

ASTRID GROENEWEGEN

DE KUNST VAN
GEDRAG
ONTWERPEN



Ontdek een praktische methode
om keuzes en gedrag te sturen

Boom

De kunst van gedrag ontwerpen

INHOUD

Introductie	11
Introductie	11
De Missende Laag: waarom zelfs briljante ideeën soms falen	12
Het draait allemaal om invloed	13
Gedragswetenschap praktisch gemaakt	15
Overtuigingsprincipes alleen zijn niet genoeg, oftewel wat dit boek niet is	16
De SUE Behavioural Design Method	17
Het is niet zozeer een boek, het is een masterclass met een toolbox	19
Het Fundament	21
Introductie	21
Het geheim van gedrag ontwerpen: outside-in-denken	22
Behavioural Design: wat is het?	24
Design thinking: een nieuwe aanpak voor probleemoplossing en innovatie	25
Behavioural Design: design thinking versterkt met gedragswetenschap	28
De SUE Behavioural Design Method	29
Een radicaal mensgerichte aanpak	30
Waarom is het belangrijk meer te weten over Behavioural Design?	34
Alles is Behavioural Design	36
De laatste steen in de fundering: de wetenschappelijke basis van dit boek	37
SUE Behavioural Design Method	41
Het belang van mentale modellen – of de wijsheid van Warren Buffett aanboren	43
Een snelle inleiding in de SUE Behavioural Design Method	44
Gebruik van de SUE Behavioural Design Method	46
Welke pijnpunten kan de Behavioural Design Method je helpen oplossen?	47

Stap I Insight	51
BOUWSTEEN 1: THINKING	53
Inleiding	53
De twee besturingssystemen van ons brein: systeem 1 en systeem 2	54
We zijn maar mensen: waarom je je moet richten op mensen en niet op <i>econs</i>	62
Heuristiek: de shortcuts die onze hersenen gebruiken om beslissingen te nemen	65
Waarom we er soms faliekant naast zitten zonder dat we het zelf weten: cognitieve bias	66
Behavioural Design in de praktijk: hoe overwin je je biases bij het aannemen van mensen?	69
BOUWSTEEN 2: BEHAVIOUR	71
Inleiding	71
Introductie van het SUE Influence Framework	73
Het fundament van gedrag: de JTBD	74
Hoe vind je een Job To Be Done?	79
De krachten die tussen het huidige en het gewenste gedrag in staan	83
Kracht 1: Pains (stimulerende kracht)	86
Werken met pains: oplossen of benadrukken	87
Kracht 2: Gains (stimulerende kracht)	90
Werken met gains: uitvergroten	91
Kracht 3: Anxieties (blokkerende kracht)	94
Werken met anxieties: oplossen	95
Kracht 4: Comforts (blokkerende kracht)	98
Werken met comforts: vervangen of meeliften	100
Enkele tips voor gebruik van het SUE Influence Framework	102
Bouwen aan een SUE Influence Framework: 'Getting the exposure hours in'	104
BOUWSTEEN 3: OPPORTUNITIES	111
Inleiding	111
Toevoeging van psychologische waarde	112
Psychologische waarde: het gaat allemaal om vooruitgang	114
Patronen ontdekken in het Influence Framework: de meest waardevolle inzichten opsporen	117

Kansen omzetten in ideeën: ‘How Might We?’	120
Het beste vertrekpunt voor het bedenken van interventies: de Behavioural Statement	123

Stap II Intervention **129**

BOUWSTEEN 4: IDEATION	131
Inleiding	131
Ontwerpen voor gedragsverandering	132
Hoe ontwerp je gedrag?: de SUE SWAC Tool uitgelegd	133
CAN: de verborgen parel in de SUE SWAC Tool	139
CAN: de capaciteit om gedrag te veranderen onder de loep genomen	141
CAN: wanneer moet je de capaciteit om te veranderen vergroten?	143
CAN: hoe vergroot je de veranderingscapaciteit?	144
WANT: de bereidheid tot verandering onder de loep genomen	147
WANT: wanneer veranderingsbereidheid vergroten?	149
WANT: hoe vergroot je veranderingsbereidheid?	150
SPARK: aanzet tot gedragsverandering onder de loep genomen	151
SPARK: het gaat allemaal om timing	153
AGAIN: herhaling om een gewenst gedrag te ontwerpen onder de loep genomen	159
AGAIN: hoe je ontwerpt voor blijvende gedragsverandering	161
Nog een goede reden om AGAIN en AGAIN de SPARKS in te zetten: gebruik en behoud	166
Gebruik van de SUE SWAC Tool in de praktijk: de juiste vragen stellen	170
Gebruik van de SUE SWAC Tool in de praktijk: ideeën bedenken	173
Het ontwerpen van gedrag in de praktijk: CAN- en WANT-interventievragen	175
C1. Kunnen we minder opties geven om uit te kiezen? OPTION REDUCTION	177
C2. Kunnen we een makkelijkere vraag stellen? QUESTION SUBSTITUTION	183
C3. Kunnen we het meer onderscheidend maken? SALIENCE	187
C4. Kunnen we hindernissen toevoegen of weghalen? FRICTION	193
C5. Kunnen we makkelijkere woorden gebruiken? CLARITY	196
C6. Kunnen we het gedrag in kleinere stappen opsplitsen? CHUNKING	199
C7. Kunnen we vervolgstappen laten zien? SPECIFICITY	201
C8. Kunnen we persoonlijke begeleiding bieden? ASSISTING	202
C9. Kunnen we een deadline toevoegen? FORCING FUNCTION	204
C10. Kunnen we zorgen dat iemand zijn gedrag pauzeert? DECISION POINTS	209

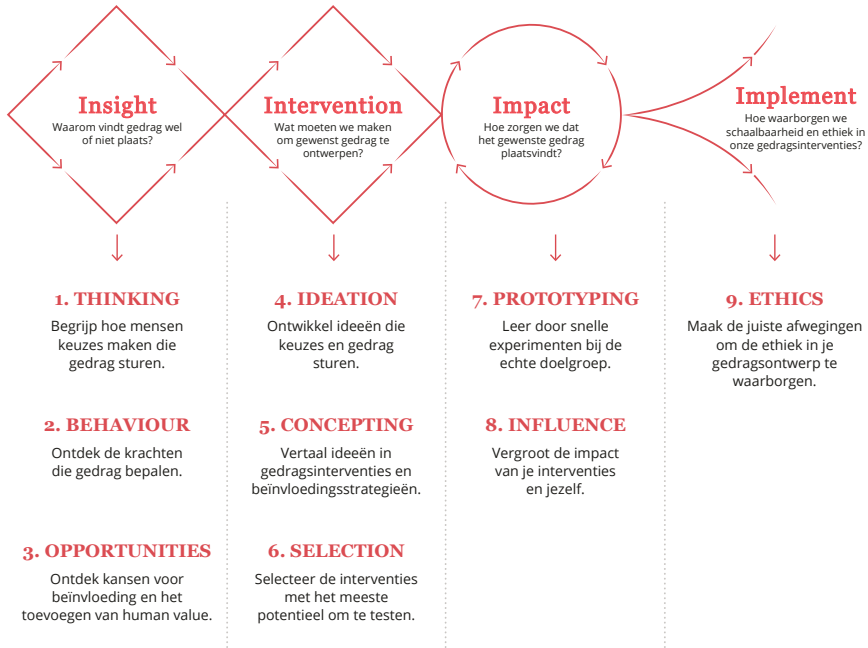
DE KUNST VAN GEDRAG ONTWERPEN

W1. Kunnen we het gedrag van anderen laten zien?	
SOCIAL PROOF & BANDWAGON EFFECT	211
W2. Kunnen we iemand aan zijn sociale imago/identiteit herinneren?	
SOCIAL IDENTITY/SIGNALLING	219
W3. Kunnen we het persoonlijk maken? PERSONALISATION	223
W4. Kunnen we informatie op een andere manier presenteren? FRAMING	232
W5. Kunnen we mensen het gevoel geven dat ze iets verliezen?	
LOSS AVERSION	240
W6. Kunnen we iemand bewust maken van zijn toekomstige ik?	
HYPERBOLIC DISCOUNTING	249
W7. Kunnen we vooruitgang laten zien in percentages of in abstracte eenheden?	
FEEDBACK	253
W8. Kunnen we het einddoel van het gedrag visueel maken? FEEDBACK	255
W9. Kunnen we betekenis toevoegen aan een getal of statistiek? ANCHORING	257
W10. Kunnen we positieve gedachtes ontwerpen? PRIMING	268
Gedrag in de praktijk ontwerpen: AGAIN-interventievragen	274
Gedrag in de praktijk ontwerpen: SPARK-interventievragen	276
Een kleine test: kan je de gedragsinterventies herkennen?	277
BOUWSTEEN 5: CONCEPTING	281
Inleiding	281
De perfecte beïnvloedingsstrategie: de 4C Influence Flow	282
De 4C Influence Flow in actie	286
De stukjes van de SWAC-puzzel in elkaar zetten: ideeën omzetten in interventies	287
Wat extra advies voor concepting bij het ontwerpen van gedragsroutines (habits)	289
Enkele voorbeelden van SWAC-interventies	291
Drie laatste adviezen voor concepting	296
BOUWSTEEN 6: SELECTION	299
Inleiding	299
Hoe kies je de interventies die je bij echte mensen zal testen?	299

Stap III Impact	303
BOUWSTEEN 7: PROTOTYPING	305
Inleiding	305
Het belang van prototyping	306
Hoe maak je een prototype?	308
Stap 1 in prototyping: Wat wil je leren?	309
Stap 2 in prototyping: Hoe wil je leren?	310
Stap 3 in prototyping: Hoe voer je het uit?	311
Stap 4 in prototyping: Hoe krijg je waardevolle feedback?	314
Voor je begint: privacy is belangrijk	316
BOUWSTEEN 8: INFLUENCE	319
Inleiding	319
Tip 1: Gebruik het Influence Framework en de SWAC-tool om je persoonlijke invloed te vergroten	319
Tip 2: Resultaten uit de prototyping gebruiken om een akkoord te krijgen	321
Tip 3: Laat systeem 1 in je voordeel werken	323
Tip 4: Gebruik de interventievragen om een onweerstaanbaar verzoek te doen	331
Tip 5: Gebruik de kracht van storytelling om saaie presentaties in meeslepende verhalen te veranderen	334
Einde.	337
Stap IV Implement	339
BOUWSTEEN 9: ETHICS	341
Inleiding	341
Manipulatie versus invloed	341
Het organisatorisch niveau	344
Het persoonlijke en teamniveau	348
Het projectniveau	350
Een Behavioural Designer worden	353
Bedankt!	357
Bijlage	359
Eindnoten	367

Hoe vergroot je kans op succes

SUE | Behavioural Design Method[©]



INTRODUCTIE

Introductie

Als ik je een beetje kan inschatten, heb je op dit punt waarschijnlijk de achterkant van dit boek gelezen en heb je snel de pagina's gescand om erachter te komen of dit boek de moeite van het kopen waard is. Alleen nog even een stukje van deze inleiding lezen om te zien of dat ook echt zo is. Dat betekent dat ik nog maar een paar alinea's over heb om je te overtuigen dit ook te doen. Laat ik het dan maar kort houden. De reden om dit boek te kopen is simpel: we willen allemaal succes in ons leven en dit boek helpt je je slagingskans te vergroten door het toepassen van gedragspsychologie. Het kan zijn dat succes voor jou betekent dat je je kinderen opvoedt tot geweldige mensen. Of misschien wil jij je bedrijf laten groeien. Misschien ervaar jij het als succes wanneer mensen je ideeën, plannen of beleid omarmen. Het kan voor jou een triomf zijn wanneer je teams ver boven het gemiddelde presteren. Erin slagen een succesvolle organisatie te bouwen kan ook jouw definitie van succes zijn. Of misschien is succes voor jou veel persoonlijker? Misschien wil je eindelijk gezonder gaan leven. Of wellicht is jouw betekenis van succes filantropischer en wil je bijdragen aan een betere wereld?

Het komt erop neer dat al deze dingen te maken hebben met gedrag. Als je wil dat je kinderen zo leuk mogelijke volwassenen worden, moeten ze zich beleefd gedragen, hun huiswerk maken, dingen ontdekken, leergierig zijn. Als je wil dat je bedrijf floreert, moeten mensen je producten kopen, je aanbevelen bij anderen en terugkomen voor meer. Als je wil dat je plannen doorgaan, heb je iemand nodig die ze goedkeurt of ondersteunt. Als je succesvolle teams wil opzetten, heb je het talent nodig om innovatieve ideeën te ontwikkelen. Als je een organisatieverandering tot een goed einde wil brengen, moeten mensen de gewenste kant op bewegen. Als je gezonder wil leven, moet je gaan sporten of ander eten inkopen. Als je de wereld net een beetje mooier wil maken, heb je mensen nodig die recyclen, minder vlees eten of geld doneren.

De sleutel tot succes is begrijpen hoe gedrag tot stand komt (of juist niet)

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: ik beweer niet dat gedragsverandering makkelijk is. In feite is het zelfs erg moeilijk. Ik heb helaas geen magisch recept voor je om de meningen of het gedrag van mensen van de ene op de andere dag te veranderen. Daar zijn wij als mensen veel te complex voor. Maar feit is wel dat je potentieel veel meer invloed kan uitoefenen op gedrag van anderen dan dat je misschien op dit moment beseft. Met zelfs alleen wat basiskennis over hoe ons brein werkt, krijg je inzicht in hoe mensen beslissingen nemen en waarom ze besluiten om bepaald gedrag te vertonen, of juist niet. En als je eenmaal begrijpt wat er gebeurt in de hoofden van mensen, kan je dit ook voorspelbaar beïnvloeden. En wordt het veel makkelijker om persoonlijke of zakelijke doelen om te zetten in succes. Je hebt dan de sleutel in handen om gewenst gedrag te ontwerpen in plaats van dit aan het toeval over te laten. Met de methode in dit boek leer je hoe je de onmisbare inzichten uit de gedragswetenschap toepast in de praktijk. Het is je praktische gids voor succesvolle gedragsbeïnvloeding.

De Missende Laag: waarom zelfs briljante ideeën soms falen

Hoewel er dus helaas niet één succesformule is om gedrag te sturen, geeft de gedragswetenschap wel heel veel nuttige inzichten in de psychologie achter keuzes en gedrag. Opvallend is dat al die kennis er al een aantal jaren is, maar dat niet veel mensen ervan weten of die gebruiken. Als je erover nadenkt, is dat op z'n minst een gemiste kans of zonde. Hoe vaak heb jij niet tijd, energie of geld besteed aan ideeën die je van de grond wilde krijgen? Ik vroeger heel vaak. En ik heb ook regelmatig gefaald. Dat komt doordat de meesten van ons wel vol goede intenties, met toewijding en ervaring dingen aanpakken, maar dit simpelweg doen zonder kennis over hoe mensen beslissingen nemen. En dit is nu juist de onmisbare kennis waarmee je de slagingskans van je ideeën of doelen vergroot. Je moet weten hoe je ervoor zorgt dat mensen voor jou kiezen. Je moet begrijpen hoe je mensen kan bewegen in de richting waar jij wil dat ze naartoe bewegen. Je moet weten hoe je anderen tot actie kan aanzetten (of ermee laat stoppen). Anderen ... of jezelf.

De waarheid is dat we allemaal keihard werken en dan hopen dat alles goed zal komen. Ik bedoel dit niet op een neerbuigende manier. De meesten van ons hebben simpelweg nooit geleerd hoe het brein werkt of hoe gedrag tot stand komt; gedragswetenschap was geen onderdeel van onze opleiding of was nooit onderdeel van ons dagelijkse werk. Misschien heb jij wel al eens iets gelezen of gehoord over de theorie van gedragsbeïnvloeding. Maar theorie is één ding. De cruciale vraag is hoe je dit naar de praktijk vertaalt. Pas toen ik dat begreep, kreeg ik grip op gedrag. Dit boek heeft als doel de 'Mislende Laag' van gedragsbeïnvloeding toe te voegen aan je bestaande expertisese. Het geeft je een extra hulpmiddel in je mentale gereedschapskist. Het leert je een methode om de verborgen, irrationele logica van menselijke keuzes te ontdekken; de sleutel waarmee je mensen in de gewenste richting kan laten bewegen. En het laat je bewezen principes uit de gedragswetenschap zien om je ideeën kracht bij te zetten. Om klanten, werknemers, burgers of donateurs te overtuigen. En strategieën, producten, diensten, campagnes, marketing of beleid te ontwikkelen die mensen zullen omarmen. Kortom, dit boek is de gids die je helpt de kracht van de gedragswetenschap in te zetten bij het bereiken van je werk- of privédoelen.

Het draait allemaal om invloed

Ik weet dat sommigen van jullie onmiddellijk worden afgeschrikt door het woord *invloed*. Dit is echter wel degelijk een boek over invloed. Maar invloed is geen slecht woord. En het bewust beïnvloeden van gedrag is niet per se negatief. Beïnvloeden is iets wat wij als mensen voortdurend doen. We proberen het gedrag van mensen continu te sturen. Als je kinderen hebt, probeer je ze sociaal geaccepteerd gedrag aan te leren. Als je wil dat klanten begrotingen ondertekenen, probeer je hun goedkeuringsgedrag te beïnvloeden. Als de overheid kringloopcontainers in je straat zet, proberen ze jouw kringloopgedrag te beïnvloeden. Als je flirt met die aardige persoon aan de andere kant van de bar, ben je bezig zijn voorkeur te beïnvloeden. Met de manier waarop supermarkten producten in de schappen plaatsen, proberen ze jouw koopgedrag te beïnvloeden. Wanneer je iemand een cadeau of compliment geeft, heb je invloed op diens mening over jou. Beïnvloeding is niet negatief; het is een natuurlijke, menselijke conditie. Elk verzoek dat we hebben, elke samenwerking of verbinding die we zoeken, vereist het beïnvloeden van iemands gedrag. Ook als je een vriend

of vriendin wil uitnodigen voor een film of vrienden wil laten langskomen voor een etentje. Gedragsbeïnvloeding is overal. We zijn er gewoon niet zo goed in. Of beter gezegd, we hebben het niet zo goed geleerd.

Hoewel het beïnvloeden van gedrag ons dagelijkse mechanisme is om het leven het hoofd te bieden, te leren, vooruit te komen en verbinding te maken, hebben we een blinde vlek voor hoe invloed werkt

Ik hoor het je bijna denken: als het zo'n krachtig middel is, waarom gebruikt dan niet iedereen de wetenschap van beïnvloeding? Hier is meer dan één antwoord op te geven. Allereerst laten al meer mensen en organisaties gedragswetenschap op je los dan dat je misschien beseft. Daarom is het intrigerend en relevant om meer te weten over gedragsbeïnvloeding, aangezien we er allemaal continu door worden omringd en gestuurd. Meestal beseffen we dat niet. We hebben allemaal de neiging om te denken dat we elke dag onze eigen beslissingen nemen op basis van onze vrije wil. Het grootste deel van ons gedrag wordt echter doordacht uitgelokt en onze keuzes worden zorgvuldig ontworpen.

Check je je telefoon of e-mail als je een notificatie krijgt? Kies je in een restaurant altijd een wijn ergens in het midden van de wijnkaart? Volg je de route in een IKEA-winkel? Eet je een hele zak chips leeg in plaats van een paar chipjes te nemen? Heb je wel eens iets gekocht, terwijl je eigenlijk zuiniger aan moest doen? De manier waarop je koopt, stemt, loopt, eet, werkt, communiceert, winkelt, reageert en kijkt, is vaak discreet ontworpen met behulp van gedragswetenschap. Je denkt misschien dat jij je keuzes bepaalt, maar je hebt meestal minder controle over je eigen beslissingen en gedrag dan je denkt. In dit boek zal ik je voorbeelden geven, zodat je dit voortaan ziet gebeuren en je voorbereid zal zijn. Meer weten over gedragswetenschap is daarom een zeer belangrijke eye-opener. De tweede reden waarom het toepassen van gedragswetenschap nog onontgonnen gebied is, is dat steeds meer mensen wel gefascineerd zijn door gedragsbeïnvloeding, maar de meesten niet weten hoe ze het in de praktijk moeten toepassen. Dit is jouw kans om een voorloper op dit gebied te worden en je concurrentie voor te blijven. En mensen effectief de gewenste richting op te krijgen, of dat nu een klant, werknemer, donateur of burger is.

Gedragwetenschap praktisch gemaakt

Gedragwetenschap is dus een heel krachtig instrument, maar vaak wel heel theoretisch, onderzocht in academische instellingen. Dat maakt het niet zo eenvoudig voor ons gewone stervelingen om het toe te passen. Ik ben mede-oprichter van SUE | Behavioural Design, een strategisch innovatiebedrijf en opleidingsinstituut gespecialiseerd in de toepassing van gedragwetenschap. Maar ooit zijn wij begonnen als creatief bureau. Wat wij echter merkten is dat de meeste innovatie niet in de creatieve industrie plaatsvond, maar in Silicon Valley. En dat de winnende bedrijven daar allemaal één overeenkomst hadden: ze namen de mens en hun gedrag als uitgangspunt voor de ontwikkeling van hun producten, diensten en marketing. Dus ik wilde meer weten over het wat en hoe. In die tijd waren er wel al veel fascinerende inzichten over menselijk gedrag (het wat), maar voor mij leken ze losse puzzelstukjes die maar niet op hun plaats vielen. Er was veel, maar simpelweg geen makkelijke methode om dit in de praktijk toe te passen (het hoe). En dat was nou juist wat wij nodig hadden. Wij, als SUE, hadden klanten die op zoek waren naar manieren om klantgerichte producten, diensten, campagnes of beleid te ontwikkelen die mensen zouden omarmen. We hadden dringend een manier nodig om alle kennis over menselijk gedrag en de psychologie van besluitvorming in de praktijk voor ons te laten werken.

Dus besloten we zelf aan de slag te gaan. We hebben alle relevante academische boeken en artikelen bestudeerd met de meest vernieuwende inzichten in de menselijke psychologie en gedragwetenschap. We hebben honderden publicaties gelezen, ons ondergedompeld in de verslagen van psychologische experimenten, conferenties bezocht en met experts gesproken – allemaal met één doel: deze krachtige knowhow praktisch toepasbaar maken om onze klanten te kunnen helpen hun complexe uitdagingen op te lossen. En zo hebben we onze Behavioural Design Method[®] ontwikkeld. Het is een methode gebaseerd op die baanbrekende en erkende inzichten uit de gedragwetenschap, maar vertaald in drie eenvoudig toe te passen stappen. Het woord *methode* is overigens essentieel. Het is geen magie; het is geen alchemie. Het is een gestructureerd proces om naar boven te halen hoe mensen (vaak onbewust) tot beslissingen komen en dit diepe, menselijke begrip om te zetten in gevalideerde ideeën die gedrag zullen sturen. En het mooie is, het is een methode die je onder de knie kan krijgen.

Overtuigingsprincipes alleen zijn niet genoeg, oftewel wat dit boek niet is

Voordat je besluit verder te lezen, moet je vooral ook weten wat dit boek niet is. Het is een veelvoorkomend misverstand dat gedragsontwerp gaat over het toepassen van een aantal overtuigingsprincipes. Die principes ken je vast wel van bijvoorbeeld hotelboekingswebsites, zoals social proof (deze kamer is al 235 keer geboekt en heeft een 8,7 rating) en schaarste (nog maar drie slaapkamers over). Deze principes zijn krachtig, maar soms slechts 'trucjes'. Als jij succesvol gedrag wil ontwerpen, moet je je realiseren dat het toepassen van een paar principes niet genoeg is. Je moet eerst weten *waarom* mensen dingen wel en niet doen. Succesvolle beïnvloeding begint met een diep begrip van de menselijke besluitvorming die voorafgaat aan het gedrag.

Elk gedrag begint met een beslissing. Mensen moeten beslissen om iets te doen of met iets te stoppen

Zonder begrip van het vaak irrationele keuzeproces, geen actie. Laat me je een voorbeeld geven. Ik ben een enorme liefhebber van Berlijn. En ik ga er regelmatig heen (ik schrijf dit letterlijk nu in Berlijn). Ik ben hier naartoe gevlogen. Maar ik moet toegeven dat ik me vanuit ecologisch perspectief steeds meer bezwaard voel om het vliegtuig te nemen. Er gaat een rechtstreekse trein van Amsterdam naar Berlijn. De ICE. En toch heb ik die niet genomen. Je kan me proberen te overtuigen door allerlei beïnvloedingsprincipes op me los te laten. De ICE rijdt 90 procent op tijd en vervoert 2000 tevreden passagiers per dag (social proof), onder wie veel zakenreizigers (autoriteit) die de trein een 9,7-rating (social proof) geven. Het probleem is dat ik een aantal overtuigingen heb, waardoor de ICE geen optie is voor mij. Zolang mijn overtuigingen dat de trein vol zal zitten met luidruchtige reizigers, de wifi zal haperen, ik geen fatsoenlijke plek zal hebben om te werken tijdens de zeven uur durende treinreis niet worden weggenomen, stap ik in het vliegtuig. Om mij de ICE in te krijgen, moet je mijn (irrationele) besluitvorming en de krachten die mij tegenhouden om de ICE in te gaan begrijpen. Pas dan kun je gedragsinterventies ontwerpen die mij in die trein krijgen.

Kortom, als we het hebben over Behavioural Design, hebben we het over begrijpen wat mensen wel of niet beweegt. Hiervoor heb je drie elementen nodig:

1. Inzicht in de psychologie van de menselijke besluitvorming
2. Inzicht in de krachten die het gedrag van mensen bepalen
3. Het vermogen om dit begrip om te zetten in ideeën en strategieën die gewenst gedrag vormen

De SUE | Behavioural Design Method

De vraag blijft: hoe doe je dit? Hoe beïnvloed je beslissingen en geef je gewenst gedrag vorm? Hoe zorg je dat dit creativiteit niet in de weg staat en blijft passen bij je merk of persoonlijkheid? Het goede nieuws is dat je het antwoord in je handen hebt. Dit is niet zomaar een boek; het is een masterclass met een uitgebreide toolbox. Het is een zeer praktische gids die je helpt om Behavioural Design meteen te gebruiken bij het ontwikkelen van strategieën en ideeën die gedrag zullen veranderen. Het zal je in staat stellen om je bestaande ideeën stap voor stap, van begin tot eind, te versterken met gedragswetenschap. Om te zorgen dat je echt wat hebt aan dit boek, staat het niet vol met mooie, ingewikkelde theorieën of bewoordingen. Het bestaat uit korte, gemakkelijk te lezen hoofdstukken met voorbeelden, hulpmiddelen en tips. Je hoeft geen achtergrond in sales, marketing, reclame of psychologie te hebben. Je hoeft geen technologische vaardigheden te hebben. Als je wil leren hoe je mensen positief kan beïnvloeden en een nieuwsgierige, vooruitstrevende denker bent, zit je goed. Dit boek laat je zien hoe je gedragswetenschap systematisch en pragmatisch toepast. Je leert de SUE | Behavioural Design Method die je helpt keuzes te beïnvloeden en gedrag voorspelbaar te sturen. Zodat je niet langer hoeft te hopen op succesvolle uitkomsten, maar hier veel meer grip op krijgt.

Ik weet uit ervaring dat de SUE | Behavioural Design Method werkt. Het is niet enkel een concept dat ik voor dit boek heb ontwikkeld. Bij SUE passen we deze methode al meer dan tien jaar toe om nationale en internationale organisaties te helpen betere beslissingen te nemen en gedrag vorm te geven. De Behavioural Design Method heeft ons geholpen om gevalideerde oplossingen te ontwikkelen voor onder andere financiële instellingen, ngo's, start-ups, FMCG's, zorgorganisaties, openbare overheden, dienstverleners, retailers, hotels en lei-

derschapsteams. De methode is toegepast op een breed scala aan gedragsuitdagingen. Ik zal je enkele voorbeelden geven. We hebben jongeren uit de schulden geholpen. We hebben voor ABN AMRO en ING gewerkt, om met oplossingen te komen waardoor mensen nu stappen ondernemen om hun financiële zelfredzaamheid in de toekomst veilig te stellen. We hebben in opdracht van de ANWB de verkeersveiligheid vergroot door te zorgen dat mensen in het verkeer niet op hun telefoon kijken. Mensen met diabetes gebruiken nu de nieuwe medische technologie van Medtronic, waarmee ze een zorgeloos leven kunnen leiden. We hebben gezorgd dat meer mensen aan UNHCR doneren voor vluchtelingen wereldwijd. We hebben een Nederlandse politieke partij geholpen om stemgedrag te ontwerpen om de opkomst van extreemrechts tegen te gaan. We hebben gezorgd dat verpleegkundigen hun ambities binnen de bestaande werkplekken ontwikkelen en zo veel meer werkgeluk gingen ervaren, sterke bedrijfsculturen ontwikkeld die talent aantrekken en behouden, mensen meegekregen in verandering en we hebben organisaties zoals eBay, Roche en Orange geholpen om hun teams te transformeren in echt klantgerichte teams. We hebben andere teams de gedragsroutines van high-performance teams geleerd. We hebben SportCity geholpen hun leden een blijvende sportroutine op te laten bouwen en Nederlandse gemeenten geholpen het recyclegedrag van burgers te verbeteren. Voor Heineken hebben we gedrag ontworpen dat ertoe leidt dat er helemaal geen plastic afval meer rondzwerft op festivals. We hebben multidisciplinaire teams geholpen om creatiever te worden, en allerlei organisaties om een toekomstbestendige positionering en proposities te ontwikkelen. Het zijn maar een paar voorbeelden.

We hebben exact dezelfde Behavioural Design Method onderwezen aan meer dan 1500 mensen uit meer dan 45 landen in onze SUE | Behavioural Design Academy®, een officieel erkende onderwijsinstelling. Kortom, wat je in dit boek leest en leert, is in de praktijk toegepast bij het oplossen van echte uitdagingen. Ons werk heeft ons geholpen om de Behavioural Design Method in praktijk-situaties te testen, valideren en optimaliseren. Je kan je afvragen: wat voor soort mensen gebruiken de SUE | Behavioural Design Method? Tot nu toe hebben we gewerkt met leiderschapsteams, politici, bedrijfseigenaren, marketeers, beleidsmakers, innovatiemanagers, UX-ontwerpers, architecten, hoteleigenaren, hr-consultants, fitnessstrainers, professionals in de gezondheidszorg, CMO's, onderzoekers, tekstschrijvers, fondsenwervers, financiële experts, innovators, product owners, strategen, CEO's en nog vele anderen. Je motivatie om dit boek

op te pakken zou kunnen zijn om te leren wat je concurrenten al gebruiken of om voorop te blijven lopen in het spel. Maar simpel gezegd: als je meer wil weten over menselijke besluitvorming en de vaardigheden wil leren om keuzes te beïnvloeden en gedrag positief te veranderen, heb je het juiste boek in handen.

Het is niet zozeer een boek, het is een masterclass met een toolbox

Dit boek komt met downloads en video's om je te helpen de gedragswetenschap echt te gaan toepassen. Je krijgt praktische tips en instructies om dat wat je leest, meteen te kunnen toepassen. Maar ook templates, cheatsheets (spiekbriefjes) en mijn videobegeleiding om je tot actie aan te zetten, door het boek heen aangegeven door middel van iconen. Dit is daarom niet zomaar een boek. Het is een masterclass en toolbox ineen waarmee je direct aan de slag kan gaan met Behavioural Design. Door dit boek te kopen, koop je dus eigenlijk een volledige leerervaring. Je krijgt 24/7 online toegang tot een exclusieve website, waar je downloads en video's kan vinden. Vanuit het perspectief van Behavioural Design was dit niet zomaar een leuke gimmick of toevoeging aan dit boek; het was essentieel. In de psychologie is er een bekend fenomeen dat het *use-it-or-lose-it*-principe wordt genoemd. In al onze hersenen vindt 'snoeien' plaats.¹ Ons brein ruimt grijze massa op die we niet gebruiken. Het wordt simpelweg geëlimineerd. Dat klinkt eng, maar het is hoopgevend. Terwijl we vroeger dachten dat we, naarmate we ouder worden, allemaal te maken krijgen met de achteruitgang van ons cognitieve vermogen, is dat in feite niet altijd het geval.² Als je je hersenen blijft gebruiken, kunnen ze lang in goede conditie blijven. Het leren van nieuwe dingen, zoals het lezen van dit boek, zorgt voor de perfecte hersentraining. Als je echter wil dat de kennis uit dit boek blijft hangen, moet je die kennis blijven gebruiken om te voorkomen dat hij wordt gesnoeid. Dat is overigens goed nieuws vanuit het perspectief van Behavioural Design: als je dingen herhaaldelijk doet, wordt het vanzelf een gewoonte (habit). Met andere woorden, door de tools en templates uit dit boek te gebruiken, houd je niet alleen je hersenen in goede conditie, maar maak je van het toepassen van deze nieuwverworven kennis een gewoonte waardoor je Behavioural Design moeiteloos zal toepassen. Helemaal geen slechte pitch voor de downloads en tools van dit boek, toch?

Ik hoop dan ook van harte dat dit boek je gids zal worden in de fascinerende wereld van de toegepaste gedragswetenschap. Vouw ezelsoren, onderstreep zinnen, krabbel notities in de kantlijn, en in plaats van altijd maar van begin tot eind te lezen, spring soms eens vooruit of ga een paar bladzijdes terug om sommige delen opnieuw te lezen. Ik hoop dat je er post-its in zal plakken om je eigen cases en inzichten toe te voegen zodat dit niet het zoveelste boek op je boekenplank wordt, maar je eigen Behavioural Design Playbook dat je vertrouwde metgezel wordt bij het ontwerpen van gedrag. Kortom, als je meer grip wil krijgen op succesvolle resultaten door de kracht van Behavioural Design in de praktijk te gebruiken, dan is dit boek en alles wat daarbij komt kijken een absolute aanrader.

Astrid Groenewegen

PS. Heb ik Behavioural Design op je gebruikt in deze inleiding? Absoluut! Ik heb aangehaakt op je Job To Be Done, frustraties benadrukt, angsten weggenomen en autoriteit en andere overtuigingsprincipes gebruikt. Wil je weten wat dit allemaal betekent en hoe het werkt? Lees dan gauw verder en je zal het allemaal ontdekken. Welkom in de Missende Laag!



THINKING

– Begrijpen hoe mensen denken en keuzes maken

Inleiding

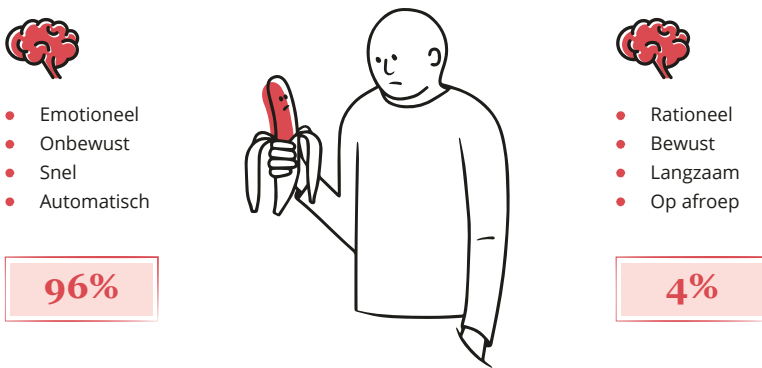
Om maar meteen met de deur in huis te vallen: als je weet hoe mensen beslissingen nemen, kan je hun gedrag ontwerpen. Gedrag heeft alles te maken met beslissingen. Moet ik naar links of naar rechts? Besluit ik dit te kopen of niet? Doe ik vriendelijk tegen deze persoon omdat ik heb besloten dat ik hem aardig vind? Kies ik ervoor om deze persoon in dienst te nemen of niet? Besluit ik gezonder te gaan eten, naar de sportschool te gaan of te recyclen? Kies ik ervoor rechts of links te stemmen? Besluit ik dat het goed is om mijn kinderen te laten vaccineren, ze goed onderwijs te geven, of ze vers voedsel te laten eten? Kies ik ervoor om actief betrokken te zijn bij mijn buurt of juist niet? Kies ik ervoor om het milieu te beschermen en iets te doen aan de klimaatverandering of niet? Kies ik ervoor om toe te geven dat ik hulp nodig heb met mijn financiën? Besluit ik om tijd of geld te investeren in dit nieuwe idee of bedrijf? Beslissingen, beslissingen, beslissingen. Naar schatting nemen we allemaal meer dan 35.000 beslissingen per dag.²⁵ Variërend van belangrijke tot minder belangrijke beslissingen. Hoe slagen we daarin zonder door te draaien?

Dat zijn vragen waar professor Daniel Kahneman, emeritus hoogleraar psychologie Eugene Higgins aan Princeton University, en zijn collega, de overleden wiskundig psycholoog Amos Tversky, ons antwoorden op hebben gegeven. Zij hebben baanbrekend wetenschappelijk onderzoek verricht op het gebied van de menselijke besluitvorming. Zij ontdekten dat we twee manieren van denken hebben: snel en langzaam denken. En ze onthulden de belangrijke rol die ons onderbewuste speelt bij het nemen van beslissingen die leiden tot gedrag.

Misschien heb je al eens gehoord van systeem 1 en systeem 2. Het kan zijn dat je hebt gehoord van cognitieve biases en heuristieken. Kahneman is een van mijn helden en de grondlegger van de moderne gedragseconomie (behavioural economics). Ik wil in dit hoofdstuk de belangrijkste inzichten met je delen uit het denken van Kahneman en Tversky zoals zij dat hebben gepubliceerd in hun bestseller *Ons feilbare denken*. Het is de solide basis die je nodig hebt om te begrijpen hoe mensen keuzes maken.

De twee besturingssystemen van ons brein: systeem 1 en systeem 2

Het revolutionaire onderzoek van Kahneman en Tversky bracht aan het licht dat onze hersenen twee besturingssystemen hebben, die zij systeem 1 en systeem 2 noemen. Ik zet de verschillen van deze twee denksystemen hier voor je op een rij:



Kijk eens even naar de percentages. Ons bewuste brein maakt slechts 4 procent uit van al ons denken. Dat betekent dat maar liefst 96 procent van al onze beslissingen volledig onbewust wordt genomen. Het ontdekken van de twee besturingssystemen van onze hersenen, maar vooral ook de bandbreedte van elk systeem maakte dit onderzoek zo belangrijk. Er is overigens enige discussie ontstaan over de exacte percentages van ons onbewuste denken. Is het 96 procent? 98 procent? Er lijkt niet echt consensus te zijn, maar wat ik opvallend

vond is dat een andere autoriteit op het gebied van ons denken, dr. Gazzaniga, hoogleraar psychologie aan de Universiteit van Californië, in zijn boek *Who's in Charge? Free Will and the Science of the Brain*²⁶ vertelt dat het eerder gaat om 98 procent, omdat we tegenwoordig zo veel meer afleidingen hebben. De waarheid is dat het er niet echt toe doet. Val niet te veel over de exacte getallen; dat is verspilling van je energie (tenzij je over dit onderwerp een proefschrift wil schrijven). Voor ons is het veel interessanter om te weten hoe we baanbrekend wetenschappelijk onderzoek in de praktijk kunnen gebruiken. Wat belangrijker is dan het exacte percentage is dat bij het observeren van menselijke keuzes in levensechte situaties de meest gerespecteerde gedragsonderzoekers en wetenschappers hebben bewezen dat onze beslissingen voor het overgrote deel worden genomen door ons onderbewuste, automatische systeem 1-denkproces.

Kortom, we zijn geen rationeel denkende machines die altijd verstandige beslissingen nemen die vooral zijn gebaseerd op het optimaliseren van onze eigen voordelen. Je hoeft niet eens een onderzoeker te zijn om dit te snappen. Je hebt het waarschijnlijk zelf wel eens meegemaakt of misschien zelfs meer dan eens. Bijvoorbeeld wanneer je iets deed of juist niet deed, om bij een groep mensen te horen (denk eens aan kleding die je in bepaalde situaties wel of niet draagt). Of toen je besloot om impulsief iets te doen in plaats van eerst na te denken over de gevolgen die het zou kunnen hebben in de toekomst (ooit een kater gehad?), dat je liever lui dan gezond was, of om meer geld uit te geven dan je had moeten doen. Misschien was dat niet rationeel, misschien was het niet het beste voor jezelf, maar het was de keuze die je op dat moment maakte. En dat is niet erg. Dat heet mens zijn. En dat komt door je systeem 1. Dus, als we willen begrijpen hoe we keuzes en gedrag kunnen beïnvloeden, is wat we moeten onthouden van het onderzoek van Kahneman en Tversky dat het ons inzicht heeft gegeven in de kracht van ons onderbewuste. En vooral:

De gedragswetenschap heeft het gebrek aan ratio in het menselijke beslissingsproces aan het licht gebracht

Je hersenen werken als volgt: wat je systeem 1 doet zonder dat je het merkt, is het snel beoordelen van informatie en ideeën die op ons afkomen. Ons systeem 1 bepaalt wat prioriteit heeft en relevant is – en filtert de rest van de informatie door zogenaamde ‘shortcuts’ te nemen. Deze shortcuts worden ook wel heuristieken genoemd of simpeler gezegd, het zijn signalen in onze omgeving op basis

waarvan ons automatische brein heel snel beslissingen neemt zonder dat we dit in de gaten hebben. Wat er vervolgens in onze hersenen gebeurt, is dat ons systeem 1 op basis van die shortcuts suggesties stuurt naar ons systeem 2, dat ze vervolgens in overtuigingen omzet.

Ik zal je een voorbeeld geven dat deze wisselwerking tussen de twee systemen in onze hersenen in één keer duidelijk maakt. Denk aan de eerste keer dat je een willekeurige persoon ontmoette. Je vond die persoon meteen aardig of niet: de beroemde eerste indruk. En misschien vind je van jezelf dat je behoorlijk goede mensenkennis hebt, omdat je eerste indruk vaak de juiste blijkt te zijn. Ik ben bang dat ik je dan een beetje moet teleurstellen. Want wat gebeurt er als je iemand voor het eerst ontmoet? Binnen milliseconden heeft je systeem 1 op basis van shortcuts al besloten of je een persoon aardig vindt of niet. Die shortcuts zijn de gezichtsuitdrukking van de persoon, het feit of hij al dan niet een bril draagt, zijn kleding, zijn manier van lopen en praten, enzovoort. Dit gebeurt allemaal snel en zonder dat je je er zelfs maar bewust van bent. Wat je wel bewust ervaart, is de sensatie van de eerste indruk. Die eerste indruk van leuk of niet leuk is de suggestie die je systeem 1 automatisch en onbewust naar je systeem 2 stuurt. Je systeem 2 gaat vervolgens op zoek naar de bevestiging van deze suggestie. Daardoor wordt de suggestie een overtuiging. Vind je een persoon leuk dan wordt dit door je systeem 2 bevestigd: wat een prettige stem heeft die persoon, wat heeft hij veel werkervaring, wat stelt hij goede vragen. Dit noemen we de zogenaamde *post-rationalisatie*. Dit heb je allemaal niet in de gaten, maar je brein verwerkt heel selectief alle volgende informatie zodat die consistent is met de eerste indruk. Vandaar dat je denkt dat je eerste indrukken zo vaak juist zijn, maar wat je dus in feite doet, is bevestiging zoeken voor die eerste indruk. En het interessante is: wij mensen kunnen alles post-rationaliseren. Denk maar eens aan hoe je zelf soms de onderbouwing kan vinden voor een keuze die je hebt gemaakt en misschien een week later alweer de onderbouwing voor precies het tegenovergestelde. Ik zou je nu kunnen vragen om me zowel argumenten voor als tegen volledig op kantoor werken te geven. Het gaat je geheid lukken.

Zoals Kahneman het formuleerde: 'Very quickly you form an impression, and then you spend most of your time confirming it instead of collecting evidence. So, if accidentally your impression was in the wrong direction, you're going to confirm it. You don't give yourself a chance to correct it.'²⁷ Ik vond dit citaat van

Caroline Webb²⁸ mooi, omdat het zo goed samenvat waarom systeem 1- en systeem 2-denken zo essentieel is om te begrijpen: 'The startling truth is that we don't experience the world as it is; we're always experiencing an edited, simplified version.' Wat ik hier nog aan wil toevoegen is dat het betekent dat er geen objectieve versie van de wereld of van mensen bestaat: we krijgen enkel onze versie van de wereld of mensen te zien. Jouw persoonlijke systeem 1 bepaalt hoe je de dingen ziet en beoordeelt. De waarheid is dus niet alleen bewerkt en vereenvoudigd: ze is ook gediversifieerd. Of zoals Kahneman ons laat zien:

Onze twee denksystemen kunnen tot verschillende resultaten komen, zelfs met dezelfde input

Ik heb gelezen over dit grappige voorbeeld van hoe het menselijk brein informatie heel anders kan interpreteren, afhankelijk van de context. Wat was het verhaal? Een Hongaars parlamentslid werd in Brussel gearresteerd toen hij betrapt werd op het overtreden van de lockdownregels tijdens COVID, op een illegaal feest waar alleen mannen aanwezig waren. Oké, tot zover nog niets grappigs, ik weet het. Dit is zeer onverantwoordelijk gedrag. Het grappige was dat toen de politie het feest verstoorde de feestgangers dachten dat de agenten deel uitmaakten van het entertainment van de avond. In deze context registreerde hun systeem 1 de mannen in uniform als cue voor een YMCA-stripact. Naar verluidt probeerden dertig mannelijke gasten de broeken van de politieagenten los te ritsen omdat ze (in eerste instantie) niet doorhadden dat het om echte agenten ging.²⁹ Het valt niet te ontkennen dat als diezelfde politieagenten dezelfde feestgangers op een doordeweekse dag op straat hadden aangehouden wegens te hard rijden, de feestgangers niet hetzelfde ongepaste gedrag hadden vertoond. Dat zou een totaal andere context zijn geweest waarin hun systeem 1 andere signalen zou hebben opgepikt. In plaats van hun broek open te ritsen, zouden ze hun ID hebben laten zien. Dit was een uitzonderlijk voorbeeld, maar dit systeem 1- en systeem 2-denken is geen detail omdat het ons dagelijks leven aanzienlijk kan beïnvloeden. Laat me voortbouwen op dat relatief eenvoudige voorbeeld van de eerste indruk. Het lijkt niet zo'n groot probleem, maar bij een sollicitatie kan het wel bepalen of iemand die baan krijgt of niet. Onderzoek³⁰ heeft aangetoond dat bij het aannemen van iemand voor een nieuwe functie, ruwweg 5 procent van de beslissingen binnen de eerste minuut van het gesprek werden genomen, en bijna 30 procent binnen vijf minuten. Het merendeel, 52 procent

Recap Gedragsinzichten



Wat is het SUE | Influence Framework®?

Het is een simpele tool om meer inzicht te krijgen in de keuzepsychologie van mensen en waarom gedrag wel of niet plaatsvindt.



Wat zijn de elementen van het SUE | Influence Framework®?

De **human** (mens) die je probeert te beïnvloeden.
Het huidige en gewenste **gedrag**.
De onderliggende motivatie voor gedrag:
de Job To Be Done
De blokkerende krachten: **Comforts** en **Anxieties**
De drijvende krachten: **Pains** en **Gains**



Hoe werken we met de krachten van het SUE | Influence Framework®?

We lossen pains op of benadrukken die, we vergroten gains, we halen anxieties weg en we vervangen of liften mee op comforts.



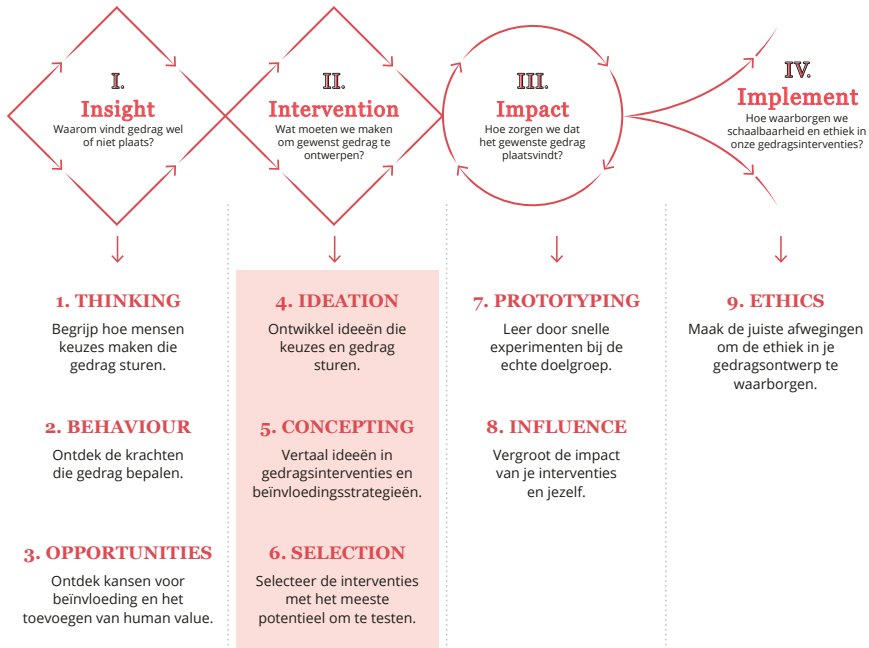
Waarom is het belangrijk om het SUE | Influence Framework® te gebruiken?

Het helpt je assumpties of overtuigingen die je hebt over mensen aan de kant te zetten. We projecteren die steeds op mensen. Het helpt je om psychologische intelligentie toe te voegen aan je beslissingen, innovatie en oplossingen en kansen te vinden om keuzes en gedrag te beïnvloeden.

STAP II
INTERVENTION

Hoe vergroot je kans op succes

SUE | Behavioural Design Method[©]





IDEATION

– *Bedenk ideeën die gedrag ontwerpen*

Inleiding

We gaan nu door met de tweede stap van de Behavioural Design Method: Intervention. Op dit punt in het proces heb je uit het SUE | Influence Framework kansen voor beïnvloeding kunnen halen die je hebt vertaald in HMW-vragen of Behavioural Statements. In een traditioneel proces van ideeontwikkeling is dit meestal het moment waarop die inzichten aan de creatieven worden overgedragen. Maar dat doen we nu niet. Ik weet dat er veel over gezegd is, over dat creativiteit een talent is. En natuurlijk zijn sommige mensen erg getalenteerd, maar dat betekent niet dat je creatief opgeleid moet zijn om ideeën te ontwikkelen die werken. Zeker niet als we het hebben over het soort ideeën dat wij zoeken. Ideeën die keuzes beïnvloeden en gedrag veranderen en op gedragswetenschap zijn gebaseerd. Die ideeën kunnen nog steeds heel creatief zijn, maar hun fundament is effectiviteit. Ik weet dat het een gangbare overtuiging is dat creativiteit zelf een zeer ongrijpbaar, abstract, bijna magisch proces is. Toch is onze ervaring dat als je creativiteit op een heel gestructureerde manier aanpakt, iedereen ideeën kan bedenken. Daarvoor heb je wel een model nodig. In dit hoofdstuk leer je daarom werken met het tweede mentale model voor in je Behavioural Design gereedschapskist: de SUE | SWAC Tool. Het laat zien aan welke knoppen je moet draaien om ideeën te ontwikkelen die gedrag zullen beïnvloeden. De tool komt met een lijst van bewezen concepten uit de gedragswetenschap die je creatief denken zullen aanwakkeren en je helpen om meerdere oplossingen voor je gedragsuitdaging te vinden. Samen doorlopen we in dit hoofdstuk stap voor stap het ideationproces. Je vindt tussendoor weer de icoontjes die verwijzen naar tips en tools om te downloaden, zodat je ook echt weet

hoe en wanneer je aan de slag kan. Ik heb zelf bij SUE herhaaldelijk ervaren dat het volgen van deze methodologische aanpak consequent geweldige ideeën oplevert, dus waar wachten we nog op?

Ontwerpen voor gedragsverandering

Zodra je je opportuniteiten hebt vertaald in HMW-vragen, is het tijd om ze om te zetten in ideeën die aanzetten tot gedragsverandering. En om het nog ambitieuzer te maken, mikken we hier op ideeën die gedrag *blijvend* veranderen. Met andere woorden: onze echte uitdaging is om nieuw gedrag te ontwerpen dat beklijft. We moeten op dit punt wel realistisch zijn. Gedragsverandering is moeilijk. Wij mensen houden liever vast aan minder effectief gedrag dan dat we onze inertie doorbreken. Sommige gedragingen voelen gewoon zo comfortabel als een oude badjas. In plaats van een nieuwe te kopen, draag je liever die oude omdat die zo behaaglijk voelt. Zelfs als je weet dat hij zo versleten en gescheurd is dat je er het sexappeal van een grijze kiezelsteen van krijgt. We hebben nu eenmaal allemaal heel hardnekkige comforts die heel moeilijk te veranderen zijn. Tel dit op bij de anxieties die we ook allemaal hebben en je weet dat het best lastig is om gedrag te veranderen. Helaas is er geen magische formule die direct de ultieme gedragsinterventie oplevert die dit alles zal veranderen. We hebben tenslotte met complexe mensen te maken. Niet elk idee werkt voor iedereen, en zelfs als ideeën in het verleden hebben gewerkt, wil dat niet zeggen dat ze iedere keer werken. Verandering is moeilijk – daar bestaat geen twijfel over.

Betekent dit dat verandering onmogelijk is? Is het iets waar mensen gewoon niet toe bereid of toe in staat zijn? Wist je bijvoorbeeld dat McKinsey heeft gerapporteerd dat 70 procent van alle organisatietransformaties mislukken of hun oorspronkelijke doelen niet halen? En dat daarvan een verbazingwekkende 72 procent te wijten is aan de mensenfactor? Soms willen de medewerkers niet mee in verandering en soms omarmen de leidinggevenden de verandering niet.⁷³ Misschien herken je dit zelf ook? Heb je ooit in een organisatie of team gewerkt dat een andere richting uit moest? En heb je de weerstand ervaren die daarmee gepaard ging? Of laten we het wat persoonlijker maken. Denk eens terug aan goede voornemens die je zelf ooit hebt gemaakt. Heb je er veel volgehouden? Twijfelachtig. Je bent ook maar een mens. Veranderen is moeilijk.

Dat wil echter niet zeggen dat wij als mensen niet kunnen veranderen. We veranderen zelfs regelmatig in ons leven. En vaak doen we dat zelfs vrijwillig en worden we er ook nog blij van. Gaan studeren is daar een voorbeeld van. We kunnen niet wachten om van woonomgeving te veranderen en uit huis te gaan. Of denk aan de beslissing om te gaan samenwonen met de liefde van je leven, te trouwen of kinderen te krijgen. Dit zijn allemaal veranderingen die we vrijwillig doen (hoop ik) en ons plezier geven (dit hoop ik oprecht, vooral dat met die kinderen, want dat besluit is behoorlijk onomkeerbaar). Maar ook sommige kleine veranderingen ondernemen we met plezier en daar kijken we zelfs naar uit. Hou je van reizen of op vakantie gaan? Dan verander je van omgeving en vaak verander je ook je eetgewoonte door de lokale specialiteiten te proberen (en we maken wel duizenden foto's om het met de rest van de wereld te delen en nooit meer te vergeten). En denk maar aan de mode; die verandert elk seizoen. En ook al ben je geen 'fashion addict', ik durf te wedden dat wanneer je sommige van je oude foto's terugkijkt, de enige juiste conclusie is dat het heel verstandig was dat je daar veranderingsbereidheid hebt laten zien. Sommige haar- en kledingkeuzes kan je maar beter ver achter je laten, ik in ieder geval wel. Ik geef toe dat ik die complete jarennegentiglook had, inclusief fluorescerende T-shirts. Om nog maar te zwijgen over de invloed die Madonna op mij had. Mijn katholieke grootmoeder, God hebbe haar ziel, is er nog steeds door geschokkeerd. Maar goed, laten we teruggaan naar het onderwerp verandering. We kunnen dit concluderen:

Verandering is moeilijk, maar het gebeurt voortdurend

Hoe ontwerp je gedrag?: de SUE | SWAC Tool uitgelegd

Er is veel fascinerend onderzoek gedaan naar gedragsverandering, maar toegegeven; dat is soms behoorlijk ingewikkeld. Daarom heb ik het versimpeld en de SUE | SWAC Tool ontwikkeld. Deze tool laat je zien welke vier puzzelstukjes je moet zien te vinden om een context te scheppen die iemand overtuigt om iets te gaan doen of te blijven doen. Wat deze tool in de praktijk zo bruikbaar maakt, is dat je, telkens als je gedragsverandering wil ontwerpen, je jezelf alleen maar vier eenvoudige vragen hoeft te stellen:



SWAC toevoegen aan Moments that Matter

1. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iemand gedrag wil vertonen? **WANT**
2. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iemand gedrag kan vertonen? **CAN**
3. Hoe kunnen we iemand aanzetten tot gedrag op de momenten die ertoe doen? **SPARK** op de Moments that Matter
4. Hoe kunnen we het gedrag een aantal keer uitlokken? **AGAIN**

Wanneer het gewenste gedrag uitblijft, betekent dit dat ten minste een van die vier elementen ontbreekt. De belangrijkste implicatie hiervan is dat je, door de SUE | SWAC Tool als leidraad te gebruiken, snel kan vaststellen wat mensen ervan weerhoudt het gedrag te vertonen dat je nastreeft.

Als een voldoende mate van capaciteit (CAN) om een gedrag uit te voeren gepaard gaat met de bereidheid (WANT) om dat gedrag te vertonen, is het enige dat dan nodig is om het gedrag te laten plaatsvinden, iemand meerdere malen (AGAIN) tot actie aanzetten (SPARK) op de momenten die ertoe doen (Moments that Matter)

Misschien valt het je op dat er in de tool 'Moments that Matter' staan. Niet één moment, maar meerdere momenten. Gedragsverandering vindt niet van de ene op de andere dag plaats. Meestal moet iemand meer dan eens aan het gewenste gedrag worden herinnerd, wil iemand überhaupt tot actie overgaan. Bovendien wordt gedrag gemakkelijker als het wordt herhaald. Daarom moeten we ervoor zorgen dat we steeds opnieuw het gewenste gedrag in iemand aanwakkeren. Onze taak is dus om meerdere gedragsinterventies te ontwerpen voor meerdere momenten die er allemaal toe doen.

Moments that Matter zijn de relevante beslissingspunten waarop mensen besluiten gedrag wel of niet uit te voeren

Laten we alle elementen van de SWAC Tool eens van wat dichterbij bekijken. Het ene element kan niet zonder het andere. Als je een gedrag wil uitvoeren (WANT), maar je kán het niet (CAN), dan gebeurt er sowieso niets. Als je het gedrag kan uitvoeren (CAN), maar je wil het niet (WANT), is gedragsverandering

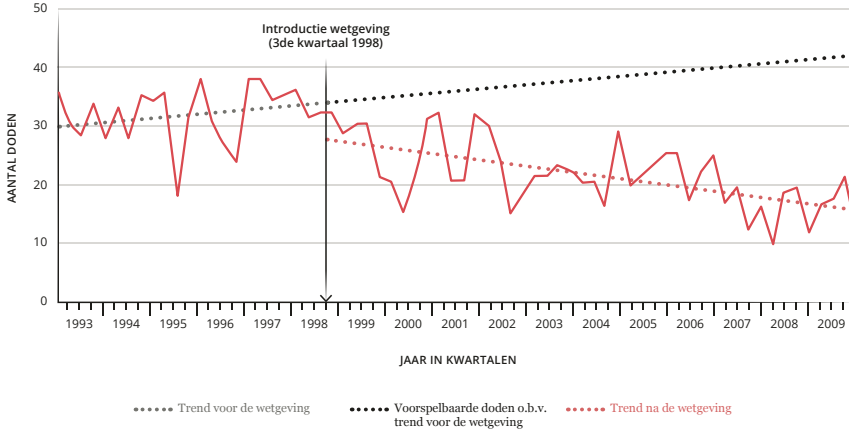
C4. Kunnen we hindernissen toevoegen of weghalen?

FRICION

Deze gedragsinterventie is erop gericht het ongewenste gedrag moeilijker te maken door het veroorzaken van frictie waardoor iemand iets minder makkelijk kan doen.¹⁵⁹ Of eenvoudiger gezegd: door hindernissen toe te voegen. Laat me een voorbeeld geven waarbij het toevoegen van *friction* enkele ernstige gedragingen hielp voorkomen, namelijk onopzettelijke vergiftiging en zelfmoord. Misschien wist je het al, maar overmatig gebruik van paracetamol, een wijdverbreid huishoudelijk geneesmiddel, is wereldwijd een gangbare methode van zelfmoord en niet-fatale zelfbeschadiging.¹⁶⁰ Dat komt doordat 'suïcidaal gedrag vaak impulsief is en mensen de neiging hebben medicijnen te gebruiken die al in huis aanwezig zijn. Mensen die meer dan 25 tabletten consumeren, lopen bij die hoeveelheid een verhoogd risico op acute leverstoornis. De kans dat iemand zo veel tabletten tegelijk inneemt, neemt enorm toe wanneer de paracetamoltabletten in een losse verpakking zitten, in plaats van in een blisterverpakking.¹⁶¹

In 1998 besloot de Britse regering daarom de wetgeving met betrekking tot de verpakking van paracetamol te veranderen en wel door een element van frictie te introduceren. Paracetamol mocht alleen nog maar in moeilijker te openen blisterverpakkingen verkocht worden en niet langer los, in bulk. Ook werd het aantal tabletten in deze blisterverpakking beperkt tot 32 tabletten bij de apotheek en 16 tabletten bij de drogist. Maar dat was nog niet alles: je kon ook niet langer meerdere verpakkingen tegelijk in één winkel kopen. Dit lijken misschien betrekkelijk kleine en gemakkelijk te overwinnen fricties, want iemand kan tenslotte nog steeds naar verschillende winkels gaan en zo meer dan één verpakking op een dag kopen en vervolgens de hele avond die pillen uit de blisterverpakkingen halen. Uit de cijfers bleek echter dat deze kleine interventies een groot effect hadden. Het opwerpen van deze barrières resulteerde in 'een geschatte afname van 43 procent van het aantal zelfmoorden in de elf jaar na de wetgeving – dat zijn 765 minder sterfgevallen en 990 minder onopzettelijke vergiftigingen. Er was ook een daling van 61 procent in het aantal registraties voor levertransplantaties door paracetamolvergiftiging.¹⁶²

Afname van het aantal doden in het VK nadat de wetgeving is ingevoerd voor paracetemolverpakking



Bron: WISH Behavioural Insights Forum¹⁶³

Maar er is een nog belangrijker gevolg van deze gedragsinterventie. Er zijn aanwijzingen dat mensen niet op zoek gaan naar een andere manier van zelfmoord wanneer ze worden geconfronteerd met fricties, en eerder de poging helemaal staken.¹⁶⁴ Daarom kan het beperken van de gemakkelijke toegang tot pijnstillers een zeer effectief middel zijn om het aantal zelfmoorden terug te dringen. Een ander voorbeeld van iets wat frictie kan opleveren, is de interventie van de ‘afvalcontainer-tuintje’. In veel steden gooien mensen afval naast de afvalcontainer, waardoor er zwerfafval ontstaat en buurten een veel minder aangename plaats worden om te wonen. Door de ruimte rond een afvalcontainer in een tuintje te veranderen, wordt dat gedrag een stuk moeilijker gemaakt. Mensen zijn nou eenmaal minder geneigd hun afval in een mooi aangelegd tuintje te dumpen. Als bonus ziet de straat er met die extra tuintjes ook meteen mooier uit. In Nederland zijn een aantal experimenten gedaan met deze container-tuintjes. Gemeentes geven aan dat ze minder geld hoeven uit te geven aan afvalverwerking. Naast het feit dat deze tuintjes de straten opfleuren, melden ze nog een positief neveneffect. De tuintjes fungeren tegelijk als afvoer voor overtollig regenwater.¹⁶⁵ Zo zie je maar: het opwerpen van hindernissen kan positief uitwerken. Een hindernis kan ook alleen in perceptie een hindernis zijn. In IJsland¹⁶⁶ hebben ze een gedragsinterventie gedaan door een zeer realistisch 3D-zebrapad op de weg te schilderen. Door het 3D-effect lijkt het alsof er een echte,



PROTOTYPING

– *Leren door snel te testen bij echte mensen*

Inleiding

We zijn nu al een eind op weg. Met behulp van het SUE | Influence Framework heb je de krachten naar boven gehaald die keuzes en gedrag in de weg staan of juist kunnen bevorderen. Je hebt de SWAC Tool gebruikt om deze om te zetten naar gedragsinterventies. Je hebt een beïnvloedingsstrategie ontworpen met behulp van de 4C Influence Flow. En je hebt de meest kansrijke interventies geselecteerd. Nu is het tijd om te prototypen. Prototypen is fantastisch!

Prototyping heeft alles te maken met het omarmen van je leergierigheid en het cultiveren van je nieuwsgierigheid

De belangrijkste reden waarom je prototypes moet maken is dat, hoewel we gedragswetenschap hebben toegepast om inzichten te verkrijgen en interventies te ontwikkelen, dit nog geen *bewijs* is dat die ook zullen werken om het gewenste gedrag te ontwerpen. Op dit punt zijn je interventies niet meer dan doordachte aannames. Bijna iedereen kan interventies ontwikkelen, maar de juiste interventies kiezen en ze goed implementeren, is waar het meestal misgaat en waar de echte innovatie zit. Pas als je iets implementeert, kan je verandering veroorzaken.

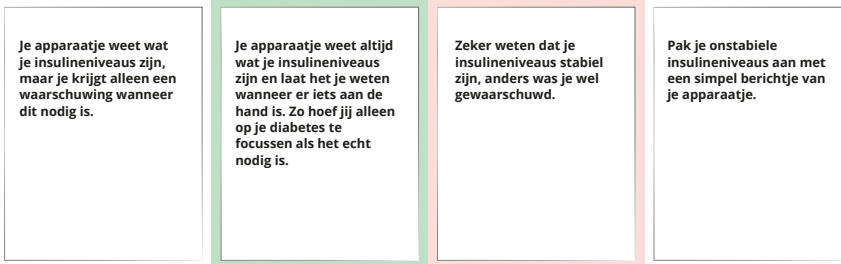
Creativiteit gaat over dingen bedenken, innovatie gaat over dingen doen

Wij worden tijdens prototyping vaak verrast. Oplossingen waarvan we hadden verwacht dat ze het best uit de test zouden komen, blijken soms minder overtui-

gend dan gedacht. Aan de andere kant blijken soms de kleinste details in onze interventies juist ware juweeltjes voor beïnvloeding te zijn met een veel grotere invloed dan we vooraf konden vermoeden.

Het belang van prototyping

Om te illustreren hoe essentieel prototyping kan zijn en hoe het de succesvolle resultaten van je interventies kan vergroten, geef ik je een voorbeeld uit onze eigen praktijk. Ons werd gevraagd een waardepropositie (de belangrijkste product pitch) te ontwikkelen voor een medisch hulpmiddel dat patiënten met diabetes type I zou helpen om hun bloedsuikerspiegel onder controle te houden. De meeste patiënten moeten hun insulinegehalte controleren door bloed af te nemen, wat zowel invasief als pijnlijk is. Onze cliënt ontwikkelde een technologie waardoor het afnemen van bloed overbodig werd; een apparaatje gekoppeld aan een app die patiënten waarschuwt als hun insulinegehalte aandacht nodig heeft. We testten deze vier prototypes van waardeproposities:



Onze klant verwachtte dat de echte doelgroep de voorkeur zou geven aan de derde waardepropositie. Dat lijkt logisch; die is niet te lang, en het is nogal een geruststellende boodschap. De prototypingtest bracht echter een heel ander resultaat aan het licht. De boodschap waarvan onze klant dacht dat die de positiefste uitwerking zou hebben, werd door echte diabetici beschreven als 'kort en onduidelijk' en 'ik begrijp dit niet'. De winnende propositie was de tweede. Inderdaad, de meest uitgebreide boodschap. De testpersonen zeiden dat deze hen het meest aansprak omdat hij zo duidelijk was. Zo zie je dat we allemaal gewend zijn de dingen op een bepaalde manier te doen (reclame moet kort en bondig zijn), en dat we allemaal veronderstellingen hebben maar, meestal, geen

DE KUNST VAN

GEDRAG ONTWERPEN

Mensen zijn complex en gedragsverandering ook, maar je kunt meer doen dan je denkt. Als je begrijpt hoe mensen beslissingen nemen, heb je goud in handen.

Marketeers, beleidsmakers, HR-professionals, managers – en jij waarschijnlijk ook. Bijna allemaal zijn we bezig met de vraag hoe we het gedrag van mensen kunnen beïnvloeden. Eén ding is duidelijk: gedragsverandering is knap lastig. Hoe komt dat? En hoe krijg je het dan wél voor elkaar?

De kunst van gedrag ontwerpen neemt je mee in de ontbrekende schakel: toegepaste, gedragswetenschap. Hoe maken wij keuzes? Wat triggert ons om in actie te komen? En wat houdt ons juist tegen? Deze kennis vormt de basis voor de SUE | Behavioural Design Method®, die al tien jaar lang succesvol wordt toegepast in organisaties wereldwijd.

Dit boek is een masterclass en toolbox ineen. Je wordt getraind in een praktische, toegankelijke methode en leert welke principes en mechanismes je kunt inzetten om gewenst gedrag te stimuleren. Voor je het weet barst je van de ideeën om jouw vraagstuk met plezier aan te pakken en mensen te helpen betere keuzes te maken.

‘Veel boeken over behavioural design hebben me geholpen de theorie over gedragsbeïnvloeding te begrijpen. Dit boek helpt me eindelijk om die in de praktijk te brengen. Briljant!’

– Klaas Dijkhoff, voormalig staatssecretaris, minister en fractievoorzitter

www.bua.nl
www.boommanagement.nl
[www.suebehaviouraldesign.com/nl/
de-kunst-van-gedrag-ontwerpen/](http://www.suebehaviouraldesign.com/nl/de-kunst-van-gedrag-ontwerpen/)



9 789024 451753 >