

A portrait of Professor José Kerstholt, a woman with blonde hair, smiling, wearing a white top and a grey cardigan. She is standing against a blue background with large, stylized letters.

Professor José Kerstholt
over gedragsbeïnvloeding

Mensen: gewoontedieren

Als de overheid het beslisgedrag van burgers begrijpt, kan ze betere ondersteuning bieden, stelt hoogleraar psychologische besliskunde José Kerstholt van de Universiteit Twente. ‘Met dat inzicht kun je meer mensen laten participeren.’

TEKST: PETER BOORSMA, BEELD: MARK PRINS

Wil je dat meer mensen een actieve rol spelen in de samenleving, dan moet je hun gedrag begrijpen. Dat is in de kern de boodschap van professor psychologische besliskunde José Kerstholt. In haar oratie aan de Universiteit Twente legt zij uit dat mensen slechts een klein deel van hun beslissingen bewust nemen; de meeste worden op de automatische piloot genomen, uit gewoonte. “Wil je dat meer mensen participeren? Zoek dan aansluiting bij dat gewoontegedrag”, zegt Kerstholt.

BIJSPRINGEN

De maatschappij laat een autonome trend zien naar meer empowerment. “Mensen vinden bijvoorbeeld steeds meer informatie op internet over gezondheid. Tel daarbij op dat zij zich niet langer herkennen in de uit hun voegen gegroeide en gebureaucratiseerde instituties en je krijgt deze uitkomst: om aansluiting te houden, moeten de instituties mee met de zelfbewustere burger.”

Een overheid die toch nog wil sturen,

moet eerst haar doel vaststellen. Wat wil je bereiken met bijvoorbeeld burgerparticipatie? “Je moet daarin wel eerlijk zijn. Hang geen ideologisch verhaal op over ‘minder sturen’ als ‘bezuinigen’ je werkelijke motivatie is. Zeg ook niet: ‘Wij beslissen waar het geld heen gaat en jullie lossen het maar op.’ Als er minder geld te besteden is, kan de gemeente een co-creatietraject starten om de burgers te vragen waaraan het geld besteed moet worden.”

Mensen ondersteunen bij hun initiatieven – bijvoorbeeld om de leefbaarheid van de buurt te verbeteren – kan ook een doel zijn. De overheid komt dan in beeld voor kennis of subsidie; ze faciliteert. “Kijk wel goed wat je voor welke groep doet. Vergeet niet dat er een forse groep mensen is die niet of weinig zelfredzaam is. Die moet je misschien anders benaderen.”

TALENTEN

Kerstholt is ervan overtuigd dat veel mensen best vrijwilligerswerk willen doen, maar niet in dat netwerk zitten of te druk zijn. “In de waan van de dag blijven mensen doen waarmee ze al bezig waren. Zij denken niet

op zondagmiddag: wat kan ik nu eens betekenen voor de participatiesamenleving? Het moet op je pad komen, bijvoorbeeld doordat iemand je vraagt bij te springen. Er liggen wel motieven aan ten grondslag, zoals het willen helpen, maar dat zit in ons allemaal.”

Wil je mensen activeren, dan zijn er volgens Kerstholt twee aspecten om rekening mee te houden. Ten eerste moeten mensen het probleem zien en zich daarvoor verantwoordelijk voelen – als ze vinden dat het niet hun probleem is, doen ze ook niets. Daarnaast moeten mensen het gevoel hebben dat ze in staat zijn iets te bereiken. “Dan raak je aan empowerment: je kunt wat bijdragen aan deze maatschappij en wij kunnen je talenten benutten. Dat is een heel andere benadering dan die van een afrekencultuur.”

Eerlijkheid is belangrijk?

“Ja. En dat vraagt ook om een cultuurverandering van de overheid. Die moet niet denken: hoe kunnen burgers onze problemen oplossen? Maar: hoe kunnen we dat enorme potentieel benutten? Vrijwilligers- >



Weg van de olifantenpaadjes

Het verschil tussen het nemen van bewuste en onbewuste beslissingen is goed uit te leggen aan de hand van de metafoor van de 'Olifant en zijn Berijder' van psycholoog Jonathan Haidt. De berijder van de olifant is de baas, zit hoog en heeft het overzicht. Maar de olifant – het onbewuste – stapt voort over gebaande paden en laat zich maar weinig beïnvloeden door zijn berijder. Om ervoor te zorgen dat de olifant toch de gewenste richting opgaat, moet de berijder in ieder geval de obstakels van het betreffende pad verwijderen. Vertaald naar de dagelijkse praktijk: iemand wil een speeltuintje aanleggen in de buurt. Weet hij dan wie hij bij de gemeente moet bellen? En hoe reageert de ambtenaar? Is hij bereid mee te denken?

Het kan ook zijn dat je wilt dat de olifant afbuigt en een ander pad gaat volgen; dat mensen meer initiatief nemen bijvoorbeeld. Dat vraagt om een aanpassing van het landschap – *nudging* in modern jargon. Je geeft mensen weliswaar keuzevrijheid, maar stuurt hun keuze door in te spelen op hun natuurlijke neiging. "Neem het vraagstuk van orgaandonatie. Het maakt heel veel verschil of de optie is 'donor tenzij' of 'geen donor tenzij'. Door de standaardwaarde anders in te stellen (je bent donor, tenzij je hiermee nadrukkelijk *niet* instemt), kun je gebruikmaken van de neiging van mensen – de olifant – om niets te doen", aldus Kerstholt.

Zo leggen supermarkten de producten die ze het liefst verkopen op ooghoogte. "Natuurlijk kun je een product van de onderste plank pakken, maar dat kost meer moeite. Hetzelfde geldt voor het eetgedrag in schoolkantines: leg de gezonde producten op de eerste schalen. Dat zijn de schalen waarvan mensen het meest nemen. En ook met kleinere borden kun je sturen. Kleine bordjes zetten aan tot minder eten."

'Mensen denken niet op zondagmiddag: wat kan ik nu eens betekenen voor de participatiesamenleving?'

werk is heel bevredigend, maar veel mensen hebben een prikkel nodig om zich ertoe te zetten. 'Wat kan ik doen? Wie zit er op mij te wachten?' Als de overheid daarop kan antwoorden, valt er veel te bereiken."

Hoe pakt de gemeente dat aan?

"Door positief te formuleren. Maak duidelijk met welke problemen de gemeente worstelt en straal uit dat de mening van de burgers belangrijk is. Geef mensen het gevoel dat ze een bijdrage kunnen leveren. Succesverhalen zijn belangrijk; die zetten aan het denken. 'Hé, dat zou ik ook kunnen'."

U ziet wel wat in de tegenprestatie?

"Het is altijd goed om mensen te activeren. Maar doe dat niet zonder stil te staan bij hun behoeften; kijk of je iemand uit een neerwaartse spiraal kunt halen. Is die behoefte het opbouwen van een netwerk? Zoek dan iets waarbij die persoon mensen leert kennen. Het gaat niet om activeren alleen. Het doel zou moeten zijn iemand ook ontwikkelperspectief te geven."

BESLISKUNDE

Volgens Kerstholt kunnen inzichten uit de besliskunde helpen om mensen aan het werk krijgen. Voor het stimuleren van vrijwilligerswerk heeft ze een instrument ontwikkeld dat mensen bewust maakt van hun voorkeuren: de Keuzehulp. Dat instrument is ook te gebruiken om werklozen te laten uitvinden wat zij belangrijk vinden. Het salaris? Het

sociaal netwerk? Zinvol bezig zijn? De Keuzehulp bestaat uit een reeks filmpjes die verschillende motieven voor vrijwilligerswerk belichten, zoals 'het is goed iets voor anderen te doen' of 'je kunt ervan leren'. In de helft van de filmpjes geeft een acteur een positieve uitleg, in de ander helft wordt hetzelfde motief negatief benaderd. Zo is een van de acteurs positief over 'sociale netwerken': 'Ik doe als vrijwilliger bestuurswerk waardoor ik een heel mooi sociaal netwerk opbouw. Heel nuttig voor mijn betaalde baan!'. Terwijl de andere acteur over dat motief zegt: 'Ik ben niet zo'n sociaal dier; ik doe het liever in mijn eentje, want ik praat de hele dag al met mensen'. Kerstholt: "Afhankelijk van je persoonlijke voorkeuren voel je je meer verwant met de een of de ander en word je je bewust van wat je zelf kennelijk belangrijk vindt. Zo kun je mensen op een dieper niveau activeren, zodat het gedrag veel meer vanuit het 'zelf' komt."

Moeten gemeenten zich meer verdiepen in de eigen burgers?

"Ja, zeker! Dan kom ik weer terug op co-creatietrajecten: je moet burgers vanaf het begin meenemen in bijvoorbeeld wijkanalyses. Niet eerst je eigen analyse maken en hen dan pas betrekken, want dan is de kans groot dat de perspectieven heel anders zijn. Gemeenten moeten ervan overtuigd zijn dat burgers werkelijk een zinvolle bijdrage kunnen leveren. Daar komt het uiteindelijk op neer." *