

D&B

GEDRAGSSTRATEGIE PARTTIME THUISWERKEN



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

april 2021

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
Psychologisch landschap	3
Gedragstrategie	3
Aanleiding	6
Psychologisch landschap	7
Barrières: collega's missen, werk-privé balans, betekenis	7
Drijfveren: tijdbesparing, vrijheid en concentratie	7
Omgevingsfactoren: thuis kunnen en mogen werken	8
Gedragstrategie	9
Stap 1: Barrières wegnemen: associatie, framing en timing	9
Stap 2: Drijven aanwakkeren: gewoonten, internalisatie, autonomie en een plan	11
Doelgroepen: onder één paraplu met wat nuances	16
Timing: tijdens de pandemie al starten met de campagne	17
Referentielijst	21
Bijlage: Onderzoeksverantwoording	23

SAMENVATTING

In opdracht van IenW onderzochten we hoe je intrinsieke motivatie aanwakkert voor (parttime, maar structureel) thuiswerken bij mensen die hiervoor de mogelijkheden hebben. We creëerden een gedragsstrategie en deden suggesties voor de vertaling naar een communicatieaanpak. Er is nu momentum voor een campagne rondom parttime thuiswerken, omdat de coronacrisis unieke kansen voor gedragsverandering met zich meebrengt. Men werkt namelijk al grotendeels thuis en is daar ook best positief over, waardoor het een kwestie wordt van helpen volhouden in plaats van drastisch veranderen.

PSYCHOLOGISCH LANDSCHAP

We startten met het in kaart brengen van het psychologische landschap rondom thuiswerken: de (onbewuste) barrières en drijfveren die er volgens onderzoek voor zorgen dat mensen dit gedrag wel of niet vertonen. Dit landschap vormt de basis van de strategie. Welke aanpak werkt hangt namelijk sterk af van de factoren die het gedrag veroorzaken.

BARRIÈRES: COLLEGA'S MISSEN, WERK-PRIVÉ BALANS, BETEKENIS

Studies laten zien dat de belangrijkste barrières bij thuiswerken de volgende zijn:

- A. Geen collega's zien, sociaal contact missen
- B. Moeizame scheiding werk-privé, rolconflicten
- C. Minder betekenisgeving, je zinvol voelen, bevlogenheid, engagement

Je kunt deze barrières herleiden naar de sterke menselijke behoefte aan verbondenheid, energiebehoud, een positief zelfbeeld, zekerheid en variatie.

DRIJFVEREN: TIJDBESPARING, VRIJHEID EN CONCENTRATIE

Onderzoek laat zien dat de belangrijkste drijfveren voor thuiswerken de volgende zijn:

- A. Geen reistijd en geen reisstress (door files bijvoorbeeld)
- B. Meer vrijheid, flexibiliteit en autonomie
- C. Soms hogere concentratie en productiviteit

Je kunt deze drijfveren herleiden naar de sterke menselijke behoefte aan verbondenheid, autonomie en energiebehoud.

GEDRAGSSTRATEGIE

De gedragsstrategie speelt in op de genoemde barrières, drijfveren en de onderliggende behoeften. De basisgedachte is om eerst de barrières weg te nemen en vervolgens de drijfveren te stimuleren. Grofweg bestaat de strategie dan ook uit twee stappen:

1. Barrières wegnemen: associatie, framing en timing
2. Drijfveren aanwakken: gewoonten, internalisatie, autonomie en een plan

STAP 1: BARRIÈRES WEGNEMEN

Een belangrijk vertrekpunt is dat veel van de hierboven beschreven barrières automatisch worden weggenomen als de pandemie voorbij is en door in te zetten op parttime thuiswerken, waar men dit nu haast fulltime moet doen. Als men zowel thuis als op kantoor werkt, ziet men bijvoorbeeld weer collega's en wordt het makkelijker om werk en privé in balans te houden. Wel verwachten we twee andere weerstanden om rekening mee te houden in de strategie:

- A. Een negatieve associatie tussen thuiswerken en de coronacrisis.
- B. Een extra sterke behoefte aan contact met collega's en een andere omgeving na de pandemie, wat het aantrekkelijker kan maken om weer fulltime naar kantoor te gaan. Een soort 'tegenbeweging'.

Deze barrières kun je wegnemen met de volgende technieken:

- A. Heractiveer de positieve associatie. Herinner mensen aan de tijd vóór de pandemie toen thuiswerken nog iets begeerlijks was voor velen, vooral omdat het vrijheid gaf; een van de belangrijkste basisbehoeften van mensen. Zo verleg je de associatie met 'omdat het moet door corona' naar 'omdat ik het zelf fijn vind'.
- B. Kies een andere term voor 'thuiswerken', die positief geladen is. Thuiswerken wordt nu waarschijnlijk gezien als een coronaregel en daardoor al gauw in verband gebracht met deze moeilijke periode.
- C. Frame thuiswerken als 'best of both worlds': als je parttime thuiswerkt, zie je collega's én kun je je week meer zelf indelen. Door dit te benadrukken help je mensen om zowel autonomie als verbondenheid en variatie te koppelen aan het doelgedrag en vang je de neiging tot een tegenbeweging na de crisis zoveel mogelijk op.

STAP 2: DRIJFVEREN AANWAKKEREN

Een belangrijk vertrekpunt is dat veel sterke drijfveren voor thuiswerken uit het psychologische landschap zijn gerelateerd aan de basisbehoeften autonomie en energiebehoud, ofwel de behoefte aan eigen keuzes en gemak. We kunnen de doelgroep dan ook motiveren door hier slim op in te spelen met de volgende technieken:

- A. Stimuleer gewoontegedrag door te zorgen voor een cue en een beloning. Het gaat in deze casus om gedrag dat mensen veelvuldig vertonen (op kantoor of thuiswerken), waardoor de behoefte groot is om er een gewoonte van te maken die je op de automatische piloot kan uitvoeren. Dit maakt het gedrag makkelijker vol te houden.
- B. Stimuleer internalisatie met self-persuasion en vicarious learning. Als je de doelgroep helpt zich te realiseren hoe fijn thuiswerken is en hoe dit bij hun identiteit, waarden en ideale leven past, maak je het gedrag belonend en daarmee intrinsiek – op zichzelf – motiverend.
- C. Speel in op de extra sterke behoefte aan autonomie na de pandemie. Door de

crisis heeft ieder zich lang beperkt gevoeld in zijn of haar autonomie, waardoor de behoefte hieraan extra sterk zal zijn. Benadruk dat men door parttime thuis te werken vrijheid zal ervaren, bijvoorbeeld door een nieuwe term te kiezen voor 'thuiswerken' die men associeert met vrijheid.

- D. Gebruik implementatie intenties, de sociale norm en maak het makkelijk. Zelfs als de doelgroep intrinsiek gemotiveerd is om parttime thuis te werken, is het niet vanzelfsprekend dat zij motivatie omzetten in gedrag. Implementatie intenties, de sociale norm en het makkelijker maken van het gedrag kunnen daarbij helpen.
- E. Speel in op verschillende motieven van subdoelgroepen. Om verschillende subgroepen binnen de brede doelgroep 'iedereen die de mogelijkheden heeft om thuis te werken' aan te spreken, adviseren we om verschillende scenario's te schetsen, aansluitend op specifieke drijfveren met dezelfde hoofdboodschap.
- F. Start tijdens de pandemie al met de campagne. Zo kun je de positieve associatie, attitude en intentie met thuiswerken versterken, voordat men terugvalt in de oude gewoonte om dagelijks op kantoor te werken.

AANLEIDING

IenW wil weten hoe je intrinsieke motivatie aanwakkert voor (parttime, maar structureel) thuiswerken bij mensen die hiervoor de mogelijkheden hebben. Specifiek willen zij weten: hoe vertalen de werkende mechanismen zich naar een gedragsstrategie en communicatie in het bijzonder?

Thuiswerken heeft veel voordelen. Denk aan rustigere wegen en dus minder uitstoot, maar ook de vrijheid die mensen ervaren om hun dagen zelf in te delen en het effect daarvan op hun mentale en fysieke gezondheid. De coronacrisis zorgde al voor een grote toename in thuiswerken. Voor de pandemie werkte zo'n 1 op de 3 werknemers af en toe thuis, nu werkt 45-56% bijna volledig thuis. Een groot deel van de thuiswerkers – zo'n 40-60% – zegt zelfs van plan te zijn om dit nieuwe gedrag na de pandemie door te zetten (van Veldhoven & van Gelder, 2020; KiM, 2020; Happiness Lab, 2020; RIVM, 2020; MuConsult, 2020).

Deze beweging – die weliswaar startte vanuit noodzaak – heeft een aantal gevolgen die unieke kansen voor gedragsverandering met zich meebrengt:

- A. De sterke gewoonte van op de automatische piloot naar kantoor reizen en daar werken is tijdelijk doorbroken en de basis voor de gewoonte om thuis te werken is gelegd.
- B. Men ontdekt dat thuiswerken mogelijk is en wat ze er zelf fijn aan vinden.
- C. Men maakt thuiswerken voor zichzelf makkelijker. Ze richten een thuiswerkplek in en creëren nieuwe routines om fijn thuis te kunnen werken.
- D. Werkgevers ontdekken dat het mogelijk is om medewerkers te laten thuiswerken. Zij worden hier coulanter in en faciliteren meer.

Hiermee zijn de belangrijkste ingrediënten voor langdurige verandering al in gang gezet: het gedrag makkelijker maken, een nieuwe gewoonte creëren en intrinsieke motivatie aanwakkeren. Kortom, we hebben de wind mee en dat is zeldzaam in gedragsveranderingsprojecten. Er is nu momentum om van parttime thuiswerken het nieuwe normaal te maken.

In dit onderzoek beschrijven we een onderbouwde gedragsstrategie voor het stimuleren van parttime thuiswerken bij mensen die hiervoor de mogelijkheden hebben. We geven eerst een beknopt overzicht van het psychologische landschap: welke motieven, weerstanden en omgevingsfactoren spelen een rol bij thuiswerken? Daarna benoemen we hoe je hier effectief op kan inspelen. We sluiten af met een referentielijst en een onderzoeksverantwoording.

PSYCHOLOGISCH LANDSCHAP

Gedrag en gedragsverandering verlopen vaak veel onbewuster dan we denken. Allerlei barrières, drijfveren en omgevingsfactoren sturen ons gedrag zonder dat we dit doorhebben. Deze factoren samen noemen we het psychologisch landschap en vormen de basis voor onze gedragsstrategie.

Neem de sterke menselijke behoefte aan autonomie. Hierdoor ontstaat er weerstand als anderen ons vertellen wat we moeten doen en raken we juist gemotiveerd als we keuzevrijheid hebben. Hieronder geven we een overzicht van de factoren die bepalen of mensen al dan niet thuiswerken, op basis van onderzoek. Pas als dit psychologische landschap helder is, weet je aan welke knoppen je moet draaien voor gedragsverandering en kun je tot een effectieve aanpak komen.

BARRIÈRES: COLLEGA'S MISSEN, WERK-PRIVÉ BALANS, BETEKENIS

Studies laten zien dat de belangrijkste weerstanden tegen thuiswerken de volgende zijn (KiM, 2020; Happiness Lab, 2020; van Veldhoven & van Gelder, 2020; RIVM, 2020):

- A. Geen collega's zien, sociaal contact missen
- B. Moeizame scheiding werk-privé, rolconflicten
- C. Minder betekenisgeving, je zinvol voelen, bevlogenheid, engagement

Deze barrières komen voort uit een aantal sterke menselijke basisbehoeften die verankerd liggen in ons DNA, omdat ze ons als soort hielpen overleven. Sociaal contact missen komt voort uit de behoefte aan verbondenheid. Moeite met de werk-privé balans komt ook voort uit de behoefte aan verbondenheid (met het gezin), maar ook de behoefte aan energiebesparing (het kost veel energie om alle ballen hoog te houden), een positief zelfbeeld (het gevoel dat je zowel in je rol als werknemer als in je rol als vrouw of moeder faalt) en zekerheid (kan ik mijn baan wel behouden als ik minder energie heb om mijn werk goed te doen?). Betekenis missen komt wederom voort uit de behoefte aan een positief zelfbeeld, variatie en de verbondenheid met een groter geheel (nieuwe prikkels om te kunnen groeien en het gevoel dat je ertoe doet).

Fulltime thuiswerken brengt deze behoeften zwaar in het geding, al helemaal in combinatie met de andere coronamaatregelen.

DRIJFVEREN: TIJDBESPARING, VRIJHEID EN CONCENTRATIE

Onderzoek laat zien dat de belangrijkste drijfveren voor thuiswerken de volgende zijn (KiM, 2020; Happiness Lab, 2020; van Veldhoven & van Gelder, 2020; RIVM, 2020):

- A. Geen reistijd en geen reisstress (door files bijvoorbeeld)
- B. Meer vrijheid, flexibiliteit en autonomie
- C. Soms hogere concentratie en productiviteit

Ook deze motieven kun je herleiden naar menselijke basisbehoeften. Geen reistijd of reisstress zorgt voor energiebehoud en meervrijheid geeft ons autonomie: een van de sterkste menselijke verlangens.

Naast de genoemde nadelen levert thuiswerken ons dus ook veel op. Het is daarom een gedraging waarvoor mensen relatief makkelijk intrinsiek gemotiveerd kunnen raken. Dit geldt lang niet voor alle gedragingen. Denk hierbij aan het opruimen van afval: een gedraging die voor de meeste mensen weinig persoonlijke voordelen heeft.

OMGEVINGSFACTOREN: THUIS KUNNEN EN MOGEN WERKEN

Volgens onderzoek beïnvloeden de volgende omgevingsfactoren of mensen thuiswerken (KIM, 2020; Happiness Lab, 2020):

- A. De mate waarin men faciliteiten heeft om thuis te werken
- B. De mate waarin het werk zich leent voor thuiswerken
- C. De mate waarin de werkgever thuiswerken toestaat, faciliteert en stimuleert

In dit onderzoek kiezen we ervoor om te focussen op mensen die deze omgevingsfactoren ‘mee’ hebben en dus kunnen en mogen thuiswerken. In de gedragsstrategie richten we ons dan ook voornamelijk op de barrières en drijfveren.

GEDRAGSSTRATEGIE

Een effectieve gedragsstrategie speelt specifiek in op de barrières en drijfveren uit het psychologische landschap. De eerste stap is om de barrières bij parttime thuiswerken na de coronacrisis weg te nemen. Vervolgens kunnen we de doelgroep motiveren – de drijfveren aanwakkeren – om dit te blijven doen. De basisgedachte achter de strategie is dus: ‘eerst de rem eraf halen en dan gas geven’.

STAP 1: BARRIÈRES WEGNEMEN: ASSOCIATIE, FRAMING EN TIMING

Een belangrijk vertrekpunt is dat veel van de in onderzoek beschreven barrières automatisch worden weggenomen als de pandemie voorbij is en door in te zetten op parttime thuiswerken, waar men dit nu voornamelijk fulltime moet doen. Werknemers die zowel thuis als op kantoor werken zien weer collega's, zijn weer zichtbaar en voelen zich weer meer verbonden met het bedrijf en de gezamenlijke missie en visie (betekenisgeving). Ook het vinden van een goede balans tussen werk en privé is makkelijker als men parttime thuiswerkt en de kinderen weer naar de opvang kunnen.

Wel verwachten we twee andere weerstanden om rekening mee te houden in de strategie:

- A. Een negatieve associatie tussen thuiswerken en de coronacrisis.
Associaties in onze hersenen ontstaan door twee concepten veelvuldig samen te zien, horen en ervaren. In dit geval verwachten we een negatieve associatie omdat thuiswerken één van de coronamaatregelen was, het in de media veelvuldig in verband werd gebracht met de crisis en men dit gedrag (soms voor het eerst) vertoonde tijdens de pandemie. De crisis is een moeilijke periode voor velen en men vindt het van nature erg vervelend als anderen regels opleggen; we willen alles liever zelf bepalen. Denk hierbij weer aan de sterke behoefte aan autonomie. Voor het stimuleren van parttime thuiswerken na de pandemie is een positieve associatie wenselijk. Hoe positiever de associatie, hoe positiever de attitude, hoe sterker de intentie en hoe groter de kans op het daadwerkelijke gedrag.
- B. De extra sterke behoefte aan contact met collega's en een andere omgeving, wat een soort tegenbeweging kan creëren.
Zoals eerder benoemd, zijn verbondenheid maar ook variatie sterke basisbehoeften van mensen. We vinden het fijn om bij een groep te horen en ook om nieuwe ervaringen op te doen, zodat we ons kunnen ontwikkelen. Voor veel mensen geldt dat zij tijdens de pandemie niet in deze behoeften werden voorzien, wat deze verlangens na de crisis waarschijnlijk extra sterk maakt. Daarom verwachten we de behoefte aan een soort tegenbeweging zodra het weer mogelijk is om naar het werk te gaan: men wil wellicht juist meer dan voorheen naar het werk gaan om zich af te zetten tegen wat niet mocht tijdens de crisis, om te compenseren en om in de extra sterke behoefte aan verbondenheid en variatie te voorzien. We willen rekening houden met deze neiging in de strategie, om zoveel mogelijk te voorkomen dat mensen snel terugvallen in hun oude gewoonte: op

kantoor werken. Als dit gebeurt, verliezen we het momentum en wordt het weer lastiger om thuiswerken te stimuleren.

Hieronder beschrijven we de technieken die je kunt gebruiken om deze barrières weg te nemen en hun werkzame elementen.

WEERSTAND VERMINDEREN: ASSOCIATIE TUSSEN THUISWERKEN ‘OMDAT HET MOET DOOR CORONA’ VERLEGGEN NAAR HET EIGEN INITIËLE VERLANGEN ‘OMDAT IK HET FIJN VIND’

Voor de pandemie was thuiswerken voor velen iets positiefs en begeerlijks. Thuiswerken zorgt onder andere voor meer autonomie en regelmogelijkheden: belangrijke determinanten van (werk)geluk. Mensen die thuiswerkmogelijkheden hebben blijken dan ook tevredener met hun baan (Gajendran & Harrison, 2007; Schaufeli, 2015; Kröll & Nüesch, 2019). Onderzoek van TNO laat daarbij zien dat het aantal thuiswerkers toenam de afgelopen jaren en dat mensen van alle arbeidsvoorwaarden het meest ontevreden waren over de thuiswerkmogelijkheden in 2019. Blijkbaar was dit nog niet overal goed geregeld (TNO 2019).

- A. Heractiveer de positieve associatie. Door mensen te herinneren aan de tijd voor de pandemie, kun je de positieve associatie tussen thuiswerken en het initiële verlangen naar vrijheid heractiveren. Ook speel je zo in op de behoefte van mensen aan zekerheid en de daaruit voortvloeiende neiging om consistent te willen zijn in hun overtuigingen en gedrag in relatie tot het verleden.
- B. Kies een andere term voor ‘thuiswerken’. Het woord ‘thuiswerken’ kreeg waarschijnlijk een negatieve lading, omdat het letterlijk een regel was tijdens de coronacrisis. Het moest. Door een nieuwe naam te kiezen, vermijd je deze negatieve associatie. Voorbeelden van een andere term zijn: telewerken, hybride werken en vrij werken. Een duidelijke naam die mensen meteen doet denken aan thuiswerken maar ook aan de belangrijkste motieven voor thuiswerken – autonomie en gemak –, werkt waarschijnlijk het beste.
- C. Frame parttime thuiswerken als ‘best of both worlds’ om de neiging tot een tegenbeweging na de crisis zoveel mogelijk op te vangen. Laat zien dat mensen niet alleen vrijheid winnen door parttime thuis te werken, maar ook sociaal contact en variatie in hun dagen en omgeving. Zo erken je deze sterke behoeften en de mogelijke weerstand tegen thuiswerken vanwege de beschreven ‘tegenbeweging’: ‘Maar ik wil nu echt weer mensen zien en een andere omgeving hoor!’. Door weerstand te erkennen, geef je mensen het gevoel dat je ze begrijpt; je wekt empathie op, waardoor men zich meer openstelt voor je boodschap. Daarnaast maak je zo duidelijk dat bij parttime thuiswerken in alle basisbehoeften wordt voorzien.

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

De kern hier is driedig: inspelen op het consistentiemotief (eerder wilde je meer vrijheid, dan wil je dat nu toch ook?), positieve associaties bij het doelgedrag oproepen en het erkennen van weerstand en de sterke behoefte aan verbondenheid en variatie na de pandemie.

Looking back insteek: creëer een beeld waarin mensen de nadelen van niet thuis kunnen werken ervaren/zien bij een ander, zoals genoemd in de analyse (veel reistijd, rigide dagindeling, constant afgeleid worden). Denk hierbij bijvoorbeeld aan een persoon in een auto die baalt dat hij in de file staat en maak de setting grauwer en grijzer om te refereren aan de oude negatieve tijd. Koppel dit vervolgens aan de voordelen die men ervaart als je wél thuis kan werken. Ook dit kun je in beeld brengen door naast het grauwe beeld een kleurrijk beeld te tonen van dezelfde man die zich vrij voelt omdat hij thuiswerkt. ‘Weet je nog wat je toen graag wilde?’ #neemhetgoedemee, parttime thuiswerken is oké. Je haakt zo in op het consistentiemotief en heractiveert tegelijk de initiële positieve associatie.

Best of both worlds: erken ook de sterke behoefte aan verbondenheid en variatie na de pandemie en maak duidelijk dat aan deze behoeften wordt voldaan met het doelgedrag. “Heb je ook ervaren dat thuiswerken best fijn kan zijn? Het was natuurlijk vervelend om constant thuis te moeten werken, je wilt af en toe gewoon collega’s zien, samen werken en lachen. Maar soms wil je je ook concentreren, de file overslaan of flexibel zijn, zodat je tussendoor ook met je kinderen kan lunchen. Dus neem het goede mee, gooi het kind nou niet weg met het badwater. Neem het beste van twee werelden, werk vrij. Soms op kantoor, soms thuis.” Bedenk een nieuwe term die deze ‘best of both worlds’ in zich heeft.

Inspiratie

- Voorbeeld [stressmannetje](#) over ‘negatieve tijd’. ‘In deze campagne wordt je negatieve gevoel of stress van een situatie in beeld gebracht. Dit zorgt dat je je inleeft en creëert een duidelijk beeld van wat je niet wilt (zijn). Daarbij krijg je een oplossing om van dat gevoel af te komen.’
- Voorbeeld [negatieve associaties werk vs. lekker thuis](#). Wat goed werkt aan deze campagne is het contrast tussen de ‘ongemakkelijk situatie’ en de ‘comfortabele situatie’. Dit wordt vooral gevoeld door associaties in beeld en geluidgebruik (druk en donker) versus (licht en rustig).

Waarom weerstand erkennen belangrijk is, lees je [hier](#). Over associaties kun je [hier](#) meer lezen.

STAP 2: DRIJVEREN AANWAKKEREN: GEWOONTEN, INTERNALISATIE, AUTONOMIE EN EEN PLAN

Een belangrijk vertrekpunt is dat veel sterke drijfveren voor thuiswerken uit het psychologische landschap zijn gerelateerd aan de basisbehoeften autonomie en energiebehoud, ofwel de sterke behoefte aan gemak. We kunnen de doelgroep dan ook motiveren door hier slim op in te spelen. Hieronder beschrijven we welke technieken je hierbij kunt inzetten en wat hun werkzame elementen zijn.

GEWOONTEGEDRAG STIMULEREN DOOR TE ZORGEN VOOR EEN CUE EN EEN BELONING

Het gaat in deze casus om gedrag dat de doelgroep meerdere keren per week vertoont; werken op kantoor of thuis. Van nature hebben wij mensen een sterke behoefte om van gedrag dat we vaak herhalen een gewoonte te maken. Zo hoeven we er namelijk niet meer bij na te denken en kunnen we energie besparen voor nieuwe situaties die veel cognitieve capaciteit vergen. Als we de doelgroep helpen om van parttime thuiswerken een gewoonte te maken, wordt dit gedrag dus makkelijker, fijner en vergroten we de kans dat ze het blijven vertonen.

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

De belangrijkste elementen bij het creëren van gewoonten zijn de cue en de beloning. De cue is de trigger in de omgeving (een soort herinnering) die het gedrag opwekt. De beloning maakt het gedrag fijn om te vertonen en zorgt er zo voor dat we gemotiveerd raken en het herhalen.

De cue: denk hierbij aan het zoveel mogelijk verspreiden van de campagneboodschap op plekken waar de doelgroep zich ook daadwerkelijk bevindt. Een voorbeeld is een massamediale campagne die de boodschap zowel uitzendt op TV als op de radio en social media. Denk ook aan een samenwerking met werkgevers die de campagneboodschap in kantoorpanden aanbrengen en aan borden langs de weg. Dit is tevens een vorm van de techniek mere exposure: hoe vaker je een cue ziet, hoe makkelijker je hem kan verwerken en hoe positiever hij wordt, omdat je ermee vertrouwd raakt (Zajonc, 1968).

De beloning: denk hierbij aan mensen helpen om te realiseren hoe fijn thuiswerken is en hoe dit bij hun identiteit, waarden en ideale leven past. Dit kun je doen door hier vragen over te stellen. Dit leggen we verder uit in de volgende alinea over het stimuleren van internalisatie.

Daarnaast is het belangrijk om een routine te faciliteren. Spoor mensen bijvoorbeeld aan om elke week op dezelfde dagen thuis te werken. Gewoonten zijn sterk situatiegebonden. We vormen ze dan ook eerder als we hetzelfde gedrag herhaaldelijk uitvoeren in exact dezelfde situatie.

Inspiratie

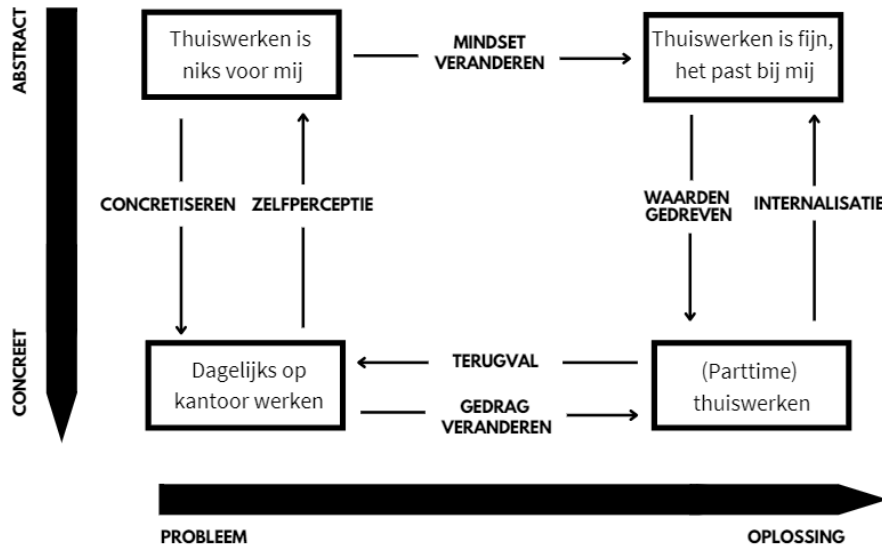
- A. Klassieke voorbeelden zijn '4 uur' (cue) 'cup a soup' (beloning) of de initiatieven zoals de balansdag (de cue is een bepaalde dag die je koppelt aan gewenst gedrag). Een ander mooi voorbeeld van concretiseren van de cue en gewenst gedrag is deze [campagne](#).

Zie onze blog over het creëren van [gewoonten](#).

INTERNALISATIE STIMULEREN MET SELF-PERSUASION EN VICARIOUS LEARNING

Als je de doelgroep helpt om te realiseren hoe fijn thuiswerken is en hoe dit bij hun identiteit, waarden en ideale leven past, maak je het gedrag belonend en daarmee intrinsiek – op zichzelf – motiverend. Het wordt iets wat de doelgroep fijn vindt om te doen en wat zelfs tot de persoonlijkheid kan gaan behoren. We noemen dit internalisatie. Ons Change Mindset Model hieronder helpt om dit principe beter te begrijpen.

CHANGE MINDSET MODEL



©2020 | Van Baaren & Van Leeuwen | Behavior Change Group

In dit model zie je hoe onze mindset en ons gedrag elkaar beïnvloeden. Met mindset doelen we hier op de bril waarmee mensen naar zichzelf en de wereld kijken. Ons gedrag (dagelijks op kantoor werken) komt voort uit onze mindset (thuiswerken is niks voor mij), maar het werkt ook andersom. We halen ook veel informatie uit ons gedrag over wat we vinden en wie we zijn. Als we bijvoorbeeld veel sporten, gaan we onszelf zien als een sportief persoon. Onze mindset wordt dus ook beïnvloed door ons gedrag. De pandemie zorgde ervoor dat mensen hun gedrag veranderden; van dagelijks op kantoor werken naar haast fulltime thuiswerken. Nu is het zaak dat we ze helpen om het fijne gevoel dat deze verandering opwekte expliciet te maken en te versterken, zodat hun nieuwe positieve mindset (thuiswerken is fijn, het past bij mij) steviger wordt en ze minder snel terugvallen in oude patronen.

Je kan dit doen door de technieken self-persuasion en vicarious learning in te zetten. Bij self-persuasion laat je mensen zelf nadenken over de ervaren voordelen, hun waarden (zoals vrijheid) en de koppeling door prikkelende vragen te stellen. Voorbeelden zijn: 'Wat vind jij fijn aan thuiswerken?' 'Waarom vind je dit fijn, waarom raakt het je?' Doordat de doelgroep het antwoord zelf bedenkt, is deze overtuigender dan wanneer deze van een ander komt. Self-persuasion werkt het beste als men de voordelen opschrijft, aangezien dit meer aandacht vraagt en het daardoor beter beklijft. Als je mensen de voordelen publiekelijk laat delen (bijvoorbeeld op social media), worden ze nóg effectiever (Andrews, van Leeuwen & van Baaren, 2013). Bij vicarious learning toon je beelden (of geluiden et cetera) van anderen die de voordelen van thuiswerken en de koppeling met hun waarden ervaren. Mensen leren namelijk door zelf te ervaren, maar ook door naar anderen te kijken (Witte & Allen, 2000; Singhal & Rogers, 2002; Valente et al. 2007). Hierbij adviseren we om te kiezen voor acteurs waar de doelgroep zichzelf zoveel mogelijk in herkent. We kopiëren namelijk vooral gedrag van mensen waarmee we ons identificeren (White, Hogg & Terry,

2002). Idealiter doen we eerst een onderzoek naar de waarden die mensen koppelen aan parttime thuiswerken, zodat we de juiste snaar raken. Als hier geen tijd voor is, kan er een pilottest gedaan worden van verschillende boodschappen rondom verschillende waarden die we verwachten bij thuiswerken (vrijheid, gemak).

Zowel de toepassing van self-persuasion als vicarious learning is effectiever dan simpelweg de voordelen letterlijk benoemen als campagnemaker. Zo roep je al gauw weerstand op. Mensen vinden het immers vervelend als anderen ze de les lezen.

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

De kern hier is de ervaren voordelen van thuiswerken bewuster maken, door men hier zelf over na te laten denken of dit proces bij anderen te tonen. Idealiter laat je mensen niet alleen nadenken over de voordelen, maar ook over waarom ze die voordelen belangrijk vinden. Je helpt ze dan om de voordelen van het doelgedrag te koppelen aan hun waarden en identiteit. Een mooi voorbeeld is de laatste [verkiezingscampagne van de VVD](#), waarin omstanders worden gevraagd om na te denken over waarom mensen denken dat anderen op Mark Rutte stemmen. Hierbij word je gestimuleerd om na te denken over de positieve kanten van Mark Rutte. Dit kun je ook toepassen op parttime thuiswerken: ‘Waarom denk jij dat anderen graag thuiswerken?’

Inspiratie

- [Anti-rook campagne](#) waarin self-persuasion goed wordt toegepast.
- Mooi voorbeeld van vicarious learning in de campagne [een tegen eenzaamheid](#).
- Zie onze blog over het toepassen van [self-persuasion](#).

Inspiratie rondom internalisatie in deze [Triodos](#) reclame.

INSPELEN OP STERKE BEHOEFTE AAN AUTONOMIE NA DE CRISIS

Het verlangen naar autonomie is een van de sterkste menselijke basisbehoeften. Thuiswerken speelt van nature in op deze behoefte: het geeft de meeste mensen meer autonomie, meer vrijheid om de eigen tijd in te delen. Door de crisis hebben mensen zich lang beperkt gevoeld in hun autonomie, waardoor deze behoefte hierna extra sterk zal zijn. Het is dan ook kansrijk om dit voordeel van thuiswerken extra te benadrukken in de campagne en om mensen zelf te laten kiezen hoe vaak en wanneer ze willen thuiswerken.

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

Zie hiervoor onze eerdere tips rondom het framen van ‘thuiswerken’ met een andere naam die geassocieerd wordt met vrijheid of een term die eenzelfde gevoel van autonomie oproept. Hierbij is het belangrijk om de sterke behoefte aan autonomie te respecteren door de doelgroep keuzevrijheid te geven en een ‘best of both worlds’ scenario aan te bieden. We leggen mensen niet meer op om thuis te werken zoals tijdens de pandemie, maar laten de voordelen zien en helpen ze om vervolgens zelf een routine te vinden in thuis en op kantoor werken waar zij zich prettig bij voelen. Voor de een is dit 4 dagen op kantoor werken en voor de ander is dit 1 dag op kantoor werken.

Inspiratie

- Over het belang van keuzevrijheid lees je [hier](#) meer.
- Een mooi voorbeeld van keuzevrijheid in de [Iedereen doet wat](#) campagne van IenW.

Of bekijk de [eetwissel](#) van het voedingscentrum.

GEBRUIK IMPLEMENTATIE INTENTIES, DE SOCIALE NORM EN MAAK HET MAKKELIJK

Zelfs als de doelgroep intrinsiek gemotiveerd is, betekent dit niet automatisch dat de intentie om parttime thuis te werken omgezet wordt in gedrag. Het is dan ook belangrijk om deze zogeheten intention-behavior-gap te overbruggen. Dit doen we al door nieuw gewoontegedrag te stimuleren. Door implementatie intenties en de sociale norm in te zetten en het gedrag makkelijker te maken, vergroten we de kans op langdurige verandering rondom thuiswerkgedrag nog meer (Happiness Lab, 2020).

Bij implementatie intenties stimuleren we de doelgroep om een plan te maken voor hoe ze concreet parttime gaat thuiswerken na de crisis: Hoe ziet dit gedrag er voor mij uit in de praktijk? Op welke dagen ga ik thuiswerken? Hoe kan ik dit matchen met de rollen in het gezin thuis? Ook helpen we ze om een plan te maken voor mogelijke obstakels. Wat doe je bijvoorbeeld als een collega een fysieke meeting wil plannen opeen van je thuiswerkdagen? Implementatie intenties werken zo goed, omdat je mensen helpt om de gedraging in hun brein te koppelen aan een specifieke situatie. Je formuleert ze namelijk altijd in de 'als-dan-vorm': als situatie X, dan doe ik Y. Zo hoeven mensen geen oplossingen meer te bedenken in de 'heat of the moment' als ze in tijdnood zijn of stress ervaren. De situatie wekt het gedrag vanzelf op, omdat er een associatie in de hersenen is aangelegd. Implementatie intenties werken extra goed als je ze combineert met persoonlijke reminders die mensen in hun eigen omgeving plaatsen.

Bij de sociale norm gaat het om communiceren of uitbeelden dat het gros van de mensen al parttime thuiswerkt of bijvoorbeeld van plan is om dit te gaan doen. Mensen zijn kuddedieren; we volgen automatisch gedrag van anderen omdat verbondenheid zo belangrijk voor ons is. Als men ziet dat veel andere mensen parttime thuiswerken, versterkt dit de motivatie voor dit gedrag. Aangezien veel mensen al de intentie hebben om thuis te blijven werken, adviseren we om deze 'kracht van het goede voorbeeld' te gebruiken in de campagne.

Tot slot is het, zoals eerder vermeld, goed om parttime thuiswerken na de crisis zo makkelijk mogelijk te maken. Hoe makkelijker dit gedrag is, hoe groter de kans dat de doelgroep het blijft vertonen. Denk hierbij aan samenwerken met werkgevers die dit gedrag op hun beurt goedkeuren en zelfs stimuleren en faciliteren.

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

Hoe je passiviteit doorbreekt door in te zetten op de sociale norm en het creëren van gewoontegedrag, kun je zien in dit [fietsstimuleringsstraject](#).

Een mooi voorbeeld van hoe je implementatie intenties kan inzetten in communicatie zijn de reclames van '4 uur cup a soup'. In deze reclames werd heel duidelijk een situatie gekoppeld aan een gedraging: 'Als het 4 uur is, dan neem ik cup a soup'. Als je dit vertaalt naar thuiswerken, kun je bijvoorbeeld denken aan 'Als ik morgen mijn agenda open, dan blok ik meteen mijn thuiswerkdagen voor de komende maand', 'De volgende keer als ik mijn manager spreek, dan leg ik mijn thuiswerkplan voor' en 'Als mijn collega een meeting wil plannen op mijn

thuiswerkdag, dan geef ik aan dat het dan digitaal kan of toch fysiek op een van mijn kantoor dagen'. Het gaat er hierbij om dat je mensen helpt om het doelgedrag concreet te maken en aan een situatie te koppelen. Je stelt bijvoorbeeld vragen hierover ('Op welke dagen ga jij thuiswerken?') of geeft concrete handelingsperspectieven in de 'Als situatie X, dan doe ik Y' vorm, zoals in het cup a soup voorbeeld. Hoe concreter je het gedrag en hoe specifiek je de situatie kan maken voor de doelgroep, hoe beter. Hoewel implementatie intenties dus goed toepasbaar zijn in communicatie, werken ze het beste als men ze zelf bedenkt en opschrijft. Dan is er namelijk meer aandacht en maakt men zelf de concretiseringslag, waardoor het beter beklijft. Hiervoor worden vaak websites of apps gebruikt. In fietsstimuleringsprojecten gebruiken we bijvoorbeeld apps waarin mensen wekelijks een plan maken voor wanneer ze gaan fietsen naar het werk en wat ze doen bij obstakels, zoals regen.

Inspiratie

- In de campagne rondom de keuze om te komen tot [donorregistratie](#) wordt ingezet op implementatie intenties door de stappen die de ontvanger moet nemen centraal te stellen in communicatie.
- Kijk voor verdieping rondom implementatie intenties [hier](#) en [hier](#).

De [verkiezingscampagne van de VVD](#) is een voorbeeld van hoe je social proof kan inzetten (je ziet dat veel anderen positief zijn over Rutte).

DOELGROEPEN: ONDER ÉÉN PARAPLU MET WAT NUANCES

We onderzochten of er aanleiding is om onderscheid te maken tussen verschillende subgroepen binnen de brede doelgroep 'Alle mensen in Nederland die de mogelijkheid hebben om thuis te werken'. Dit is alleen nodig als het psychologische landschap erg verschilt per subgroep, bijvoorbeeld wanneer mannen andere drijfveren blijken te hebben rondom parttime thuiswerken dan vrouwen. Dan is bij beide groepen namelijk ook een andere aanpak effectief. We zien in onderzoek dat de genoemde barrières, drijfveren en omgevingsfactoren voor de hele doelgroep gelden en dat het in de basis draait om autonomie, verbondenheid en gemak: de bouwstenen van de strategie. Ook verwachten we dat de negatieve associatie en mogelijke tegenbeweging voor de hele doelgroep relevant is.

Wel zien we verschillen in de mate waarin de genoemde factoren een rol spelen. Zo missen jongeren en millennials hun collega's meer dan 55+ers en heeft deze laatste groep juist meer moeite met wennen aan online werken en meer behoefte aan ondersteuning. We adviseren om de hoofdboodschap en de basis van de campagne in te richten zoals boven beschreven en onder deze paraplu verschillende uitingen te maken die inspelen op de drijfveren van verschillende groepen. Hieronder geven we wat nuances weer tussen subgroepen (Pouwels, 2011; Sociaal Cultureel Planbureau, 2020; KiM, 2020; Capgemini, 2020; Happiness Lab, 2020):

- Jonge starters op de arbeidsmarkt missen mentorschap en een gevoel van verbondenheid met het bedrijf.
- Millennials missen sociale interactie en hebben behoefte aan flexibele werktijden.
- Alleenstaanden hebben ook behoefte aan sociale interactie en vinden online mogelijkheden om samen te werken belangrijk.

- Thuiswerkers met kinderen hebben behoefte aan flexibele werktijden en ook online mogelijkheden voor samenwerken.
- 55+ers hebben behoefte aan technische ondersteuning, een ergonomische werkplek en hulpmiddelen om goed samen te werken.
- Vrouwen hebben meer last van rolconflicten, omdat zij over het algemeen meer zorgtaken hebben en de scheiding tussen deze taken en werktaken kan vervagen bij thuiswerken, waardoor het gevoel ontstaat dat je in beide rollen tekortschiet.
- Werknemers die voor de pandemie nog niet thuiswerkten hechten waarde aan het voorbeeldgedrag van anderen, maar ook aan de positieve ervaring met thuiswerken tijdens de crisis en het vertrouwen dat zij dit kunnen (blijven) doen.
- Werknemers die voor de pandemie wel thuiswerkten hadden al positieve ervaringen en zelfvertrouwen en hechten vooral waarde aan voorbeeldgedrag van anderen m.b.t. hun intentie om dit te blijven doen na de pandemie.

Tot slot zien we dat de brede doelgroep ‘mensen die thuis kunnen en mogen werken’ waarschijnlijk overwegend hoogopgeleid is. Hoogopgeleiden hebben namelijk vaker beroepen die thuis uitvoerbaar zijn (Sociaal Cultureel Planbureau, 2020).

Inspiratie voor creatie: hoe pas je dit toe?

De kern hier is aansluiten bij de beleving van verschillende subgroepen binnen de brede doelgroep. Hoe meer zij zich herkennen in de campagne, hoe groter de kans dat ze de boodschap als persoonlijk relevant ervaren en deze de aandacht trekt.

Een voorbeeld van toepassing is om bovengenoemde nuances te gebruiken als input voor verschillende uitingen binnen de brede strategie die hoofdzakelijk gericht is op associaties met autonomie, verbondenheid en gemak, gewoonten en internalisatie. Je kunt bijvoorbeeld meer spotjes maken die ‘looking back’ en ‘best of both worlds’ uitbeelden, zoals we eerder beschreven, en daarbinnen verschillende scenario’s uitbeelden die aansluiten bij de nuances hierboven.

Ook kun je sterker inzetten op de sociale norm als je vooral werknemers wilt aanspreken die voor de pandemie al thuiswerkten en juist sterker inzetten op internalisatie en gewoonten (gemak) als je vooral werknemers wilt aanspreken die voor de pandemie nog niet thuiswerkten (bij deze groep is waarschijnlijk nog de meeste winst te behalen en daarom hebben wij deze als uitgangspunt genomen in de opbouw van de strategie).

De doelgroep (mensen die thuis kunnen werken) zijn waarschijnlijk overwegend hoogopgeleid, waarmee rekening kan worden gehouden in de setting. Het taalgebruik moet uiteraard toegankelijk zijn (denk aan B1).

Inspiratie

Een voorbeeld is de coronacampagne ‘[waar doe jij het voor?](#)’, waarbij de overkoepelende boodschap en handelingsperspectieven ‘houd 1,5 meter afstand, blijf thuis, laat je testen’ gelijk bleven en daarbinnen verschillende motieven werden gecommuniceerd.

TIMING: TIJDENS DE PANDEMIE AL STARTEN MET DE CAMPAGNE

We adviseren om tijdens de pandemie al te starten met het stimuleren van parttime thuiswerken. Zo kun je de positieve associatie, attitude en intentie versterken, voordat men terugvalt in oude gewoonten. Zo’n terugval kan heel snel gaan, omdat gewoonten situatiegebonden zijn. Ze worden automatisch getriggerd door de omgeving. Denk

bijvoorbeeld aan eetgewoonten die op vakantie ineens anders zijn dan thuis. De pandemie veranderde de situatie waarin we ons begeven: we moeten ons aan de coronaregels houden, de straten zijn leeg, we zijn veel thuis met het hele gezin et cetera. Als we weer naar kantoor mogen, zijn deze omgevingskenmerken waarschijnlijk weer zoals voorheen en roept dit automatisch oud gedrag op, tenzij de motivatie om het anders te doen al heel sterk is. Zodra men terugvalt in dagelijks op kantoor werken, wordt het weer lastiger om thuiswerken te stimuleren. Dan is het immers geen kwestie meer van mensen helpen volhouden wat ze nu al doen en fijn vinden, maar een kwestie van verandering.

Een aarzeling bij deze timing is dat zoveel mogelijk thuiswerken voorlopig nog een coronamaatregel zal zijn en daardoor een negatieve bijmaak heeft. Ook kan het tegenstrijdig lijken om parttime thuiswerken te stimuleren zolang de overheid ook de boodschap uitzendt dat mensen zoveel mogelijk thuis moeten werken. We adviseren dan ook om de campagne geleidelijk aan op te bouwen en de boodschap zo voorzichtig te laden.

Stappenplan:

- 1. Fase 1:** start met de campagne zodra er uitzicht is om weer naar kantoor te gaan. Dit is het moment waarop mensen gaan visualiseren over hun toekomstige werkweek en weer plannen gaan maken rondom dit thema. Zet dan in op de positieve associatie en nog niet op het concrete handelingsperspectief parttime thuiswerken na de pandemie. Laat mensen bijvoorbeeld vast nadenken over wat ze zo fijn vinden aan thuiswerken via self-persuasion en vicarious learning. Zo werk je vast aan internalisatie van de positieve ervaringen met thuiswerken en maak je de weg vrij voor gewoontevorming. Mogelijk wekt fase 1 deze vraag op: kunnen mensen deze voordelen dan al bedenken of is thuiswerken nog te veel 'besmet' door de crisis? We zien in onderzoek terug dat men genoeg voordelen ervaart en kan bedenken van thuiswerken, ook nu tijdens de crisis. Daarbij komen mensen waarschijnlijk in een positievere mindset (een gevoel van opluchting) zodra het einde van de crisis in zicht is. We verwachten dan ook niet dat deze timing internalisatie ondermijnt voor thuiswerken: een gedraging die mensen aan zich prettig vinden.
- 2. Fase 2:** introduceer de nieuwe term voor parttime thuiswerken en koppel dit aan de voordelen. Hier kun je looking back en best of both worlds inzetten, waarbij je een eerste koppeling maakt met het concrete gedrag – (parttime thuis)werken – na de pandemie. Ook pas je hier 'inspelen op autonomie' toe met de nieuwe naam en door verschillende scenario's te laten zien die mensen laten nadenken over en kiezen voor hun eigen ideale (thuis)werkweek. Het handelingsperspectief is niet dwingend 'werk parttime thuis', maar meer in de trant van 'hoe ga jij je werkweek straks inrichten om zowel vrijheid als verbondenheid te ervaren?' (gooi het kind niet weg met het badwater). Start deze fase zo'n drie weken voordat men weer naar kantoor mag.
- 3. Fase 3:** voeg de concrete vertaling van intentie naar gedrag toe door middel van

implementatie intenties, stimuleer mensen om zelf een concreet plan te maken voor hun ideale thuiswerkweek. Het handelingsperspectief om parttime thuis te werken mag nu wat steviger (maar nog steeds niet dwingend, je wilt immers inspelen op de behoefte aan autonomie). Laat ook anderen zien (vicarious learning) die deze handelingsperspectieven uitvoeren hoe zij lastige situaties oplossen en implementatie intenties formuleren. Toon verschillende manieren om parttime thuis te werken, zodat mensen zelf kunnen kiezen hoe ze het aanvliegen. Start deze fase ongeveer een week voordat men weer naar kantoor kan.

4. Fase 4 (optioneel): zodra men weer daadwerkelijk op kantoor kan werken, kun je tot slot social proof toevoegen aan de campagne en laten zien hoeveel mensen parttime thuiswerken en wat zij daar zo fijn aan vinden.

WAT TE DOEN ALS EEN GEFASEERDE UITROL GEEN OPTIE IS?

We adviseren een gefaseerde uitrol om te voorkomen dat de negatieve associatie met de coronacrisis de campagne tegenwerkt en om te voorkomen dat de overheid een tegenstrijdige boodschap deelt en zo weerstand opwekt. Als een gefaseerde uitrol geen optie is, raden we aan om deze risico's op andere manieren te voorkomen:

ADVIES

Start de campagne zodra men weer op kantoor mag werken. Je kan dan als overheid het eenduidige handelingsperspectief geven om parttime thuis te werken. Het risico is hierbij wel dat een deel van de doelgroep moeilijker te bewegen is, omdat zij is teruggevallen in oud gewoontegedrag of behoefte heeft aan de 'tegenbeweging'. Daarbij kost het wat tijd om nieuwe, positieve associaties te vormen en zijn het juist deze associaties die de basis vormen voor een sterke motivatie om parttime thuis te willen werken en hiervoor bijvoorbeeld een concreet plan te willen maken.

Als je de fasen samenvoegt en de campagne als geheel start na de pandemie, staat men mogelijk nog niet open voor concrete handelingsperspectieven en implementatie intenties. Ons advies is om de TVC's dan in ieder geval op te splitsen tijdens een reclameblok waarbij:

- A. je het eerste deel insteekt op de associaties en het introduceren van een nieuwe term voor thuiswerken (combinatie van elementen uit fase 1 en 2);
- B. deel twee zich richt op de handelingsperspectieven en voorbeelden van anderen die het gewenste gedrag succesvol (gaan) uitvoeren (combinatie van elementen uit fase 3 en 4; helpen met uitvoeren van intenties en vicarious learning).

De gedachte achter deze splitsing is om mensen wat tijd te geven om zelf na te denken over de voordelen van thuiswerken, voor je ze een concrete richting opstuurt met een handelingsperspectief. Dit zorgt uiteraard niet direct voor de gewenste positieve associaties, daar is meer tijd voor nodig. Wel kun je zo (wellicht tijdelijk) een positieve attitude opwekken omdat men de tijd kreeg om zichzelf te overtuigen, waardoor er vervolgens meer draagvlak is voor het concrete handelingsperspectief. Je kunt deze

splitsing ook toepassen in andere uitingsvormen dan TVC's, bijvoorbeeld in radiospotjes of op borden langs de weg.

Een alternatieve optie is om alleen fase 1 en 2 uit te rollen en het handelingsperspectief wat vager te houden. Je zet dan vooral in op de positieve associatie en internalisatie van de voordelen van thuiswerken, maar stuurt niet concreet aan op parttime thuiswerken. Met deze aanpak hoef je geen rekening te houden met het risico op een tegenstrijdige boodschap. Voor sommigen zal deze subtielere variant genoeg zijn om de motivatie om thuis te blijven werken te versterken. We verwachten echter dat een deel van de doelgroep teruggrijpt naar het gemak van de oude gewoonte, omdat we zo niet helpen om parttime thuiswerken na de pandemie te concretiseren.

IS ER EEN FASE 5?

Je kunt ervoor kiezen om onder de koepel van het nieuwe werken (vrij werken) in de toekomst meer handelingsperspectieven te bieden, zoals aansturen op het vertrekken op een ander tijdstip naar je werk. Dit is echter een andere doelgedraging en daar wil je pas op inzetten als in de praktijk blijkt dat toch veel mensen weer vervallen in oud gewoontegedrag. Dit zou dan een kleine stap kunnen zijn die ze helpt om uit die routine te komen. Voor nu is de focus op één duidelijke doelgedraging (parttime thuiswerken) belangrijk, helemaal nu we de wind in de zeilen hebben.

REFERENTIELIJST

Andrews, M., van Leeuwen, M., & van Baaren, R. (2013). *Hidden Persuasion*. Bis Publishers.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Happiness Lab (2020). Stimuleren van thuiswerkgedrag onder werkend Nederland.

KiM (2020). Thuiswerken en de coronacrisis. Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd.

Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. University of Münster.

MuConsult (2020). Thuiswerken tijdens de coronacrisis. Resultaten regionale analyses.

RIVM (2020). Inventarisatie Nederlandse COVID-19 Onderzoeken: Preventie en Zorg & Brede Maatschappelijke vraagstukken. Rapportage nr 8.

Schaufeli, W.B. (2015). Van burn-out naar bevlogenheid: werk- en welbevinden in Nederland. *M&O*, 69, 15-31.

Singhal, A., & Rogers, E.M. (2002). A theoretical agenda for entertainment-education. *Communication Theory*, 12(2), 117-135.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2020). Beleidssignalement Maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen: thuiswerken en werktijd-spreiding: mogelijkheden en maatschappelijke gevolgen.

TNO (2019). Nationale enquête arbeidsomstandigheden. 15^e editie.

Valente, T. W., Murphy, S., Huang, G., Gusek, J., Green, J., & Beck, V. (2007). Evaluating a minor storyline on ER about teen obesity, hypertension, and 5 a day. *Journal of Health Communication*, 12, 551-566.

van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). *Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown*. Rapportage Nederland. Tilburg University.

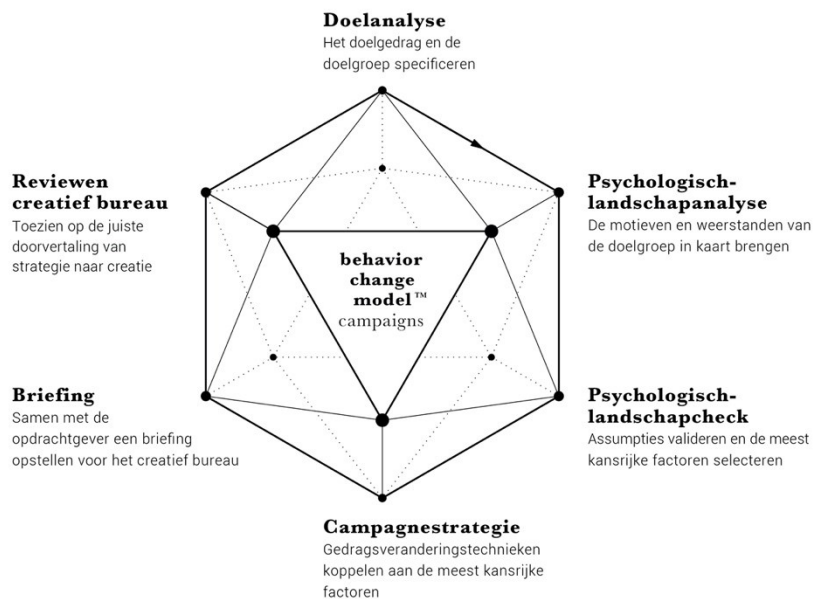
White, K.M., Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2002). Improving attitude-behavior correspondence through exposure to normative support from a salient ingroup. *Basic and Applied Social Psychology*, 24, 2.

Witte, K., & Allen, M. (2002). A meta-analysis of fear appeals: Implications for effective public health campaigns. *Health Education & Behavior*, 27, 591 – 615.

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1.

BIJLAGE: ONDERZOEKSVERANTWOORDING

We werken met ons wetenschappelijk onderbouwde *Behavior Change Model - Campaigns* om tot gedragsverandering te komen met een communicatiecampagne.



© copyright 2020 | Behavior Change Model - Campaigns, gebaseerd op het Behavior Change Model, van Leeuwen & van Baaren | Behavior Change Group

In dit onderzoek was het doelgedrag - en ook de doelgroep - al (grotendeels) geselecteerd door IenW en is de gedragsstrategie het eindproduct. We focusten ons daarom op de psychologische landschapsanalyse en het creëren van de gedragsstrategie. Hierbij onderzochten we de belangrijkste drijfveren en barrières van de doelgroep voor de genoemde doelgedragingen en de interventies die specifiek hierbij aansluiten. Eerst brachten we breed het psychologische landschap (voortbordurend op ons onderzoek ‘gedragsstrategie alternatieve reisgedragingen voor automobilisten tijdens wegwerkzaamheden’) in kaart en vervolgens bekeken we welke factoren het belangrijkst zijn en welke aanpak daarop aansluit. Gedragsverandering is maatwerk: welke strategie werkt, is sterk afhankelijk van de factoren die het gedrag veroorzaken.

We kwamen tot de analyse en de gedragsstrategie middels een literatuurstudie en een brainstorm met onze ervaren gedragspsychologen, waaronder prof. dr. Rick van Baaren.