

‘Mensen veranderen alleen als het geld oplevert’

en 5 andere misvattingen
over het veranderen van
(reis)gedrag.

Vooroordelen en misvattingen over het veranderen van menselijk (reis)gedrag

Waarschijnlijk heb je als werkgever ambities op het gebied van mobiliteit. Je wilt bijvoorbeeld dat medewerkers duurzamer of actiever reizen. Misschien hebben jullie zelfs al regelingen (zoals de reiskosten- en leaseregeling) aangepast. Een goed begin! Maar om menselijk (reis)gedrag blijvend te veranderen, is vaak meer nodig dan een nieuwe regeling.

Je herkent het misschien wel. Jullie hebben CO₂-doelstellingen en willen medewerkers vaker op de fiets krijgen. Jullie hebben daarom besloten fietsers

een hogere kilometervergoeding te geven. Dat zal medewerkers die op fietsafstand wonen wel stimuleren om vaker de fiets te pakken, is jullie verwachting. Toch blijft de fietsenstalling grotendeels leeg – en de parkeerplaats vol. Het idee dat mensen wel veranderen als het geld oplevert, blijkt niet te kloppen.

Er zijn nog veel meer vooroordelen en misvattingen over het veranderen van menselijk (reis)gedrag. Wij zetten er zes voor je op een rij. Natuurlijk laten we je ook zien wat wél werkt.

Misvatting 1

Mensen zijn rationeel en maken weloverwogen beslissingen

Het is verleidelijk om te denken dat we allemaal rationeel zijn. Dat we goed nadenken, voor- en nadelen afwegen en vervolgens weloverwogen keuzes maken. Dat doen we zelf immers ook. Tenminste... dat denken we. Helaas! Onderzoek toont keer op keer aan dat we helemaal niet zo rationeel zijn. Verre van dat zelfs.

De kracht van routines

Over een groot deel van ons gedrag denken we niet (meer) na. We doen dingen op de automatische piloot. We doen het omdat we het altijd zo doen. Gewoontegedrag. We stappen 's ochtends automatisch in de auto naar het werk. We pakken in de supermarkt altijd dat ene merk melk. We gaan naar onze vaste kapper. Dat zijn we zo gewend, het zijn gewoonten. Ze bevallen prima, dus we denken niet meer na over alternatieven. Gewoontegedrag heeft een belangrijke functie: efficiëntie. Dankzij gewoonten kunnen we dingen doen met minimale inspanning van ons brein. Gewoonten helpen ons tijd en mentale energie te besparen en dat geeft ruimte voor andere zaken. Zaken waar we wél bewust over moeten of willen nadenken. Of bijvoorbeeld om nieuwe dingen te leren.

Leuk en lekker graag!

Daarnaast laten we ons vooral leiden door onze emoties. We kiezen meestal niet voor wat het meest verstandig is, maar voor wat we leuk, aantrekkelijk of lekker vinden. We vinden het nu eenmaal fijn om met de auto te rijden, te roken, alcohol te drinken, een zak drop leeg te eten, goedkope Chinese spullen te kopen of een rood stoplicht te negeren omdat we niet willen wachten. Niet verstandig, maar ze geven ons wel een fijn gevoel!

Kuddedieren

Bovendien passen we ons gedrag sterk aan op onze omgeving. Ja, jij ook. Of het nu gaat om onze kleding, hoe we ons gedragen in een vergadering of hoe we reizen: we laten ons beïnvloeden door de mensen om ons heen. Door familie, door burens, door collega's. We denken dat we autonoom onze beslissing nemen, maar doen dat helemaal niet. In misvatting 5 lees je hier meer over.

Dit werkt wél

Probeer het 'gewenste gedrag' zo makkelijk mogelijk te maken. En leuk! Zet ook in op het doorbreken van het bestaande gewoontegedrag. Bijvoorbeeld door medewerkers die op fietsafstand van het werk wonen, geen parkeerplek meer te geven. Besteed ook aandacht aan nieuwe/toekomstige medewerkers. Een nieuwe baan zorgt voor een tijdelijke onderbreking van bestaande reisroutines. Mensen staan daardoor meer dan gemiddeld open voor (nieuwe) informatie en zijn eerder geneigd om een andere manier van reizen uit te proberen.

Misvatting 2

Mensen veranderen alleen als het geld oplevert

‘Uiteindelijk gaat het altijd om geld!’. We horen dit regelmatig – en vaak met de nodige stelligheid. Mensen zouden hun gedrag vooral laten sturen door geld. Een misvatting! Nou ja, vaak dan. Natuurlijk zijn we wel degelijk gevoelig voor financiële prikkels. We kopen graag in de uitverkoop (vaak meer dan we van plan waren) en zijn dol op ‘beloningen’. Krijg je geld, een cadeau of bijvoorbeeld virtuele diamanten bij het uitspelen van een level, dan maken onze hersenen dopamine aan. Dat voelt goed; we willen er graag meer van. Dus ja, het geven van een beloning leidt soms tot ander gedrag.

Averechts effect

Een beloning kan echter ook averechts werken: de motivatie kan erdoor afnemen. Dit bleek bijvoorbeeld uit een onderzoek onder studenten die graag puzzels maken. Toen ze een beloning kregen voor het maken van een puzzel, nam hun belangstelling voor puzzels af. De prikkel ‘beloning’ verdringt het plezier, de intrinsieke motivatie. Een vergelijkbare invloed zien we op het ‘morele kompas’. Als we iets doen omdat we het belangrijk of verantwoord vinden, kan dat gevoel afnemen als we ervoor worden beloond.

Kortdurend effect

Financiële prikkels werken vaak maar een beperkte tijd. Daarna wordt het effect

minder of verdwijnt zelfs. Medewerkers die eerst nog blij werden van de hogere kilometervergoeding voor de fiets, raken dat gevoel na een tijdje kwijt. Er is een nieuwe/extra prikkel nodig om dopamine te blijven aanmaken. Belonen is dan ook met name effectief om mensen te helpen bij de eerste stap van gedragsverandering.

Geld is niet het belangrijkste

Ook al kan een financiële prikkel (soms) werken: we laten ons vooral leiden door andere zaken. Onze routines, wat we leuk vinden, wat ons zo min mogelijk inspanning kost, wat anderen ervan vinden... dat vinden we vaak veel belangrijker dan het rekensommetje.

Dit werkt wél

Focus niet (alleen) op een financiële beloning. Als je medewerkers toch wilt belonen voor bepaald reisgedrag, ga dan (ook) op zoek naar niet-financiële beloningen: punten, aandacht, complimenten of een kadootje. Zorg dat er niet te veel tijd zit tussen het gedrag en de beloning; mensen zijn vooral gevoelig voor ‘instant bevrediging’. Kijk ook naar onverwachte, verrassende beloningen. Juist die kunnen zorgen voor een blij gevoel. En juist dat stimuleert om gedrag (nogmaals) uit te voeren.

Misvatting 3

Als je mensen maar genoeg informatie geeft, passen ze hun gedrag wel aan

Stel je de volgende situatie voor. Uit een analyse weten jullie dat veel medewerkers vaker met het OV zouden kunnen reizen. Iedereen heeft inmiddels een OV-kaart waarmee ze gratis mogen reizen. Toch kiezen veel medewerkers nog steeds voor de auto. 'We moeten het gewoon nog duidelijker uitleggen', besluiten jullie. Jullie maken een kennisdossier op intranet met uitgebreide uitleg, rekenvoorbeelden waaruit blijkt dat het OV financieel aantrekkelijker is, vergelijkingen tussen de reistijd met de auto en de trein. 'Nu zullen ze het toch wel gaan snappen?'

Helaas! We zien steeds weer dat informatie – hoe uitgebreid en goed die ook is – slechts een beperkte rol speelt in het sturen van gedrag. En dat is goed te verklaren.

We zien heel veel niet

Het heeft onder meer te maken met 'selectieve waarneming'. Dit is onze neiging om alleen te zien wat we willen zien of verwachten te zien. Zijn we gefocust op iets specifiek, dan is de kans groot dat we andere zaken compleet missen en er zelfs van overtuigd zijn dat ze er niet zijn. Zo zal iemand die graag autorijdt, het vaak gewoonweg niet opmerken als er in de media of op het intranet aandacht is voor de nieuwe snellere OV-verbinding of de toegenomen betrouwbaarheid.

Op zoek naar bevestiging

Ook hebben we de neiging om informatie te zoeken en te filteren die onze bestaande opvattingen, vermoedens en wensen bevestigt. Bijvoorbeeld: het openbaar vervoer heeft altijd vertraging, doet er veel langer over dan de auto, je hebt nooit een zitplaats, het

regent altijd. We zijn continu op zoek naar bevestiging en we onthouden informatie of gebeurtenissen zodanig dat onze bestaande ideeën daarmee bevestigd worden.

Jouw waarheid is niet mijn waarheid

De ene persoon vindt een half uur reizen veel, de ander weinig. Voor de een is vijf kilometer fietsen 'een eitje', voor de ander 'veel te ver'. Onze perceptie van een 'objectieve waarde' (zoals reistijd) is verschillend. We zien dat positieve effecten van bestaand reisgedrag (zoals snelheid) systematisch worden overschat. En we zien dat mensen de nadelen (bijvoorbeeld kosten of CO₂-uitstoot) juist onderschatten. Daarnaast weten we dat mensen het voor hen onbekende/ongewenste vaak verkeerd inschatten. Zo blijkt uit onderzoek bijvoorbeeld dat automobilisten de reistijd van het OV zo'n 50% te negatief inschatten.

Dit werkt wél

Communiceer zo persoonlijk mogelijk en leg de nadruk op de informatie die voor deze persoon (of groep) relevant is. Bied informatie op verschillende manieren en momenten aan. Beperk je zeker niet tot het intranet, waar medewerkers vaak vluchtig (of niet) naar kijken. Organiseer bijvoorbeeld sessies waarin ruimte is voor interactie.

Besteed niet alleen aandacht aan voordelen. Erken eventuele nadelen, laat zien dat je de zorgen van medewerkers begrijpt.

Misvatting 4

Mensen worden blij van veel keuzevrijheid

De afgelopen decennia is steeds meer aandacht gekomen voor keuzevrijheid. Het idee erachter is dat mensen het prettig vinden om zelf de regie te hebben. We beslissen zelf over zaken als onze zorgverzekering, een internetprovider, energieleverancier, telefoonabonnement, scholen voor de kinderen en nog heel veel meer. Ook als het gaat om reizen naar/ voor je werk, is momenteel veel aandacht voor keuzevrijheid. Denk aan het persoonlijk mobiliteitsbudget en natuurlijk Mobility as a Service (MaaS). Met hulp van een app kunnen medewerkers iedere dag opnieuw de keuze maken die het beste bij hun plannen en wensen past. De ene dag de trein, de andere dag een deelauto of bijvoorbeeld een combinatie van deelscooter en metro. In de MaaS-apps zie je wat de verschillende opties kosten, hoeveel CO₂ je uitstoot en hoe lang je onderweg bent.

De 'keuze-paradox'

Maar zitten we wel te wachten op zoveel keuzes? Het antwoord is nee. Ook al hebben we een sterke behoefte aan keuzevrijheid, we hebben veel moeite met het maken van keuzes. Met elke gemaakte keuze zeggen we nee tegen andere mogelijkheden en dat beseft kan zwaar wegen. Het leidt ook tot twijfel: maak ik wel de juiste keuze? Bij veel keuzes

ontstaat ontevredenheid of maken we geen keuze en vallen terug op onze routines. We noemen dit de 'keuze-paradox'.

Ook is het een illusie dat we – als we maar keuzevrijheid hebben – opeens 'betere' keuzes maken. Dat we dan wél vaker de fiets pakken, of regelmatig met de trein naar het werk gaan.

Dit werkt wél

Bied keuzes – maar met mate. Help medewerkers bij het maken van keuzes. Leg kort en krachtig uit welke keuzes er te maken zijn – en wie deze keuzes mogen maken (alle medewerkers of alleen specifieke groepen?). Vertel wat de keuzes voor de (verschillende groepen) medewerkers betekenen. Zorg voor bijvoorbeeld een servicedesk waar medewerkers terecht kunnen voor vragen of ondersteuning. Je kunt medewerkers ook helpen door een 'standaard keuze' te bieden. Doen ze niets, dan wordt dat hun keuze. Bijvoorbeeld een persoonlijk mobiliteitsbudget in plaats van een leaseauto. Alleen als ze het alternatief willen (de leaseauto), moeten ze actie ondernemen.

Misvatting 5

Mensen zijn autonoom en maken altijd hun eigen keuze

We willen graag geloven dat we autonoom zijn. Dat we onze eigen keuzes maken. Dat we ons niet laten beïnvloeden door onze omgeving. We zijn toch geen meelopers!

Echte kuddedieren

De werkelijkheid is anders: we zijn wél meelopers. Kuddedieren. We laten ons juist heel sterk sturen door onze omgeving. We noemen dit sociale druk. We zijn gevoelig voor sociale druk omdat we van nature de behoefte om bij een groep te horen en geaccepteerd te worden. In de buurt waar we wonen, binnen de familie, bij de voetbalclub en op het werk. We willen ons niet buitengesloten voelen, dus passen we ons aan. Soms bewust, maar veel vaker onbewust. En als we toch andere keuzes maken dan onze omgeving, dan hebben we de neiging om mensen om ons heen te verzamelen die dat ook doen. We zoeken dus opnieuw sociale steun. We zien dit op allerlei vlakken. Van de manier waarop we ons kleden, onze huizen inrichten, en onze kinderen opvoeden, tot bijvoorbeeld thuiswerken of

de keuze voor een elektrische auto. We gaan thuiswerken als we zien dat anderen dat ook doen. Als we merken dat veel collega's naar kantoor gaan, dan gaan we dat ook weer vaker doen. Vaak heeft dit zelfs meer invloed dan de lijn die er vanuit de directie wordt gekozen rondom thuiswerken.

Invloed van cultuur

Bedrijfsculturen kunnen sterk van elkaar verschillen – en daarmee ook de manier waarop naar reizen en vervoermiddelen wordt gekeken. Een bedrijfscultuur kan bepaald reisgedrag stimuleren of afkeuren. Sommige bedrijven zijn heel 'auto minded', binnen andere organisaties is autobezit juist 'not done' en zijn fiets en openbaar vervoer de sociale norm. Mensen laten zich hier sterk door beïnvloeden.

Dit werkt wél

Maak gebruik van ambassadeurs: collega's die al hebben gekozen voor bijvoorbeeld een persoonlijk mobiliteitsbudget of een elektrische leaseauto. Laat hen in blogs/vlogs/interviews/sessies vertellen over hun keuze en hun ervaringen. Vraag medewerkers die het gewenste gedrag al uitvoeren, om als buddy op te treden voor collega's. Laat zien hoeveel medewerkers al op de fiets naar het werk gaan (60% van je collega's gaat minstens 3x per week op de fiets!). Communiceer de (gewenste) 'sociale norm': zo doen wij dat hier. Organiseer een competitie tussen afdelingen; hierdoor gaan medewerkers elkaar stimuleren om bijvoorbeeld vaker te fietsen.

Misvatting 6

Als mensen de intentie hebben om vaker te gaan fietsen, gaan ze dat ook doen

In medewerkers-enquêtes geven medewerkers vaak aan dat ze best vaker naar het werk zouden willen fietsen. 'Op dat vlak hoeven we dan ook niets meer te doen', is nogal eens de conclusie van de werkgever.

Intentie-gedrag kloof

Maar... We kennen ze allemaal, die goede voornemens. 'Ik ga dit jaar écht vaker sporten/gezonder eten/op de fiets naar het werk!'. En zeg eens eerlijk: hoe vaak komt het er ook daadwerkelijk van? Tal van (psychologische) factoren zorgen ervoor dat 'intentie' vaak niet tot gedrag leidt. Dat komt bijvoorbeeld omdat we niet echt gemotiveerd zijn. We vinden wel dat we vaker moeten fietsen, maar hebben er eigenlijk niet zo'n zin in. Ook

hebben we een gebrek aan zelfregulatie en wilskracht. 'Oh ja, ik zou vandaag fietsen... pfoe. Morgen heb ik vast wél zin!' Het vergt inspanning en doorzettingsvermogen om ánders te reizen dan we normaal doen. Om niet te doen wat we gewend zijn te doen. Door bijvoorbeeld vermoeidheid, stress of tijdsdruk is het moeilijk om vast te houden aan onze voornemens. We vervallen dan in automatisch gedrag dat comfortabel en vertrouwd aanvoelt.

Dit werkt wél

Vraag aan medewerkers om hun intenties/voornemens concreet maken. Bijvoorbeeld door aan te geven op welke dagen ze willen gaan fietsen en waarom ze dit willen. Het is nog sterker als ze die voornemens kunnen delen, bijvoorbeeld met collega's of vrienden. Hiervoor kun je bijvoorbeeld op intranet iets maken, of op een muur in het kantoor. Stimuleer medewerkers om een fietsmaatje te vinden. Geef feedback op het reisgedrag. Met complimenten, inzicht of een kadootje. Of met hulp om de volgende keer wél door te zetten.