

HOE MOTIVEER JE BURGERS OM AFSPRAKEN MET DE OVERHEID NA TE KOMEN?

Een onderzoek in opdracht van Provincie Overijssel



Intrinsieke motivatie verhogen

Motivatie is een belangrijke voorspeller voor gedrag. Vooral intrinsieke motivatie zorgt voor uitvoering van gedrag. Intrinsieke motivatie is het uitvoeren van een activiteit zonder dat je daar een beloning voor krijgt. Je doet iets omdat je het leuk vindt (Deci, 1971). Beter gemotiveerd betekent dus beter resultaat. Maar hoe verhoog je intrinsieke motivatie? In dit paper nemen we je mee aan de hand van een casus van Provincie Overijssel.

Leestijd: 10 minuten

IN 'T KORT

01

Kennismaken met KGO

02

Wat zegt de literatuur en wat komt uit ons onderzoek

03

Interventies en tips om meer te lezen

Kennismaken met KGO

Het buitengebied van Overijssel is een mooie plek om te wonen of een bedrijf te starten. De afgelopen jaren zijn er al meer dan zeshonderd van dergelijke initiatieven gestart en uitgevoerd verdeeld over Overijssel. De kans om te mogen bouwen of iets te ontwikkelen in het buitengebied is natuurlijk geweldig, maar er staat wel iets tegenover. In ruil voor het bouwen van een droomhuis of het opstarten van een bedrijf, verwacht de provincie Overijssel dat de initiatiefnemer in zijn project een kwaliteitsprestatie uitvoert waarbij de kwaliteit van de omgeving wordt verhoogd. De gevraagde kwaliteitsprestatie kan van alles zijn. Het aanleggen van inheemse beplanting, het toepassen van materiaal- en kleurgebruik dat past bij de omgeving, het terugbrengen van een kolk in het landschap of het aanleggen van een wandelpad. Dit wordt ook wel Kwaliteitsimpuls Groene Omgeving of KGO genoemd. Er zijn al veel initiatieven succesvol afgerond, maar in sommige van de gevallen gaat er in het proces iets mis. Het huis of bedrijf staat er, maar de initiatiefnemer voert de gevraagde kwaliteitsprestatie niet of maar gedeeltelijk uit.

Aanpak onderzoek

Voor ons onderzoek naar het gedrag van de initiatiefnemers hebben we samen met de provincie de volgende vraag geformuleerd:

Hoe motiveren we de initiatiefnemers om hun kwaliteitsprestatie op de juiste en afgesproken manier uit te voeren?

Voor ons onderzoek leek het vooral interessant om te onderzoeken welke motieven helpend zijn (of juist niet) om het gewenste gedrag te bereiken. Het grootste deel van ons onderzoek heeft zich dan ook daarop gericht. De motivatie hebben we onderzocht door het afnemen van telefonische interviews, het houden van focusgroepen en door het doen van literatuuronderzoek.

Wat zegt de literatuur

Uit literatuuronderzoek werd duidelijk dat het verhogen van self-efficacy een positieve invloed heeft op motivatie (Schunk, 1995). Self-efficacy is het geloof in je eigen capaciteiten om een doel te bereiken. Er zijn drie manieren om self-efficacy te stimuleren:

1. Modellen

Modellen laten zien dat mensen in staat zijn iets te bereiken als zij dezelfde stappen volgen als het model. Om self-efficacy van de initiatiefnemers te verhogen, kunnen er voorbeelden van eerdere initiatieven gebruikt worden. De ervaring die initiatiefnemers zelf hebben, kunnen ze doorgeven aan nieuwe initiatiefnemers. Dit werkt het beste als het initiatief enigszins vergelijkbaar is met dat van henzelf.

2. Feedback

Feedback is waardevol als mensen zelf niet kunnen bepalen of ze goed bezig zijn of niet. Het proces van het uitvoeren van een initiatief kan intensief en lang zijn. Tussendoor feedback krijgen, zorgt voor een betere prestatie, hogere self-efficacy en daardoor meer motivatie.

3. Goal setting

Mensen zijn gemotiveerder om hun doel te bereiken als zij dat voor zichzelf hebben vastgelegd (Locke & Latham, 2002). Het is belangrijk dat doelen specifiek zijn. Hierdoor kunnen de initiatiefnemers hun voortgang makkelijk bijhouden. Self-efficacy wordt sterk beïnvloed wanneer mensen voelen dat ze vooruitgaan. Doelen die binnen afzienbare tijd behaald kunnen worden, verbeteren de prestatie meer dan doelen die ver in de toekomst liggen. Het opknippen van het soms lange proces in kleinere doelen werkt motiverender dan het stellen van één groot einddoel.

Public commitment

Motivatie voor het afmaken van het initiatief kan versterkt worden op andere manieren dan enkel self-efficacy. Een voorbeeld van een andere techniek is commitment. Commitment wordt gedefinieerd als jezelf houden aan bepaald gedrag om een doel te bereiken en is al vaak onderzocht (Kiesler & Sakumura, 1966). Een verlenging van commitment is public commitment. Bij public commitment wordt er gevraagd om een commitment te maken aan je doel in aanwezigheid van anderen. Uit verschillende onderzoeken blijkt namelijk dat het effect van commitment sterker werkt als deze publiekelijk is gemaakt (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989). Mensen zijn gevoelig voor het oordeel van anderen. Als zij zich niet houden aan de beloftes die ze hebben gedaan, zal dit een negatieve reactie van anderen veroorzaken en dit wil men juist voorkomen.

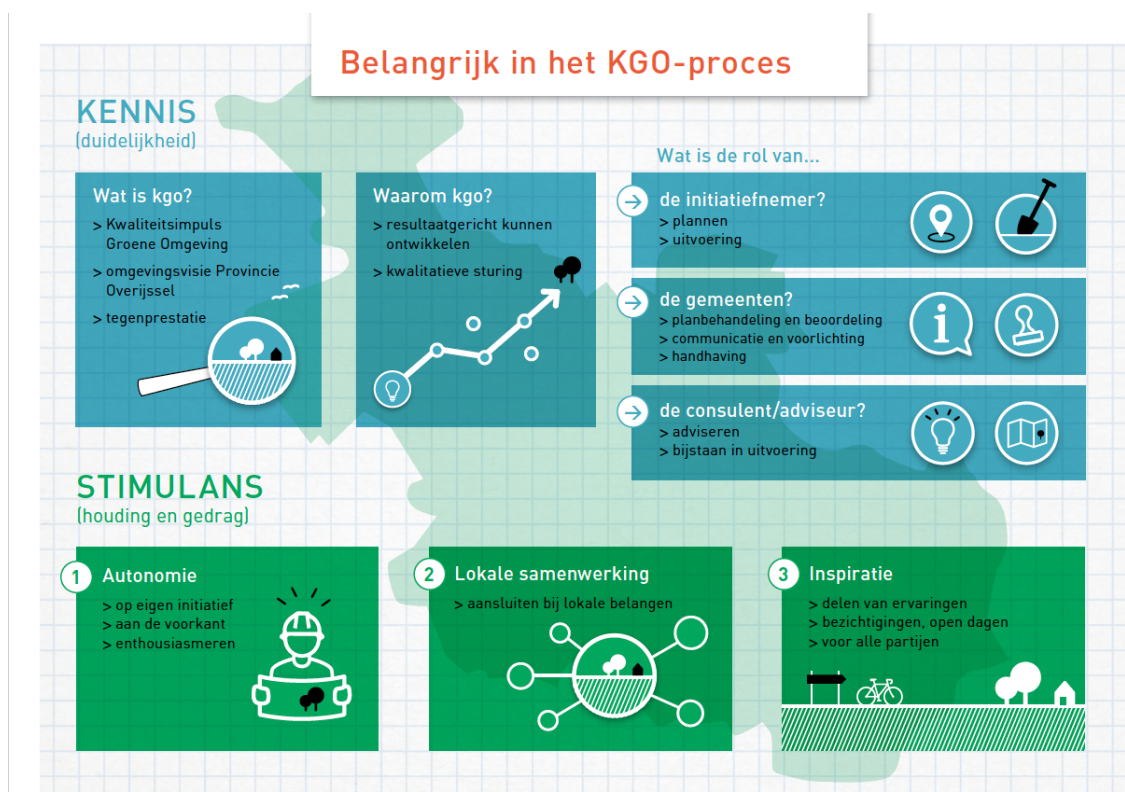
Belonen

Uit onderzoek blijkt dat mensen langer doorgaan met het vertonen van gedrag als zij niet weten wanneer ze een beloning krijgen, maar wel dat ze een beloning kunnen krijgen. Onderzoek laat zien dat te lange tijd tussen beloningen ervoor zorgen dat er al snel wordt gestopt met de taak (Long, Hammack, May, & Campbell, 1958). Ook een verbale beloning in de vorm van positieve feedback kan werken als beloning. Feedback verhoogt dus niet alleen self-efficacy, maar ook intrinsieke motivatie doordat het gezien wordt als beloning voor goed werk.

Interviews en focusgroepen

Uit de interviews en focusgroepen met gemeenteambtenaren, adviseurs en initiatiefnemers kwamen onder andere de volgende aandachtspunten naar voren:

- Leg de verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer neer;
- Vertrek vanuit een houding van 'wat kan wel?';
- Spreek het proces aan de voorkant goed door (verwachtingen) en spreek de spelregels af met alle betrokkenen;
- Leg alle nodige onderwerpen van KGO uit aan de initiatiefnemers (kennis) zodat het vanaf de start helder is hoe het werkt, bijvoorbeeld waarom bepaalde onderzoeken moeten worden gedaan;
- Handhaving moet de laatste stap zijn, maar moet zeker plaatsvinden.



De interventies

Na het literatuuronderzoek en de afstemming met betrokken doelgroepen hebben we een advies geschreven voor de provincie met daarin een aantal interventies. Vanuit ons onderzoek kwamen verbeterlagen naar voren op het gebied van kennis en houding en gedrag. Daarom adviseerden wij de bestaande website nog beter en vollediger te maken en om in te zetten op een e-learning over KGO voor de betrokken ambtenaren. Daarmee kunnen wisselingen van de wacht worden opgevangen. Daarnaast was ons belangrijkste advies om een routekaart te ontwikkelen. Deze routekaart speelt in op houding en gedrag.

KGO-routekaart ‘Grijp deze buitenkans’

De intrinsieke motivatie gaat omhoog door het vergroten self efficacy: het geloof in je eigen capaciteiten om een doel te bereiken. Dit kan op drie manieren: via een model, door het geven van feedback en door het stellen van kleine en bereikbare doelen. De KGO-routekaart ‘Grijp deze buitenkans’ heeft deze drie manieren in zich. De routekaart kan een fysieke routekaart zijn, maar kan ook digitaal uitgevoerd worden. De initiatiefnemer die een tegenprestatie uit moet voeren, kan de route ‘lopen’, het liefst samen met gemeenten, adviseurs en anderen die betrokken zijn bij het proces.

Bij de start van de wandeling vraagt de gemeente aan de initiatiefnemer zich te committeren aan het doel dat hij wil bereiken, terwijl er andere mensen bij aanwezig zijn (public commitment). Hierbij kun je denken aan het symbolisch zetten van een handtekening op een (niet-juridische) overeenkomst of het plaatsen van een bouwbord bij het project waarop staat: ik draag bij aan een groene omgeving. Daarmee laat je letterlijk aan anderen zien wat je aan het doen bent.

Tevens wordt bij de start stilgestaan bij de kwaliteitsprestatie die nodig is. Laat hierbij vooral de verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer liggen: als hij zelf kan/mag bedenken welke kwaliteitsprestatie hij wil leveren, dan verhoogt dit de kans op succes. Het vermindert namelijk het weerstandtype reactance door het gevoel van autonomie dat de initiatiefnemer ervaart. De gemeente of adviseur kan natuurlijk wel helpen door wensen vanuit de gemeente of voorbeelden van anderen te delen of de initiatiefnemer in contact te brengen met het ‘plaatselijk belang’.

De route die gelopen moet worden naar het einddoel bestaat uit meerdere kleine ‘wandelingen’. Het stellen van kleine doelen op korte termijn motiveert immers meer dan doelen die ver in de toekomst liggen.

Bovendien helpt het in kleine stapjes denken het weerstandtype scepticisme verminderen. Bij elke piketpaal die we tegenkomen moeten keuzes worden gemaakt om de wandeling te kunnen vervolgen. De wandeling is niet gebonden aan tijd en ziet er voor elke initiatiefnemer anders uit. Op sommige stukken lopen andere partijen mee: een adviseur, de gemeente of de omgeving. Uitgangspunt is altijd: wat kan wél.

Uit de focusgroepen is gebleken dat het belangrijk is om de verantwoordelijkheid van het volgen van de routekaart bij de initiatiefnemer te leggen. Dit vergroot zijn gevoel van autonomie en draagt bij aan het vergroten van zijn self efficacy. Onderweg feedback ontvangen werkt als beloning, je zou deze op de afgesproken tijdstippen kunnen geven maar als gemeente of adviseur er ook voor kunnen kiezen om dit onverwacht te doen. De routekaart moet dus ook tips en adviezen bevatten voor gemeenten en adviseurs.

Handig om te onthouden

Als je de intrinsieke motivatie van een doelgroep wilt verhogen, is het handig om te onthouden dat het geloof in eigen kunnen de motivatie verhoogt. Hierbij kun je je doelgroep helpen door te werken met voorbeelden of modellen, door mensen zélf hun doelen te laten bepalen (en dan het liefst meerdere kleine doelen) en door het regelmatig geven van feedback op het proces. En als je ze dan ook nog een 'commitment' laat doen met anderen erbij...dan is de kans op succes groot.

Hulp nodig?

We horen graag van je of je iets aan deze yellowpaper hebt gehad. Misschien heb je zelf al iets kunnen toepassen? Laat het ons weten op info@nieuwewending.nl. Ook als je wilt sparren over een ander vraagstuk waarbij je mensen iets anders wil laten denken of doen, kun je contact met ons opnemen. Of bekijk onze praktijkcases, inzichten en aanpak op www.nieuwewending.nl.

Leestips motivatie en gedragsverandering

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Hogarth, R., & Villeval, M.-C. (2010). Intermittent reinforcement and the persistence of behavior: Experimental evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 100, 1-19.

Hollenbeck, J.R., Williams, C.R., & Klein, H.J. (1989). An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, 18-23.

Kiesler, C.A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation - A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Lokhorst, A.M., Van Dijk, J., Staats, H., van Dijk, E., & de Snoo, G. (2010). Using tailored information and public commitment to improve environmental quality of farm lands: An example from the Netherlands. *Human Ecology*, 38, 113-122.

Long, E.R., Hammack, J.T., May, F., & Campbell, B.J. (1958). Intermittent reinforcement of operant behavior in children. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*, 1, 315-339.

Nieuwe Wending (2019). Hoe ga je om met weerstand? Een whitepaper over herkennen van weerstand en mogelijke interventies.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2007). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7, 112-137.