

GESPREKSWIJZER

Water en Bodem sturend

Met kennis van gedrag
afwenteling op toekomstige generaties voorkomen.



Colofon

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Den Haag, 2023

Deze gesprekswijzer is opgesteld door het Behavioural Insight Team (BIT) van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en onderdeel van Directie Algemeen Strategisch Advies (ASA). Het team richt haar activiteiten op het vergroten van de bekendheid met het belang van gedragskennis in beleid, uitvoering en toezicht en de daadwerkelijk benutting van casusspecifieke gedragsinzichten in beleid.

De gesprekswijzer is ontwikkeld als hulpmiddel voor beleidsmakers en een ieder die betrokken is bij de nieuwe landelijke aanpak bij de ruimtelijke ordening, 'Water en Bodem sturend'. Het werk is tot stand gekomen uit de onderzoeksstage van Marleen Bosman, stagiaire bij BIT IenW, student Social Psychology aan de Universiteit Utrecht, onder begeleiding van dr. P. Gert-Jan de Maagd, programmamanager BIT IenW. De informatie in deze gesprekswijzer is gebaseerd op zowel wetenschappelijk als kwalitatief onderzoek.

Contact:

Behavioural Insight Team (BIT) IenW
Directie Algemeen Strategisch Advies (ASA)
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Rijnstraat 8
2515 XP Den Haag

ASA@minienw.nl

Bij de inrichting van Nederland moeten we meer rekening houden met ons water- en bodemsysteem. Daarom maakte het kabinet eind november 2022 [water en bodem sturend](#) bij ruimtelijke ordening. Het Rijk stelde 33 structurerende keuzes op die richting geven voor de komende decennia. Veel keuzes worden nu doorgevoerd in maatregelen en tegelijkertijd wordt aangegeven hoe we met lange termijn ontwikkelingen om willen gaan. Om water en bodem sturend te laten worden heeft iedereen een rol en verantwoordelijkheid.

Hierbij is een belangrijk uitgangspunt dat we niet afwentelen op toekomstige generaties. Dat betekent nu rekening houden met belasting van bodem en water, klimaatverandering én met toekomstige beheerkosten... Maar wat betekent dat concreet en hoe doe je dat? Het antwoord lees je in deze gesprekswijzer.



Wanneer gebruik je deze gesprekswijzer?

Hoewel er kleine verschillen bestaan in de hersencapaciteit van mensen, handelt niemand volledig rationeel. In dat opzicht wentelt niet alleen je collega, samenwerkingspartner of leidinggevende af op toekomstige generaties. Jijzelf bent even gevoelig voor cognitieve vertekeningen. Het is redelijk eenvoudig om de focus op iemand anders te leggen, maar ontdek vooral ook je eigen mentale valkuilen. Zelf het goede voorbeeld geven, werkt bewezen stimulerend voor anderen.

Ook in gesprek met elkaar zijn valkuilen te herkennen. Hoe wij het Water en Bodem sturend verhaal vertellen, blijkt een belangrijke invloed op ons (afwentel)gedrag. Bijvoorbeeld door welke onderwerpen en afwegingen we wel of niet bespreken met betrokkenen, waar wij vervolgens de nadruk op leggen, en welke rol wij voor onszelf daarbij al dan niet hardop uitspreken.

Door bewust te zijn van onze beperkte cognitieve capaciteit, onze mentale valkuilen te herkennen en met elkaar vaker het gesprek (anders) aan te gaan, zetten we een belangrijke stap in de goede richting om afwenteling op de toekomst te voorkomen. Deze gesprekswijzer is een hulpmiddel en geeft je enkele aanknopingspunten om zo'n gesprek met jezelf en anderen aan te gaan of anders aan te vliegen dan je misschien gewend bent.

En als afwenteling toch dreigt plaats te vinden...

Bij het uitwerken van de structurerende keuzes van Water en Bodem sturend, worden er dagelijks afwegingen gemaakt. Daarbij geldt voor veel van de structurerende keuzes het principe van 'pas toe of leg uit' (comply or explain). Hierdoor kunnen alsnog keuzes worden gemaakt die niet in lijn zijn met het Water en Bodem sturend principe. Er kan toch ergens gebouwd worden, terwijl de locatie eigenlijk niet geschikt is als bouwgrond. Of het kan gebeuren dat door bepaalde keuzes een woonwijk toch niet (helemaal) conform de richtlijnen gebouwd wordt. Natuurlijk kunnen alle aspecten onderzocht zijn en blijkt er écht geen andere mogelijkheid. Dan is de beslissing weloverwogen. Echter, met het inzicht dat men zelden volledig rationeel beslissingen neemt, is het goed mogelijk dat er andere onbewuste valkuilen een rol hebben gespeeld in zo'n beslissing.

Op het moment dat zo'n beslissing genomen dreigt te worden, is het aan te raden om nog eens kritisch te kijken of er toch niet (te makkelijk) afgewenteld wordt op de toekomst. Nodig daarvoor niet alleen betrokkenen, maar ook jezelf uit en ga het gesprek hierover aan. Huidige gesprekswijzer is ook daar een hulpmiddel voor om dit type gesprek te voeren.

Ons brein

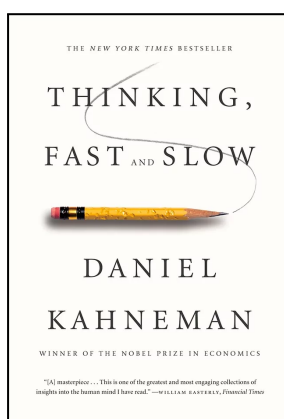
Het voorkomen van afwenteling op toekomstige generaties betekent eigenlijk dat we water en bodem écht sturend maken. De voorwaarden en motivatie hiervoor zijn er meestal wel. Hoe komt het dan dat we dit niet altijd doen? Psychologen ontdekten dat het hebben van een intentie om iets te doen niet per definitie leidt tot daadwerkelijk gedrag. Dit wordt de intention-behaviour gap genoemd. Veel factoren veroorzaken dit verschil tussen goede intenties en gedrag. Globaal ligt het aan de (mentale en fysieke) capaciteit, externe factoren en motivatie.

Van oudsher gingen communicatieprofessionals en ontwerpers ervan uit dat mensen rationeel zijn en op basis van bewuste afwegingen hun gedrag plannen. Langzamerhand dringt het tot professionals door dat mensen geen overwegend verstandige beslissers zijn die op basis van ratio volledig, zelf en bewust bepalen wat ze wel en niet doen. Hoe slim we ook lijken te zijn, we gedragen ons vaak niet rationeel. De meeste beslissingen nemen we onbewust.¹



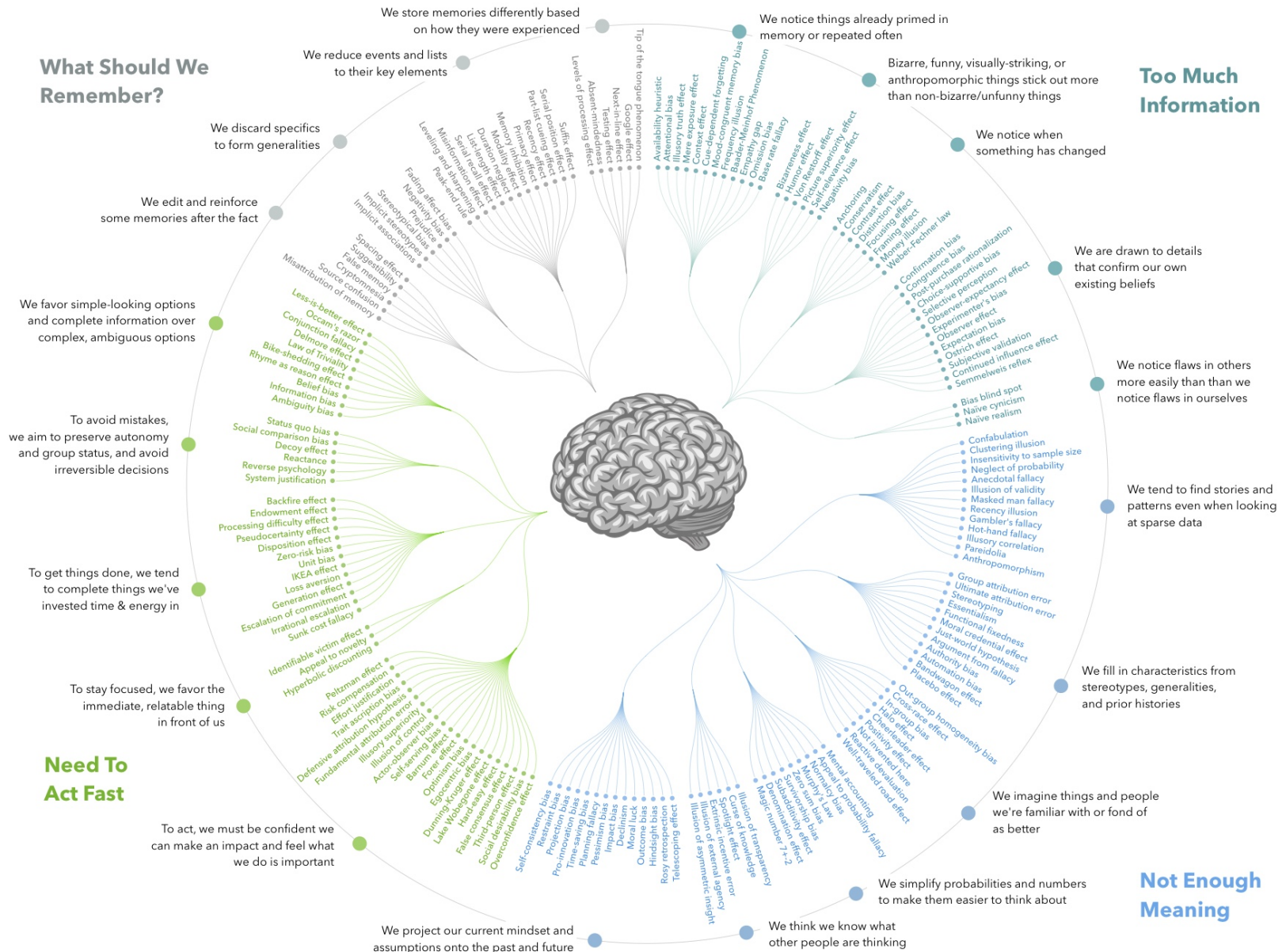
We hebben maar beperkte ruimte in ons hoofd. Die ruimte wordt grotendeels ingenomen door alledaagse besommingen. Ons brein gebruikt veel energie en we zijn biologisch zo ingericht om zo efficiënt mogelijk met onze energie om te gaan. Daarom heeft ons brein mentale shortcuts ontwikkeld, ook wel cognitieve biases. Cognitieve biases zijn snelkoppelingen in het brein waardoor je onbewust een niet-rationele beslissing neemt. Vaak zijn deze shortcuts behulpzaam: we kunnen snelle beslissingen nemen en automatisch handelen, bijvoorbeeld tijdens het autorijden. Soms leidt het tot verkeerde beslissingen, bijvoorbeeld wanneer je een groep mensen volgt waardoor je de verkeerde kant op loopt. Er zijn ontzettend veel van dit soort cognitieve biases (zie pagina 4).

Cognitieve biases kunnen een remmende en activerende werking hebben. We steken bijvoorbeeld ons kop in het zand bij te complexe problemen en negatief nieuws waar we geen invloed op (lijken te) hebben (= struisvogeleffect). Omdat de opgaven binnen Water en Bodem sturend niet eenvoudig zijn, treedt dit effect hier ook snel op.



*Leestip: Thinking, Fast and Slow
Daniel Kahneman*

COGNITIVE BIAS CODEX²



Voorafgaand

1. Wees je ervan bewust dat we gevoeliger zijn voor verlies dan voor winst.

Mensen zijn gevoeliger voor verlies dan voor winst (verliesaversie). Evolutionair gezien is dit voordelig. Als er risico's werden genomen die een verlies aan bijvoorbeeld hulpbronnen veroorzaakten, zou dit namelijk kunnen leiden tot de dood. Zo ontwikkelde de mens een intuïtieve afkeer van het verliezen van hulpbronnen in plaats van het winnen ervan. Deze intuïtieve reactie is behouden, ondanks het veel lagere gevaar tegenwoordig voor het verliezen van grondstoffen. Dit verklaart waarom (financiële) kosten vaak zwaarder wegen dan de baten.³

Overweeg het volgende om het effect van verliesaversie te verkleinen:

- Reflecteer op situaties in het verleden waarin bepaalde afwegingen zijn gemaakt op basis van verliesaversie. Voorkom herhaling.
- Laat je leiden door de gegevens in plaats van te vertrouwen op je intuïtie.
- Zie elke beslissing die je moet nemen als een zich herhalend patroon, in plaats van een eenmalige beslissing.
- Houd rekening met onzekerheid en kies dat wat waarschijnlijk tot de grootste winst zal leiden.

2. Sta stil bij eventuele negatieve emoties bij jezelf en anderen.

Hoewel negatieve emotionele reacties op klimaatverandering, zoals je zorgen maken, belangrijke motivatoren kunnen zijn voor klimaatactie, kunnen ze ook (ernstige) problemen veroorzaken voor de individuele geestelijke gezondheid en welzijn. Overmatige blootstelling aan negatieve klimaatverhalen kunnen bijvoorbeeld leiden tot depressies.⁴

Negatieve emoties blijken bij Water en Bodem sturend een belangrijke factor waardoor mensen niet in actie komen. Angst voor de gevolgen van voorgesteld beleid zorgt voor kritiek. Onzekerheid over de invloed op de woningbouwopgave zorgt voor afwachten. Ook ervaren spanning kan voor afwenteling zorgen. Zulke spanning kan iemand ervaren bij tegenstrijdige overtuigingen, ideeën of opvattingen of bij handelen in strijd met de eigen overtuiging. Mensen streven naar het verkleinen van zulke cognitieve dissonantie en passen daardoor hun opvattingen of gedrag aan. Hiervoor hebben we diverse mechanismen, zoals overdreven optimisme, externe attributie, ontkennen of uitstellen.⁵

Wanneer blijkt dat negatieve emoties inderdaad de voortgang belemmeren, zal hier aandacht aan moeten worden besteed. Merk eerst bij jezelf op welke negatieve emoties je ervaart. Accepteer dat deze emoties er zijn en ga bij jezelf na wat de oorzaken kunnen zijn van deze emoties. Oordeel niet en ga niet (meteen) op zoek naar oplossingen. Praat vervolgens met anderen hierover. Ervaren zij hetzelfde of spelen er bij hen andere emoties? Hoe gaan zij hier mee om en is er behoefte om hier vaker met elkaar over te praten? Wanneer men angstig is voor klimaatverandering in zijn geheel, kan het ook helpen om tijd door te brengen in de natuur. Vervolgens is het verstandig om mensen voorzichtig aan te moedigen zelf in actie te komen. Iemand moet hiervoor voldoende handvatten hebben of sociale steun.

Tijdens

3. Kies je woorden wijs en reconstrueer eventueel je verhaal.

Water en Bodem sturend gaat over veel thema's en bestaat uit veel opgaven. Deze opgaven worden nu vaak inhoudelijk behandeld: weersextremen, hitte, droogte, etc. Iedereen heeft hier andere emoties, gedachten en associaties bij. Deze verschillen kunnen ervoor zorgen dat we het niet eens zijn, of lijken te zijn. Er gaat kostbare tijd verloren aan zulke meningsverschillen en afwenteling op de toekomst vindt plaats. Door hiervan bewust te zijn, zulke individuele verschillen te accepteren en op zoek te gaan naar gedeelde opvattingen, voorkomen we een hoop tijdverlies.

Gebruik daarom in een (eerste) gesprek eens woorden die gedeelde positieve associaties opwekken. Uit huidig onderzoek blijkt dat nagenoeg iedereen wilt werken aan een fijne, groene en toekomstbestendige leefomgeving. Ook wanneer een opgave een veiligheidsvraagstuk is, komt men in actie. Door het Water en Bodem sturend verhaal minder vaak inhoudelijk te benaderen, te reframen naar een verhaal waar we het allemaal mee eens zijn en aan te nemen als 'en-en' in plaats van 'of-of', zul je merken dat er minder vaak onnodige en tijdrovende discussies ontstaan.

4. Gebruik herkenbare voorbeelden, dicht bij iemands belangen.
--

Onze emotionele ruimte voor problemen en zorgen is beperkt (finite pool of worry).⁶ De noodzaak voor dagelijkse zorgen, zoals dure rekeningen, ziektes of een planning halen, is hoger dan die voor zaken die verder van ons afstaan. Zeker als zaken onduidelijk of onzeker zijn, zoals het klimaat, zijn we geneigd tot uitstellen.

Om afwenteling te voorkomen, moet het urgentiegevoel (erg) hoog zijn. Dat betekent dat mensen zich daadwerkelijk zorgen maken, met een affectieve dreiging, en niet alleen rationeel waarnemen. Dit is een belangrijk gegeven wanneer we het met elkaar hebben over Water en Bodem sturend. Een rationeel verhaal raakt ons niet per se en daardoor wordt de noodzaak niet gevoeld.

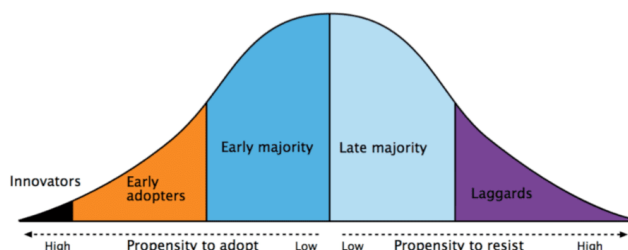
Urgentie wordt verhoogd door te associëren met voorbeelden die dicht bij onze belangen staan.⁷ Ben je gemotiveerd voor duurzaamheid, kostenbesparing, gezondheid of brengt iets anders je in beweging? Onderzoek dit eerst eens voor jezelf en kijk daarna samen of dit ook voor anderen geldt. Door te onderzoeken wat een ieder belangrijk vindt, maken we onszelf bewust van onze drijfveren. Door dit op te nemen in ons verhaal, zullen we sneller geraakt worden en de noodzaak voelen om in actie te komen.

5. Benadruk vaker de dagelijks merkbare consequenties naast mogelijke extremen.

Urgentie wordt ook verhoogd door vaker de dagelijks merkbare consequenties te benadrukken. We komen niet zo snel in actie voor gevaar, zoals overstromingen of aardbevingen.⁸ Inmiddels associëren we klimaatverandering steeds vaker met extreem weer in plaats van met ijsberen. Dat verhoogt (tijdelijk) ons urgentiegevoel. Water en Bodem sturend gaat ook over de constante ‘speldenprikjes’ die we nu al merken en die cumulatief voor veel problemen zorgen. Het is goed om die vaker (voor onszelf) te benadrukken.

6. Neem vaker een historisch perspectief.

De meeste mensen houden van mainstream; velen van ons hoeven niet altijd de nieuwe technieken en snufjes. We hoeven ook niet altijd vooraan te staan en we hechten niet per definitie waarde aan innoveren (zie figuur).⁹ Hoe zit dat bij jou?



Om onszelf in beweging te krijgen, is het goed om een ander perspectief in te nemen. Historische perspectieven vergroten bijvoorbeeld ons begrip van de dynamische aard van landschappen en bieden een referentiekader voor de beoordeling van moderne patronen en processen.¹⁰ De oorspronkelijke ontwikkeling van het landschap met het bijbehorende bodem- en watersysteem biedt een uitstekende basis voor systeemherstel. In ons Water en Bodem sturend verhaal is het dus aan te raden om ook eens te benoemen dat gebieden worden hersteld of technieken worden hergebruikt.

Begrip van het landschap en de geschiedenis geeft daarnaast zicht op het verhaal van het gebied. Zo'n verhaal is erg belangrijk bij een transitie waarbij veel gevoelens en belangen naar boven komen. De link tussen het onderwerp klimaatverandering en ieders waardenstelsel en persoonlijke overtuigingen blijkt erg sterk.¹¹

Waterschap De Dommel herstelt het beekdal waar de Run doorheen stroomt. Vroeger ging men aan de beek wonen, omdat het drinkwater en voedsel bood. Zo ontstond er een cultuurlandschap met een eigen flora en fauna. Door de opkomst van de industrie en landbouw veranderde er veel. Beken werden rechtgetrokken en breder gemaakt, wat voor verdroging zorgde. Het oude cultuurlandschap verdween langzaam. Door het beekdal van de Run te herstellen, worden verschillende problemen opgelost en komen karakteristieke elementen, zoals het broekbos terug.



7. Wakker positieve emoties aan.

Uit psychologisch onderzoek blijkt dat gevoelens van trots, winnen en saamhorigheid zeer krachtige effecten hebben. Wat gebeurde er tijdens Maarten van der Weijden zijn zwemuitdaging, of jaarlijks bij Serious Request? Er ontstaat een mentaliteit van een winnaar; een droomscenario. Zeker als deze mentaliteit en bijbehorende enthousiasme collectief is, brengt dit mensen in beweging. Probeer daarom eens of je bij jezelf een droomscenario kunt aanwakkeren en anderen daarin mee kunt nemen.

Door middel van expressies, verbale uitingen en lichaamstaal kunnen mensen een emotionele staat overnemen van anderen. Er is dan sprake van emotional contagion.¹² Ook het energieniveau waarop je een emotie uitdrukt, heeft invloed op de mate waarin dit gebeurt. Hogere energie trekt meer aandacht, dus dezelfde emotie uitgedrukt met hoge energie zal waarschijnlijk leiden tot meer overname ervan dan wanneer deze is uitgedrukt met lage energie. Om gedrag in stand te houden is optimisme erg belangrijk.¹³

Stel jezelf de vraag:

- Welke emoties druk jij voornamelijk uit over Water en Bodem sturend?
- Hoe is dan je lichaamstaal en energieniveau?
- Welk droomscenario kan jij aanwakkeren?

8. Begin niet met praten over geld.

Het sturend maken van Water en Bodem heeft veel voordelen. Vooral nog gaan belangrijke gesprekken toch vaak over de nadelen, met name de financiële kosten. Geld is ten diepste verbonden met onze basale drijfveren en dat brengt risico's met zich mee. Zo activeert praten over materiële waarden het niet-altruïstische deel van ons brein, waardoor altruïstische kernen daardoor worden onderdrukt. Als gevolg hiervan handelen we eerder egoïstisch, terwijl samenwerking juist zo hard nodig is.¹⁴

Een andere negatieve invloed van geld is te vinden in het experiment van Gino en Pierce (2009),¹⁵ waar de fysieke aanwezigheid van geld leidde tot gevoelens van afgunst en onethisch gedrag bij de deelnemers. Zij moesten anagrammen-testen uitvoeren en daarna noteren hoeveel ze ervan juist hadden. Ook werd aan het einde de emoties gemeten aan de hand van een vragenlijst. Wat bleek? De groep die tijdens het onderzoek een stapel geld zagen, gaf vaker onterecht aan hoeveel anagrammen ze juist hadden opgelost. Ook rapporteerden zij meer afgunst dan de groep participanten die geen stapel geld zagen.

Kijk daarom eens of je een gesprek vaker kunt beginnen over de opbrengsten en niet-materiële waarden van Water en Bodem sturend. Kijk naar de maatschappelijke baten van groen, een betere gezondheid, minder gezondheidskosten, goede waterberging. Benoem vaker dat wijken die klimaatadaptief zijn, een hogere WOZ-waarde hebben. Betrek voor deze gesprekken partijen ook geloofwaardige bronnen, zoals de GGD, zorgverzekeraars en omgevingsdiensten.

9. Formuleer vaker doelen in termen van gedrag.

Mensen vinden het lastig als een opdracht erg abstract is. Zeker wanneer de relatie met de dagelijkse realiteit of het zelfbeeld niet duidelijk is. De recente coronacrisis heeft daarentegen laten zien dat mensen bij een tastbare dreiging, een duidelijke oproep van de overheid en een concreet, haalbaar handelingsperspectief wel degelijk hun gedrag radicaal kunnen aanpassen.

Bij Water en Bodem sturend blijkt geregeld veel tijd verloren te gaan aan discussies over cijfers en uitkomsten. Zulke uitkomstdoelen in termen van resultaten hangen af van ontzettend veel factoren (die soms niet eens bekend zijn). Als gevolg komen we niet of moeizaam in actie. Om afwenteling op de toekomst te voorkomen is het belangrijk om juist te concretiseren wat we moeten doen.

Probeer daarom eens of je doelen kunt vaststellen in termen van gedrag. Dat is een effectievere manier om opgaven te concretiseren. Doordat je concreet op specifiek gedrag aanstuurt, kun je op een heel praktische wijze laten zien waar je naar op zoek bent.¹³ Probeer altijd zo concreet mogelijk te zijn. Water besparen is bijvoorbeeld nog te abstract. Gaat het over korter douchen, een waterbesparende douchekop installeren, of is een heel nieuw systeem nodig, waarvoor meerdere acties nodig zijn?

Advies of hulp nodig? Het Behavioural Insight Team (BIT) van IenW staat voor je klaar. BIT IenW is een netwerk van kennisinstellingen, gerenommeerde gedragswetenschappers en praktijkexperts op het gebied van gedrag. Ook ontwikkelde zij de DOE-Mee tool om met kennis van gedrag beleid te maken. Er regelmatig lezingen over diverse gedragsvraagstukken binnen de Overheid georganiseerd. Surf naar het gedragsplein van IenW voor meer informatie.

10. Benoem wat je zelf doet om afwenteling te voorkomen.

In gesprek met collega's, samenwerkingspartners of vrienden en familie zijn we snel geneigd om te vertellen wat anderen (moeten) doen. Vaak zitten mensen hier alleen helemaal niet op te wachten. Het kan zelfs voor weerstand zorgen; we laten ons nou eenmaal niet graag (ongevraagd) de les lezen. In gesprek met anderen is het daarom goed om het verhaal bij jezelf te houden en te benoemen wat je zelf doet om afwenteling te voorkomen. Dat kan inspirerend werken en zorgt voor minder weerstand.

Het betekent overigens niet dat we in gesprekken iemands eigen verantwoordelijkheid moeten negeren.¹⁶ Om iemand aan te sporen zelf in actie te komen, helpt het om zo specifiek mogelijk te benoemen wat iemand zelf kan doen in de eigen situatie. Zo geef je iemand een gevoel van controle, wat overigens niet hetzelfde is als verantwoordelijkheid. Controle kan het gevoel van verantwoordelijkheid wel versterken.

Een valkuil van verantwoordelijkheid geven is vrijblijvendheid. Wat betreft Water en Bodem is het goed om ons bewustzijn van toekomstige verplichtingen te vergroten. De vrijblijvendheid zal niet voor altijd en elke opgave blijven gelden. Het kan voor jezelf of anderen een goede motivator zijn om preventief te handelen, zodat je later spijt voorkomt.

11. Spreek (gezamenlijk) af wanneer je de eerste stap zet.
--

“Je hoeft niet de hele trap te zien om de eerste tree te nemen.” – Martin Luther King

Deze uitspraak van Martin Luther King geldt ook voor Water en Bodem sturend. Door opstapeling van opgaven en ambities, kan het voorkomen dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Om afwenteling op de toekomst te voorkomen, is het echter cruciaal om in ieder geval de eerste stap te zetten. Dat betekent soms dat je allereerst met elkaar overeenstemt dát er een keuze gemaakt gaat worden of dat er een verandering plaats gaat vinden. Stel vervolgens vast wat de eerste stap zal zijn en ga over op actie. De kans op actie stijgt aanzienlijk wanneer je dit ook nog kunt koppelen aan een speciale dag.

Het inzetten van implementatie-intenties (als-dan plannen)¹⁷ is ook een krachtige strategie, zeker wanneer we deze commitment openbaar maken. We willen namelijk niet aan anderen laten zien dat we inconsistent zijn. Een uitgesproken commitment in een grote groep geeft ons daarom over het algemeen meer druk dan de commitment aan een collega.¹⁸

- Welke eerste stap in de juiste richting kan je al zetten?
- Welke (speciale) dag op de korte termijn is hiervoor geschikt?
- Formuleer een als-dan plan, en spreek dit naar elkaar uit.

12. Ga na of er echt begrepen wordt wat er gedaan moet worden.
--

Mensen hebben de neiging om te geloven dat ze iets beter begrijpen dan ze in werkelijkheid doen (illusion of explanatory depth).¹⁹ Als honderd mensen op straat gevraagd zou worden of ze begrijpen hoe een koelkast werkt, zullen de meesten bevestigend knikken. Maar wanneer hun vervolgens verzocht zou worden een gedetailleerde, stapsgewijze uitleg te geven over hoe een koelkast precies werkt, zullen veel mensen toegeven dat ze dat niet kunnen.

Dit kan ook gebeuren nu Water en Bodem sturend worden gemaakt. Begrijp je écht wat iemand bedoelt? Kan je nu direct aan de slag? En begrijpt de ander jou eigenlijk wel? Ga altijd na of we elkaar begrijpen en wees niet te snel tevreden met het antwoord.

En verder...

13. Besteed evenveel zorg en aandacht aan luisteren.

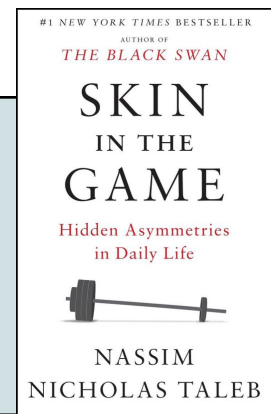
In een gesprek over lastige en complexe opgaven is het enorm belangrijk om goed te luisteren. Dit zorgt niet alleen voor wederzijds respect, maar geeft je ook waardevolle informatie. Door te luisteren komen er bijvoorbeeld belemmeringen aan het licht. Is de digitale of fysieke omgeving misschien niet goed ingericht of zorgen de huidige regels ervoor dat we nog niet het gewenste gedrag vertonen?

Door te luisteren geef je de ander ook de gelegenheid om eventuele zorgen of andere negatieve emoties te uiten. Dit vermindert bijbehorende negatieve effecten, zoals uitstellen of weggijken, op gewenst gedrag.

14. Laat het ook zien!

Mensen vergelijken zichzelf continu met referentiegroepen. Vooral met mensen die de sociale rol bekleden die iemand graag wil vervullen. Via zulke vergelijkingen toetsen we ons eigen gedrag. Daarbij spelen niet alleen inscriptieve normen een rol (wat je zelf denkt dat je zou moeten doen), maar ook descriptieve normen (het gedrag zoals het feitelijk door anderen wordt vertoond).²⁰

Je kunt dingen wel willen veranderen, maar in hoeverre ben je bereid om er zelf offers voor te brengen? Dat is een skin in the game hebben. Het gelijknamige boek van Nassim Nicholas Taleb laat zien dat je onderdeel moet zijn van de verandering die je wilt realiseren. Binnen Water en Bodem sturend betekent dit ook dat de afstand tussen privé en werk zo klein mogelijk moet zijn.²¹



Bij Water en Bodem sturend hebben functioneel leidinggevenden binnen overheden, organisaties en bedrijven een belangrijke voorbeeldfunctie. In de praktijk werkt nagenoeg iedereen voor zijn/haar directe leidinggevende. Stelt de leidinggevende (hoge) prioriteit aan de opgave, toont deze zelf het gewenste gedrag of bekleedt deze de sociale rol die ondergeschikten graag wil vervullen? Dat motiveert om zelf ook het gewenste te doen.

15. Vraag en geef regelmatig feedback.

Mensen hebben een gebrek aan zelfwaarnemingsvaardigheden. Het ontbreekt ons vaak aan zinnige informatie om ons eigen gedrag onbevooroordeeld in te kunnen schatten. Ook de gevolgen van gedrag zijn vaak moeilijk te voorspellen, omdat we niet precies weten hoe ernstig die gevolgen zijn. Dit probleem is te ondervangen door onszelf te voorzien van feedback op ons gedrag.¹³

Feedback geeft accuraat en feitelijk inzicht in gedrag en maakt het mogelijk gedrag te vergelijken met een norm of doel. Daarnaast vermindert het onze neiging om ons mooier voor te stellen dan we eigenlijk zijn. Feedback is daarmee een effectief middel voor het openbreken van (diep ingenestelde) gedragingen. Ook blijft er ruimte om zelf te beslissen hoe om te gaan met de informatie (controlegevoel).

Hoe geef jij feedback? Mensen ontvangen niet graag advies of feedback. Dat komt doordat het gevoel van zelf-efficiëntie (self-efficacy) ermee wordt verlaagd. Start met iets waardoor men zich geaccepteerd en gewaardeerd voelt. Benoem daarmee iets anders dan het gedrag dat je wilt veranderen, bijvoorbeeld iemands geduld of creativiteit. Benoem daarna dat iemand nog beter kan worden door het gewenste gedrag uit te voeren. Daarmee inspireer je iemand om te groeien, wat vaak stimulerend werkt.

16. Complimenteer goed gedrag.

We werken allemaal hard om Water en Bodem sturend te maken, maar soms is het lastig om (direct) resultaat te zien en vaak zijn de voordelen niet (alleen) voor onszelf. Daarom is het moeilijk om ons bestaande gedrag, dat wel direct persoonlijk resultaat oplevert en belonend is, hierdoor te vervangen. Daarom is het belangrijk om elkaar niet alleen te belonen wanneer het einddoel is bereikt, maar ook bij tussentijdse prestaties in de richting van het doelgedrag.

Een eenvoudige maar effectieve manier van belonen is het complimenteren van goed gedrag. Een studie uit 2012 heeft bijvoorbeeld aangetoond dat lovende woorden ervoor zorgen dat onze hersenen een nieuwe vaardigheid – zoals dansen, lopen of klarinet spelen – beter onthouden en herhalen.²² Iemand helpen met leren is echter niet het enige voordeel van complimentjes geven. Met complimentjes kan je gewenst gedrag aanmoedigen.²³ Als je in een team werkt, zorgen complimenten er ook voor dat er een aangename sfeer en betere werkomgeving ontstaat.²⁴

17. Ga na of jij de beste persoon bent om een boodschap over te brengen.
--

Hoe een boodschap wordt overgebracht en door wie zijn factoren die invloed hebben op de ontvanger. Psychologisch onderzoek leert dat mensen zichzelf over het algemeen moreel superieur vinden. Als een ander ons vertelt wat we moeten doen, dan ontstaat weerstand.

Het helpt om verbale of visuele communicatie te presenteren via een geloofwaardige bron.²⁵ Hiervoor moet je eerst de doelgroep begrijpen en weten wie voor hen geloofwaardige bron is. De theorie van sociale beïnvloeding stelt dat mensen over het algemeen gemakkelijker te overtuigen zijn door groepsgenoten, zoals mensen van dezelfde leeftijd of directe collega's.²⁶ Ook vertrouwen we mensen die op ons lijken sneller (ingroup bias). Voor boodschappen over klimaatverandering geldt dat onder de algemene bevolking wetenschappers gezien worden als geloofwaardige bron, in tegenstelling tot politici.²⁷

Verder leert onderzoek ons dat je mensen kunt raken door hun gedrag in het nu te koppelen aan hun nalatenschap. Hoe wordt er later over mij gedacht? Laat ik de wereld achter voor volgende generaties? Om afwenteling op toekomstige generaties te voorkomen, wordt daarom aanbevolen om boodschappen uit te laten spreken door kinderen. Zij wakkeren een beschermende rol aan.²⁸

Tot slot

Iedereen draagt bij aan de uitvoering van Water en Bodem sturend en de snelheid waarmee dit gebeurt. Hoewel de aanpak grootschalig gesteund wordt en we goed op weg zijn, zorgen onze beperkte cognitieve capaciteit en mentale valkuilen er toch voor dat we afwentelen op toekomstige generaties. Hier zijn we ons lang niet altijd van bewust.

We zullen daarom vaker het gesprek hierover met elkaar aan moeten gaan. Frame het Water en Bodem sturend verhaal eens op een andere manier en kijk ook kritisch naar je eigen gedrag. Het gaat er namelijk niet om dat je de ander wilt veranderen. Het gaat erom dat je je bewust bent van ons brein en de mechanismen die er automatisch voor zorgen dat we afwentelen op toekomstige generaties. Door samen te werken, elkaar te stimuleren en het goede voorbeeld te geven, is het mogelijk om water en bodem écht sturend te maken.

Referenties

1. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus & Giroux Inc, USA.
2. Manoogian, J., & Benson, B. (2017). Cognitive bias codex. <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
3. Schmidt, U., & Zank, H. (2005). What is loss aversion?. *Journal of risk and uncertainty*, 30, 157-167. <https://doi.org/10.1007/s11166-005-6564-6>
4. Brosch, T. (2021). Affect and emotions as drivers of climate change perception and action: a review. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 42, 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.02.001>
5. Bosone, L., Chevrier, M., & Zenasni, F. (2022). Consistent or inconsistent? The effects of inducing cognitive dissonance vs. cognitive consonance on the intention to engage in pro-environmental behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 902703. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902703>
6. Weber, E. U. (2006). Experience-based and description-based perceptions of long-term risk: Why global warming does not scare us (yet). *Climatic change*, 77(1-2), 103-120. <https://doi.org/10.1007/s10584-006-9060-3>
7. Sperber, D., Cara, F., & Girotto, V. (1995). Relevance theory explains the selection task. *Cognition*, 57(1), 31-95. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(95\)00666-M](https://doi.org/10.1016/0010-0277(95)00666-M)
8. Van Rutten, L. & Kok, L. (host). (2019, 18 juli). Klimaatpsychologie - met Manu Busschots, oprichter van KlimaatGesprekken (Nr. 2) [Podcastaflevering]. In *Anderhalve graad*. Geraadpleegd op 13 maart 2023, van <https://milieudedefensie.nl/actueel/podcast/aflevering-2-klimaatpsychologie-met-manu-busschots-oprichter-van-klimaatgesprekken>
9. Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster, USA.
10. Swetnam, T. W., Allen, C. D., & Betancourt, J. L. (1999). Applied historical ecology: using the past to manage for the future. *Ecological applications*, 9(4), 1189-1206. [https://doi.org/10.1890/1051-0761\(1999\)009\[1189:AHEUTP\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1890/1051-0761(1999)009[1189:AHEUTP]2.0.CO;2)
11. Verheggen, B. (2020). *Wat iedereen zou moeten weten over klimaatverandering*. Prometheus: Amsterdam.
12. Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
13. Hermsen, S., & Renes, R. J. (2016). *Draaiboek gedragsverandering: de psychologie van beïnvloeding, begrijpen en gebruiken*. Business contact.
14. Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2006). The psychological consequences of money. *science*, 314(5802), 1154-1156. <http://doi.org/10.1126/science.1132491>
15. Gino, F., & Pierce, L. (2009). The abundance effect: Unethical behavior in the presence of wealth. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.003>
16. Bouman, T., Verschoor, M., Albers, C. J., Böhm, G., Fisher, S. D., Poortinga, P., Whitmarsh, L., Steg, L. (2020) When worry about climate change leads to climate action: How values, worry and personal responsibility relate to various climate actions. *Global Environmental Change*, 62, 102061 <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102061>
17. Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American psychologist*, 54(7), 493-503. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>

18. Baca-Motes, K., Brown, A., Gneezy, A., Keenan, E. A., & Nelson, L. D. (2013). Commitment and behavior change: Evidence from the field. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1070-1084. <https://doi.org/10.1086/667226>
19. Rozenblit, L. & Keil, F. (2002). The misunderstood limits of folk science: an illusion of explanatory depth. *Cognitive Science*, 26(5): 521–562. https://doi.org/10.1207/s15516709cog2605_1
20. Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological monographs: General and applied*, 70(9), 1. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
21. Taleb, N. N. (2018). *Skin in the game: Hidden asymmetries in daily life*. Random House.
22. Sugawara, S. K., Tanaka, S., Okazaki, S., Watanabe, K., & Sadato, N. (2012). Social rewards enhance offline improvements in motor skill. *PloS one*, 7(11), e48174. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0048174>
23. Flora, S. R. (2004). *The power of reinforcement*. SUNY Press.
24. Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
25. Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of personality and social psychology*, 39(5), 752. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.752>
26. Taylor, D. M., & Doria, J. R. (1981). Self-serving and group-serving bias in attribution. *The Journal of Social Psychology*, 113(2), 201-211. <https://doi.org/10.1080/00224545.1981.9924371>
27. Pidgeon, N. (2012). Public understanding of, and attitudes to, climate change: UK and international perspectives and policy. *Climate Policy*, 12(1), 85-106. <https://doi.org/10.1080/14693062.2012.702982>
28. Waggoner, B. J. (2022). *Legacy: Motivations and mechanisms for a desire to be remembered* (Thesis, Doctor of Philosophy). University of Otago. Geraadpleegd van: <http://hdl.handle.net/10523/14115>