

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,
Amstelplein 34
1096 BC Amsterdam

© 2023 Eva van den Broek en Tim den Heijer
© 2023 Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Amsterdam

Eerste druk 2023

Omslagontwerp: Deborah Bosboom, B.R.A.I.N. Creatives
Auteursfoto Eva van den Broek: Ineke Oostveen
Auteursfoto Tim den Heijer: Anne van Gelder
Opmaak: Elgraphic

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

Deze uitgave kwam tot stand door bemiddeling van Sebes & Bisseling Literary Agency te Amsterdam.

ISBN 978 90 00 38499 0
ISBN 978 90 00 38500 3 (e-book)
NUR 770

www.spectrumboeken.nl
www.bromvliegeffect.nl

Inhoud

Inleiding: waarom deze methode?	7
STAP 1: WAT – bepaal je gedragsdoel	23
STAP 2: WIE – ken je doelgroep	55
STAP 3: NIET – snap wat ze tegenhoudt	85
STAP 4: WEL – weet wat mensen beweegt	107
STAP 5: HIER & NU – snap de invloed van timing en context	125
STAP 6: HOE – ontwikkel je gedragsplan	143
STAP 7: TEST – ontdek of je plan werkt	165
De gedragsgedreven organisatie	191
Het bromvliegdilemma	221
Beyond nudging	235
Dankwoord	251
Lijst met praktijkvoorbeelden	253
Meer lezen	255

Inleiding: waarom deze methode?

Een taai probleem vereist een grote oplossing. Bijvoorbeeld één die te maken heeft met een technologische doorbraak, een paradigma-verschuiving of een Nobelprijswaardig nieuw wetenschappelijk inzicht. En omdat zo'n probleem bijna altijd te maken heeft met menselijk gedrag, van jezelf of een ander, moet mentaal ook de knop om. Keiharde cijfers moeten ogen openen, bewustzijn moet groeien, motivatie stijgen tot ongeken-de hoogte. En pas dan kan, na heel veel inspanning en nóg veel meer tijd, iets veranderen.

Klinkt goed, toch?

Maar het is vaak niet waar. Grote oplossingen blijken lang niet altijd te leiden tot die Grote Belangrijke Verandering. Of je ernaar streeft om je vegaburger succesvol aan de man te brengen, iets wil doen aan klimaatverandering of aan de afwas: de grote oplossingen werken vaak juist níet en hebben zelfs een averechts effect. De kilo's van dat crash-

dieet zitten er in een mum van tijd weer aan, en vaak zelfs meer dan dat. De dure reclamecampagne heeft geen aantoonbaar resultaat. En de ambitieuze nieuwe aanpak van de overheid wordt na een vernietigende rapportage stilletjes afgebouwd. De volgende keer pakken we het nóg groter aan: blijkbaar ging het de

vorige keer niet ver genoeg, het hele systeem moet op de kop, het bedrijf moet worden gereorganiseerd, het volgende dieet wordt een detoxkuur op Bali! En zo worden de oplossingen steeds maar groter, zonder dat ze het probleem verkleinen. Je zou er mismoedig van worden: al



die bevlogen pogingen om het écht goed aan te pakken, met zo weinig resultaat. Toch is er ook juist reden om optimistisch te zijn. En wij gaan je daar stap voor stap bij helpen. Daarvoor moet je wel wat van je aannames opzijzetten. Bijvoorbeeld de aanname dat gedragsinzichten alleen nuttig zijn voor klassieke gedragsproblemen zoals recycling en vieze wc-vloeren.

Ook de aanname dat jij gedrag intuïtief al goed snapt kan je in de weg zitten. Natuurlijk, we gedragen ons allemaal de hele dag op de een of andere manier. Maar dat betekent niet dat we gedrag ook bewust doorgronden. We zitten er vaak juist enorm naast – zeker als het gaat om die Grote Oplossing.

*Deze methode draait om
uitzoeken wat mensen
beweegt en hoe je ze beweegt.
En als je zo kijkt, zie je dat geen
businessmodel of missie
zónder gedragsinzichten kan.*

Groot probleem, kleine oplossing

Vaak schuilt de sleutel tot een grote verandering juist in iets kleins, alledaags. Zoals de volgorde waarin je getallen laat zien. Of een plaatje op een verpakking. Een vliegje in een wc-pot. Weet je het nog? Schiphol had het vervelende probleem dat mannen op de wc slecht mikten. Gevolg: vieze vloeren, gesloten toiletten, hoge schoonmaakkosten, ongelukkige reizigers met volle blazen. De oplossing vonden ze bij Schiphol echter niet in boetes, beloningen, grappige reclameposters of een emotionele oproep om aan je medereiziger te denken. Door een vliegje in de potten te schilderen was het probleem ‘vanzelf’ opgelost. Dat kleine vliegje slaagde dus waar gedragswetenschappers als Eva en reclamemakers als Tim vaak grote projecten en campagnes zagen falen: het veranderde gedrag. We noemden ons eerste boek daarom *Het bromvlieg-effect*. In dat boek vind je heel veel van die alledaagse fenomenen die stiekem grote invloed hebben op gedrag. De kleine dingen die ook jouw gedrag stiekem sturen noemen we bromvliegen. En de psychologische mechanismes erachter, bromvlieg-effecten. In *Het bromvlieg-effect* zie je dat die effecten er zijn in allerlei soorten:

Zelfbedrogvlieg 	vakterm: overconfidence mensen kennen zichzelf slecht en onderschatten hoe makkelijk ze gestuurd worden vang hem: bij onrealistisch, roekeloos gedrag, waar feedback niet helpt
Luiheidsvlieg 	vakterm: cognitive load mensen kiezen de weg van de minste fysieke of mentale weerstand vang hem: bij verward, afgeleid, gestrest gedrag, veel opties of informatie

 <p>Pijnvlieg</p>	<p>vakterm: loss aversion mensen maken keuzes die pijn, twijfel en spijt vermijden</p> <p>vang hem: bij gewoontes, vasthoudendheid, koppigheid</p>
 <p>Gezelschapsvlieg</p>	<p>vakterm: social norms mensen zijn gevoelig voor wat anderen doen en vinden</p> <p>vang hem: bij groepsgedrag, zichtbaarheid, sociale druk</p>
 <p>Tijdsvlieg</p>	<p>vakterm: present bias het moment van kiezen en de volgorde heeft grote invloed op keuzes: mensen prefereren een snelle beloning</p> <p>vang hem: bij snelle bevrediging, verleidingen, tijdsdruk</p>
 <p>Aantrekkingsvlieg</p>	<p>vakterm: framing, choice architecture mensen kiezen op basis van het aanbod en kiezen voor opvallende opties</p> <p>vang hem: als er veel aanbod of competitie is</p>
 <p>Prikkelvlieg</p>	<p>vakterm: incentives boetes en beloningen hebben vaak een ander effect dan je beoogt</p> <p>vang hem: als er geld in het spel is, of status</p>

Zulke effecten staan in de gedragswetenschap wel bekend als *biases* en *heuristics*. Het zijn binnendoorweggetjes die ons brein onbewust neemt om snel te beslissen. En die vaak uitstekend werken: je kan direct in actie komen zonder veel mentale energie te verbruiken. Dat was in de evolutie heel handig om, bijvoorbeeld, aan een sabeltandtijger te ontkomen. Eng beest = rennen: een prima shortcut. Maar in onze moderne wereld kunnen die oeroude bromvlieg-effecten soms precies

verkeerd uitpakken. Dan kopiëren we elkaars ongezonde gedrag, leggen we te weinig pensioen in of kopen we op Black Friday dingen die we helemaal niet nodig hebben.

Dit boek zijn we meteen begonnen met *nóg* zo'n effect: de *proportionaliteitsbias*. Dat is de onbewuste aanname dat een oplossing en een probleem van dezelfde orde van grootte moeten zijn. En vooral ook even gewichtig moeten voelen: zijn dingen uit proportie, dan *voélt* dat fout. Het lijkt zo logisch, maar als je er even over nadenkt, besef je dat dit niet meer dan bijgeloof is. Een mug in je slaapkamer kan je hele nacht verpesten. Een losse schroef kan een ramp veroorzaken. En een kwart seconde is het verschil tussen een wereldrecord en brons. Kleine oorzaken, grote gevolgen: we ervaren de hele dag zulke bromvlieg-effecten. Maar zodra we tegen een groot probleem aan lopen, lijken we dat te vergeten. Alles in ons zegt dat het tijd is voor een radicale aanpak: *áls* we het doen, doen we het goed, *go big or go home*. Maar soms is de oplossing juist om wat kleiner te durven kijken, op bromvliegniveau. Om in te 'zoemen' op het gedrag dat je wil uitlokken en de factoren die daarbij helpen of hinderen.

Je herkent dit waarschijnlijk al uit voorbeelden van *nudges*. Kleine aanpassingen in de omgeving die gedrag direct veranderen. Imposante grafieken en angstaanjagende voorbeelden vergroten vaak wel het bewustzijn van het belang van een gezonde leefstijl. Maar gaan mensen er ook iets anders door *dóén*? Meestal niet. Plaats echter ongezond eten uit het zicht en plak leuke stickers op de traptreden (met elke stap verbrand je twee calorieën) en mensen gaan zich als vanzelf gezonder gedragen. Soms heeft zo'n kleine aanpassing enorme en blijvende gevolgen. Zo is er een vissoort die *véél* meer werd gegeten nadat vishandelaars de naam veranderden. Patagonian Toothfish werd nauwelijks gegeten. Maar datzelfde visje werd onder de titel Chilean Sea Bass *zó* populair, dat overbevissing een gevaar werd! Een paar letters met enorme impact.

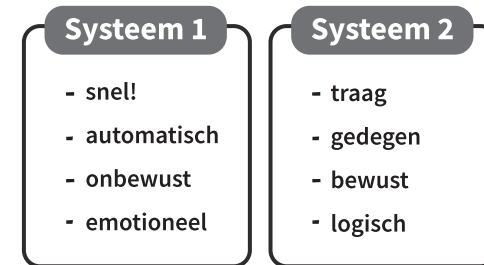
Vaak heeft een nudge ook een kleiner maar nog steeds zeer welkom resultaat, en tellen de resultaten van meerdere nudges bij elkaar op tot een aantoonbare verbetering met relatief kleine middelen. Dat wekt behalve interesse en soms wat hype, óók irritatie op. De proportionaliteitsbias gaat jeuken. *Ja maar... een nudge lost niet álles op, als je de nudge weghaalt, verdwijnt ook het resultaat... Is het niet beter als mensen het uit zichzelf willen doen?* Allemaal goeie punten, komen we op terug! Maar voorlopig nodigen we je uit om toch jouw proportionaliteitsbias even te parkeren. En één ding tot je door te laten dringen:

Taaie problemen vereisen geen grote oplossing, maar een gedragsgerichte oplossing. Die kán groot zijn, maar kan net zo goed bestaan uit één of meer kleine oplossingen.

Bovendien hoeft zo'n oplossing niet per se te maken te hebben met nobele begrippen als bewustzijn en motivatie. Wij mensen zien onszelf graag als rationele wezens die voors en tegens bewust afwegen om tot een goede keuze te komen. Als dat zo was, zou gedragsverandering vooral een kwestie zijn van goede argumenten, duidelijke informatie, kortom: van gelijk hebben. Maar we hebben allemaal de ervaring dat het niet zo werkt. Zelfs niet bij mensen die totaal overtuigd zijn van het nut en belang van bepaald gedrag, en zich voornemen iets te gaan doen. Meer bewegen, beter eten, meer samenwerken met andere afdelingen... We willen het, maar het echt doen komt er niet van. Of het stopt zodra de eerste golf van motivatie wegebt. Waarom is dat toch?

Nobelprijswinnaar Kahneman legt dit uit aan de hand van een handige metafoer. Stel je voor dat je brein twee systemen heeft. Het ene

ken je als het weloverwogen stemmetje in je hoofd, dat verstandige plannen maakt (het langzame systeem). Het andere ken je als de automatische piloot die bijvoorbeeld jouw fiets bestuurt terwijl jij aan heel andere dingen denkt (het snelle systeem).



Kahneman stelt dat het merendeel van ons gedrag ontstaat op die snelle, automatische manier. Het slimme, trage stemmetje komt er vooral na afloop bij om keuzes te rechtvaardigen, maar heeft beperkte invloed op wat we écht doen. Wie gedrag wil veranderen via de ratio, heeft dus geringe kans van slagen.

Mensen die grip hebben op hun eigen welzijn, bedrijven die langdurig floreren, organisaties die hun taken en missie succesvol vervullen: ze hebben in onze ogen allemaal één ding gemeen. Ze gaan gedragsgericht te werk. Onderzoeksbureau Gallup stelt zelfs dat gedragsgedreven bedrijven 85 procent succesvoller verkopen dan hun concurrenten.* Natuurlijk heeft niet alles wat ze doen een enorm effect, maar ze zitten er wel structureel minder ver en minder vaak naast dan anderen. Dat maakt een groot verschil, en het kan óók voor jou gaan gelden. Want in dit boek laten we je zien hoe ook jij met een gedragsgerichte

* Hoewel dit een correlatie was, een twijfelachtige vragenlijst en een onderzoek dat niet gebaseerd was op een experiment – je snelle systeem is onder de indruk, en je langzame systeem leest deze voetnoot wel.

aanpak systematisch de kans vergroot dat je effectief gedrag stuurt. En niet alleen op je werk, ook op de sportschool, bij je thuis of bij je vrienden en familie. Eén vaste succesformule daarvoor is er niet, maar uit jarenlange ervaring en vele onderzoeken weten we wel dat een succesvolle gedragsgerichte aanpak altijd vertrekt vanuit dezelfde zeven elementen. En die delen we in dit boek met jou. Dat doen we niet alleen uit enthousiasme voor gedragswetenschap, maar ook omdat het hard nodig is. Want als we met z'n allen succesvoller, gelukkiger, gezonder willen worden en – o ja – over honderd jaar nog een bewoonbare planeet willen hebben, moeten we nú beter worden in het sturen van ons eigen en andermans gedrag.

Voor wie is dit boek?

Als je de stap wil maken van goede bedoelingen naar nóg betere resultaten, dan is dit boek voor jou. Of dat nou op het werk of in je privéleven is. Ons doel is om jou dezelfde vaardigheden te geven als bedrijven die niet per se het beste met de wereld voorhebben. Want al zijn hun bedoelingen soms slecht, ze zijn vaak wel érg goed in hun werk. Probeer die verslavende app maar eens echt van je telefoon te houden. De verkoper van de vette kiloknaller gebruikt elk psychologisch inzicht, elke meetmethode, elke truc uit *Het bromvlieg-effect* (sorry!) om zijn doel te bereiken. Terwijl in de andere hoek van deze boksring beleidsmakers en wereldverbeteraars discussiëren over ethiek en vasthouden aan hun beeld van hoe gedrag tot stand zou moeten komen. We willen toch niet leven in een maatschappij waar mensen onnadenkend gestuurd worden door oerinstincten? Waarin ze kiezen voor wat makkelijk, voor de hand liggend en leuk is in plaats van bewust weloverwogen keuzes te maken? Misschien niet, maar we leven wél in die maatschappij. De politiek probeert dat op te lossen door die eerste

groep in te nemen met regels en reclamecodes. Die worden vaak behendig omzeild. Als je geen bekende voetballer in je gokreclame mag gebruiken, dan huur je gewoon een 'ex-voetballer' in die gisteren met pensioen is gegaan. Het blijkt in de praktijk héél moeilijk om iemand die goed is in gedrag sturen, daar slechter in te maken. Het omgekeerde is gelukkig vele malen makkelijker.

Wij geven beiden al jaren workshops en colleges waarin we mensen de basis bijbrengen van effectieve gedragsverandering. En hoewel je na een dagdeel of een semester niet direct professioneel gedragsveranderaar bent, blijken de beginselen vrij snel aan te leren. Want gedragsgestuurd te werk gaan is vooral een kwestie van de juiste vragen stellen en door de juiste bril(len) kijken naar je uitdaging. Dat is dan ook onze missie met dit boek: mensen die goede dingen willen doen, voor zichzelf of een ander, op het werk of voor de maatschappij, helpen om beter te worden in gedrag veranderen. Om dat te doen hebben we onszelf een simpele vraag gesteld. We keken naar mensen, bedrijven en organisaties die het wél lukt. Die wél anderen in beweging krijgen, die gedrag veranderen, die resultaten behalen... Wat hebben die gemeen? Wat doen die goed? Hoewel er in gedragsverandering tal van modellen en frameworks zijn, hebben die eigenlijk allemaal dezelfde elementen gemeen.

Wat kan je verwachten?

In dit boek doorloop je de zeven stappen van gedragsverandering, precies zoals wij dat dagelijks doen in ons werk. Je gaat beter begrijpen WIE je WAT wil laten doen, waarom die mensen dat NIET, WEL, HIER & NU zouden doen. Vervolgens stel je een plan op HOE je dat voor elkaar wil krijgen en TEST je of het werkt. Onderweg ontdek je welke vragen je bij elk onderdeel kan stellen om tot nieuwe inzichten te komen, hoe je