) tot hun beschikking hebben om de gedragsverandering ook te kunnen voltrekken. Daarom dienen projectleiders, stakeholders en andere betrokkenen zich voortdurend de volgende vraag te stellen: *Wat heeft de doelgroep van mij nodig om het gewenste gedrag ook echt te gaan vertonen?*

Toch is alleen competentie niet voldoende om te komen tot intrinsieke motivatie.

#### - Autonomie - autonomy

Motivatie staat of valt bij het vrij zijn om je eigen keuzes te kunnen en mogen maken. Beloningen en/of straffen ondermijnen de autonomiegevoelens, waardoor minder

intrinsieke motivatie ontstaat. Ook andere aspecten die beperken en controlerend zijn, zoals een overheid die over je schouders staat mee te kijken, verminderen de autonomie-gevoelens. Daarom dienen betrokkenen bij een project zich ook continu de volgende vraag te stellen: *Hoe zorg ik er voor dat de leden van de doelgroep keuzes kunnen maken, zich niet gedwongen voelen en de vrijheid hebben om ook eens anders te handelen dan wij graag zouden willen?*

- Sociale verbondenheid - relatedness

Sociale verbondenheid, of de perceptie daarvan, kan de intrinsieke motivatie versterken. Vertrouwen is er zelden al bij aanvang, dit moeten de verstrekkers van informatie verdienen. De lessen hier zijn: *geef betrouwbare info, laat zien dat het jou echt om de belangen van de reiziger gaat, informeer alleen dan wanneer het nodig is en geef daarbij informatie waar de reiziger ook echt op zit te wachten, doe wat met klachten en wensen, et cetera.*

### 3.8. Resultaten

De resultaten van de aanpak zijn tweeledig. Enerzijds wordt stapsgewijs gedrag daadwerkelijk geoperationaliseerd in de projecten, anderzijds worden de betrokken projectleiders en stakeholders meegenomen in het leren denken en handelen vanuit gedrag. Beide facetten zijn even belangrijk.

## Referenties

Deci, E & Ryan, R, 2002, Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, *in Handbook of Self-Determination Research*, pp. 3-34, Rochester.

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2011). *Gedrag in beleid. Met psychologie en gedragseconomie het mobiliteitsbeleid versterken*, Ministerie I&M, Den Haag.

Tertoolen, G., Swankhuisen, C. & Vree, R. de, 2013, *Grip op Gedrag*, Ministerie I&M, Den Haag.