

HOE RICHT JE JOUW ORGANISATIE CORONA-PROOF IN?

Het 1,5 meter-kantoor: effectief gedrag veranderen met 10 breininzichten



Effectief gedrag veranderen

Na maanden thuiswerken gaan veel kantoren stap voor stap weer open. Nieuw is het wel, maar 'normaal' nog allerminst. Medewerkers en bezoekers moeten 1,5 meter afstand houden, vaak hun handen wassen, en dan ook nog 20 seconden lang. Hoe zorg je ervoor dat mensen zich daadwerkelijk houden aan de coronamaatregelen?

In dit yellowpaper geeft Nieuwe Wending een inkijkje in 10 breintechnieken die we in het voorjaar van 2020 bij meerdere opdrachtgevers met succes hebben toegepast. Zodat jij er je voordeel mee kan doen; en dat geprinte a4'tje dat eind maart snel op de deur is geplakt kan vervangen door iets dat wél werkt ;-)

Leestijd: 15 minuten

IN 'T KORT

01

Over gedragscommunicatie

02

10 breintechnieken: theorie, aanpak en voorbeelden

03

Leestips uit de literatuur

Inleiding

Gedragscommunicatie

Vaak wordt er over communicatie gepraat als het zenden van een boodschap van A naar B. 'Communiqueer die maatregelen even'. Daarmee wordt bedoeld dat de maatregelen op intranet worden gezet of met een mailtje rondgestuurd.

Bij coronacommunicatie is dat niet genoeg, omdat het meeste gedrag onbewust plaatsvindt. Zelfs als je de regels goed hebt gelezen, én onthouden, én je er graag aan wilt houden, gaat het nóg vaak mis. Echt 1,5 meter afstand houden voelt onnatuurlijk aan, dat zijn mensen niet gewend. Voor je het weet ben je het even vergeten. Of volg je een ingesleten routine, bijvoorbeeld om die ene trap naar boven te nemen (terwijl je wéét dat die nu afgesloten is).

Wat is effectief?

Coronamaatregelen vergeet je in de praktijk snel, ook al wíl je je er graag aan houden. Precies op het juiste moment moet je daarom iets opvallends zien dat je bewust maakt van je gedrag. Bijvoorbeeld bij de koffieautomaat, waar je niet gewend bent om 1,5 meter afstand te houden. Op die 'moeilijke' plekken kunnen mensen een geheugensteuntje gebruiken. In de psychologie heten dat 'cues'. Maar: welk geheugensteuntje werkt? Wat is bewezen het meest effectief?

10 breintechnieken

In dit Yellowpaper geeft Nieuwe Wending een inkijkje in 10 breintechnieken die we in het voorjaar van 2020 bij meerdere opdrachtgevers met succes hebben toegepast:

- 1. Kernwaarde: het past bij ons**
- 2. Opvallen: door af te wijken**
- 3. Sociale normen: we kijken naar elkaar**
- 4. Autoriteit: we kijken omhoog**
- 5. Fun theory: hoe humor helpt**
- 6. Autonomie: keuze is reuze**
- 7. Commitment en consistency: wie A zegt...**
- 8. Altercasting: kruip in de rol van...**
- 9. Wederkerigheid: dankjewel, alsjeblieft**
- 10. Klaar! Of toch niet?**

1 Kernwaarde: het past bij ons

Theorie

Elke organisatie heeft kernwaarden. Het zijn de eigenschappen of drijfveren van je organisatie, ze vertellen iets over je identiteit, waar je voor staat. Het is de kern van waarom en hoe jouw organisatie dingen doet. En ze zeggen iets over wat je gezamenlijk belangrijk vindt, waar je medewerkers letterlijk waarde aan hechten.

Aanpak

Kernwaardes kun je goed gebruiken in interne communicatie over coronamaatregelen. Je brengt de coronamaatregelen niet als iets nieuws, maar juist als iets dat logisch past bij je doelgroep. Het zit als het ware in jullie DNA om hieraan mee te doen. Omdat mensen graag consistent willen zijn (zie ook breininzicht 7) – en graag hetzelfde doen als wat ze zeggen – zullen ze dat gedrag ook laten zien. Check dus de kernwaarden van je organisatie en zoek een haakje naar de coronamaatregelen.

Voorbeeld

Bij netwerkbedrijf Cogas, waar monteurs dagelijks werken met gas- en elektraleidingen, is veiligheid een belangrijke kernwaarde. We kiezen daarom in de coronacommunicatie voor de pay-off 'Werk veilig. Da's goed voor elkaar.' In alle communicatieve uitingen benadrukken we veiligheid als reden om de maatregelen op te volgen. Voor medewerkers wordt het daarom logisch, dat hun organisatie ook in coronatijd voor een veilige werkomgeving zorgt. Dat is hier dus 'goed voor elkaar'. Daarnaast zorg je zelf, door veilig te werken, ook nog eens goed voor elkaar. Je beschermt jezelf maar ook je collega.

Tip: Door een dubbele betekenis in de pay-off te stoppen, moet je er even over nadenken. Het is een klein puzzeltje. Daardoor blijft hij beter hangen.

Ook sluiten we in woordkeuze aan op het taalgebruik van deze organisatie. Zo gebruiken monteurs vaak 'persoonlijke beschermingsmiddelen', zoals helmen en veiligheidsschoenen. Wij verbreedden dat naar mondkapjes en desinfectiegel. 'Het past allemaal bij ons, omdat wij veilig werken belangrijk vinden.'



2 Opvallen: door af te wijken

Theorie

De theorie achter 'de aandacht trekken' laat zich kort samenvatten als 'val op door af te wijken'. Wat anders is dan de rest van de omgeving, springt eruit. Dat betekent dus niet dat je per se felle kleuren moet kiezen om de aandacht te trekken. Als je hele kantoorinrichting rode tinten heeft, springt een rode poster er niet uit. Het gaat er om de omgeving goed te bekijken en iets toe te voegen wat afwijkt van de rest.

Aanpak

Breng de 'moeilijke plekken' in kaart. Loop een rondje door het gebouw dat je 'coronaproof' wil maken en noteer alle plekken waar mensen het 'gewenste gedrag' moeten vertonen. Daar moet een geheugensteuntje (een 'cue') komen, dat genoeg opvalt zodat mensen er even bij stil staan. En zodat ze er niet gedachteloos aan voorbij lopen. Het moet er anders uit komen te zien dan de rest van de ruimte, qua kleur, vorm of taal én anders dan wat mensen gewend zijn van hoe deze ruimte er uit zag voor de coronatijd. De randjes opzoeken van je huisstijl is dus geen gek idee!

Voorbeeld

Opvallen kan met verrassende elementen, zoals een 'passeerhaven', die je normaal gesproken alleen langs de autoweg ziet en niet op een kantoor verwacht. Ook kun je opvallen met creatieve middelen, zoals 'reversed graffiti': je spuit een vieze stoep schoon zodat jouw boodschap zichtbaar wordt.

Tip: Denk na over de momenten waar mensen even (letterlijk) stil moeten staan. Zoals voor de slagboom met de auto. Of in de lift. Juist daar hebben ze de tijd om bewust een boodschap te lezen en hierover na te denken.



3 Sociale norm: we kijken naar elkaar

Theorie

Van nature willen mensen er graag bij horen. We doen graag wat anderen ook doen. Bewust en onbewust checken we of ons gedrag, en het gedrag van de mensen om ons heen, voldoet aan de heersende normen en waarden. Dit principe van 'sociale normen' kun je gebruiken in communicatie over coronamaatregelen. Je laat zien wat de sociale norm is, dus wat andere mensen doen, en als gevolg gaan meer mensen dit gedrag naleven.

Van de sociale norm bestaan verschillende soorten, zoals de descriptieve en de injunctieve norm. 'Descriptief' betekent zoveel als 'beschrijvend': je geeft aan wat mensen in een bepaalde situatie daadwerkelijk doen. Bijvoorbeeld: '90 % van jouw collega's wast zijn handen langer dan 20 seconden.' De 'injunctieve' norm is de perceptie van wat anderen vinden dat je moet doen (bijvoorbeeld: 'Je collega's vinden dat je langer dan 20 seconden je handen moet wassen').

Beide vormen helpen bij het veranderen van gedrag, maar uit recent onderzoek blijkt dat injunctieve normen grotere effecten hebben op gedrag bij communicatie over gezondheid of duurzaamheid. Voor coronacommunicatie zou een boodschap bijvoorbeeld kunnen zijn: 'De meeste medewerkers vinden het een goed idee om tijdens de coronacrisis geen handen te schudden op het werk'.

Aanpak

Maak een overzicht van het gewenste gedrag van de medewerkers in je pand. Of misschien is er al beleid voor gemaakt - de regels voor collega's en bezoekers - dan pak je die erbij. Ga vervolgens na op welke punten je een 'sociale norm' kunt laten zien. Heb je bijvoorbeeld cijfers over het aantal collega's dat thuiswerkt, dan kun je dat laten zien op intranet (xx % van de collega's werkt vandaag ook thuis).

Voorbeeld

Je kunt het ook algemeen houden, bijvoorbeeld door bij een fietsenstalling de volgende (descriptieve) norm te plaatsen: De meeste collega's houden in de fietsenstalling voldoende afstand. Jij toch ook?'

Tip: Ga geen cijfers verzinnen of onrealistische normen communiceren, daar prikken mensen doorheen! Heb je geen cijfers, dan kun je misschien een korte poll of enquête uitzetten op intranet.

4 Autoriteit: we kijken omhoog

Theorie

Een variant op de 'sociale norm' is het principe van 'autoriteit'. Mensen kijken niet alleen naar elkaar, maar in het bijzonder naar autoriteiten. Daarmee bedoelen we mensen met een bepaald gezag, zoals een dokter in een witte jas. Onbewust vertrouwen we diegene meer dan een willekeurige persoon, dus laten we ons eerder overtuigen. Niet voor niets zitten reclames voor wasmiddelen en tandpasta's vol witte jassen!

Aanpak

Bedenk wie de autoriteit is in jouw organisatie. In veel gevallen is dat een leidinggevende, zoals een directeur, manager of teamleider. Maar het kan ook een informele autoriteit zijn, zoals een OR-lid met een uitgebreid netwerk in de organisatie, of een sociale collega die al lang meedraait en iedereen kent. Geeft zij of hij het goede voorbeeld, dan helpt dat andere collega's om mee te doen.

Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is bij veel veranderingen cruciaal. Zegt de directeur op intranet dat we allemaal onze handen moeten desinfecteren bij binnenkomst, maar doet ze het zelf niet? Mensen zien dat en verliezen het vertrouwen in haar of in de maatregelen. 'Kennelijk is het toch niet zo belangrijk, als het niet voor haarzelf geldt?'

Voorbeeld

Een autoriteit inzetten kun je bijvoorbeeld door een video op te nemen, waarin het management vertelt welke coronamaatregelen er gelden, en nog belangrijker; laat zien hoe zij de regels naleven. Bijvoorbeeld door te laten zien hoe zij 1,5 meter afstand houden van elkaar. Zet die film op intranet, mail 'm rond aan alle collega's, of laat hem zien op een tv-scherm bij de ingang.

Tip: een extra effect van zo'n video is dat je meer commitment krijgt van het management. Doordat zij zélf het gewenste gedrag hebben laten zien op camera, en hier expliciet over hebben verteld, zijn ze extra bewust van hun voorbeeldrol, waardoor ze voorbeeldgedrag beter zullen volhouden. Mensen doen nu eenmaal graag wat ze zeggen (zie ook breininzicht 7).



5 Fun theory: hoe humor helpt

Theorie

'Fun theory' gaat erom gedrag te veranderen door het 'leuk' te maken. Een bekend voorbeeld is de *'piano stairs'*: een trap die geluid maakt als je eroverheen loopt. Zo wordt traplopen leuk, in ieder geval leuker dan de saaie roltrap ernaast. Dit werkt (in ieder geval de eerste keer dat mensen bij die trap komen) omdat je nieuwsgierigheid wordt geprikkeld. Je ziet iets nieuws en je brein maakt dopamine aan. Dat willen we doen!

Aanpak

Je communicatiemiddelen of -boodschap 'leuk' maken, is vooral effectief bij kortdurende veranderingen. Bijvoorbeeld wanneer je mensen zover wil krijgen iets 'nieuws' uit te proberen. Vaak zit de funfactor in een creatieve aanpak, zoals in het voorbeeld van de *piano stairs*. Het is onverwacht en speels. Ook kun je 'fun' zoeken in spelelementen, zoals het starten van een competitie in je organisatie. Zo zijn er ziekenhuizen waar afdelingen strijden om wie het beste de handen wast. Gedrag beïnvloeden in spelvorm wordt ook wel *'gamification'* genoemd.

Voorbeeld

Een eenvoudige manier om 'fun' te verwerken in je coronacommunicatie is door het in je boodschap (teksten) te verwerken. Dat kan bijvoorbeeld met dialect of een woordspeling. Bij een opdrachtgever lieten we hesjes bedrukken voor 'corona-coaches' (dat zijn collega's die mensen op weg hielpen), met voorop het hesje de tekst 'Veilig werken staat voorop', en achterop het hesje: 'En achterop!'. Dat werd gevolgd door de pay off: 'Werk veilig, da's goed voor elkaar'. Door de humor trok het de aandacht en bleef de boodschap langer hangen.

Een andere vorm van 'fun theory' in tijden van Corona pasten we toe in het mannentoilet. Op de plek in het urinoir, waar normaliter het 'vliegje' zit om mannen te 'nudgen' in de pot te plassen, plakten we een sticker met het plaatje van een virusdeeltje. Het droeg bij aan een positieve, luchtige sfeer bij de terugkeer naar kantoor, in tijden die toch onwennig en moeilijk kunnen zijn. Humor helpt!



6 Autonomie: keuze is reuze

Theorie

Wanneer je gedrag wilt veranderen met een externe prikkel, zoals een beloning of een straf, is de kans groot dat die prikkel de belangrijkste reden wordt om het gedrag te vertonen. Valt de prikkel weg? Dan verdwijnt het nieuwe gedrag meestal ook weer.

Je wil daarom liever de intrinsieke motivatie stimuleren. Daarmee bedoelen we dat mensen zich graag zélf aan de maatregelen willen houden. Je doet het niet omdat het is opgelegd of omdat het moet, maar omdat je er zelf in gelooft. Wat hierbij helpt is om medewerkers – waar mogelijk – autonomie te geven. Daarmee bedoelen we de vrijheid om zelf te kiezen.

Aanpak en voorbeeld

Bedenk op welk vlak je medewerkers een eigen keuze kunt geven. Bij de coronamaatregelen kan dat bijvoorbeeld zijn dat teams zelf de keuze hebben tussen thuis werken of werken op kantoor. Of doe ze een voorstel (kom één dag per week op dag X), maar benadruk dat mensen altijd zelf mogen kiezen of zij dit doen.

Tip: Perk je de keuzevrijheid van mensen juist in? Weet dan dat je weerstand kunt verwachten. Soms is het niet anders en kun je mensen geen keuze geven.

Bijvoorbeeld door voor te schrijven welke werkplekken gebruikt mogen worden en welke niet. Benadruk dan, dat het niet anders kan omdat – in dit geval – een kernwaarde (zoals veiligheid) prioriteit krijgt.

7 Commitment & consistency: Wie A zegt

Theorie

Mensen willen van nature graag consistent zijn. Wanneer we ergens publiekelijk 'ja' op hebben gezegd, of ergens voor hebben getekend, dan willen we die 'belofte' graag nakomen. Die toezeggingen hebben namelijk invloed op ons zelfbeeld. Wanneer jij een pleidooi hebt gehouden voor 'veilig werken', ga je dit zien als onderdeel van jouw identiteit. Het zegt iets over wie jij bent. Wanneer het erop aankomt, wil je dit laten zien in jouw gedrag. Wie A zegt, wil ook B doen.

Aanpak

Het is slim om te beginnen met een klein verzoek, iets waar je eigenlijk geen 'nee' op kan zeggen. Wanneer iemand iets kleins heeft toegezegd - bijvoorbeeld de mondelinge belofte 'ja, ik ga veilig werken' - is de kans groter dat hij of zij zich hier in het vervolg aan wil houden. Vervolgens kun je in een later stadium terugkomen met een (iets) groter verzoek, dat ook over veilig werken gaat. 'Zou je tijdelijk willen verhuizen naar de kamer hiernaast, zodat we op veilige afstand kunnen werken?'. Door de eerdere uitspraak is de kans groter dat mensen meebewegen.

Voorbeeld

Wanneer bij de entree een instructie hangt met coronamaatregelen, kun je bezoekers vragen om een handtekening te zetten. Daarmee geven ze aan dat ze de regels hebben gelezen en begrepen en dat ze zich hieraan zullen houden. Zo committeren ze zich aan de afspraken op kantoor. Of laat medewerkers tekenen voor de ontvangst van hygiënemiddelen, met de belofte 'ik ga veilig werken'.

Commitment vragen kan ook op een minder letterlijke manier. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie die medewerkers aanbiedt om samen een bureaustoel te kopen voor thuis, zodat thuiswerken goed mogelijk wordt. 'Ik koop samen met mijn organisatie een bureaustoel voor thuis. Hierdoor kan ik 70% van mijn tijd thuiswerken.' Je wil je daar dan ook aan houden, je hebt niet voor niets die bureaustoel gekocht!

Tip: Wat ook effectief kan zijn is mensen een slagzin af laten maken. Bijvoorbeeld: 'Ik ga veilig werken, door...' Als mensen iets zwart-op-wit hebben gezet en dit hebben gedeeld met anderen, willen ze zich hier graag aan houden. Plaats bijvoorbeeld een oproepje op intranet en laat collega's stemmen op elkaars slagzinnen.

8 Altercasting: kruip in de rol van...

Theorie

Altercasting is een techniek waarbij je iemand in een bepaalde 'rol' zet. Wanneer je iemand vraagt om aan te schuiven in jouw strategiesessie, benadruk je bijvoorbeeld dat zij echt een expert/deskundige in thema X en daarom van grote waarde kan zijn. Grote kans dat ze gevleid is en je graag wil helpen. De crux zit 'm erin dat je iemand in een rol zet die past bij het gedrag dat je graag zou zien.

Aanpak

Bedenk van wie je het gedrag wil veranderen en wat het gewenste gedrag precies is. Hoe zou je iemand noemen die het gewenste gedrag perfect zou beheersen? Wat zou daar een goed woord voor zijn? Dat kan bijvoorbeeld een 'veiligheidsexpert' zijn of 'gezond-werken-ambassadeur'. Ga je werken met groepjes collega's die anderen helpen herinneren aan de maatregelen, dan kun je die bijvoorbeeld een 'hygiënecoach' noemen. Spreek je doelgroep (consequent) met deze woorden aan, en de kans neemt toe dat ze zichzelf zo gaan zien, en hun gedrag hiermee in lijn brengen.



Voorbeeld

Een goed voorbeeld van altercasting in coronatijd zag je in de persconferenties van Mark Rutte in april 2020. Hij sprak de Nederlandse burgers toen aan als trotse, volwassen mensen in een krachtige gemeenschap: '*In een volwassen democratie als Nederland met volwassen, trotse mensen...*' en '*De kracht van Nederland in de afgelopen weken vind ik...*'. Als kijker werd je in de rol gezet van als 'volwassen' en 'krachtig' persoon. Daarbij past verantwoordelijk gedrag en het gevoel dat je het aankan.

9 Wederkerigheid: dankjewel, alsjeblieft

Theorie

Volgens het principe van wederkerigheid (*reciprocity* in het Engels) zijn mensen geneigd om, wanneer zij een gunst of geschenk krijgen, iets terug willen doen. Zo is ons brein geprogrammeerd: we willen (onbewust) niet bij iemand in het krijt staan. Het wordt daarom vaak gebruikt als beïnvloedingstechniek. Je krijgt bijvoorbeeld een gratis kop koffie, een gratis adviesgesprek, of een gratis bloem van een politieke partij. Als gevolg ben je gunstig(er) gestemd én heb je het gevoel dat je (op termijn) iets terug zou moeten doen. De kans is groter dat jij – wanneer het verzoek komt om iets te kopen of te doen – antwoordt met ‘ja’.

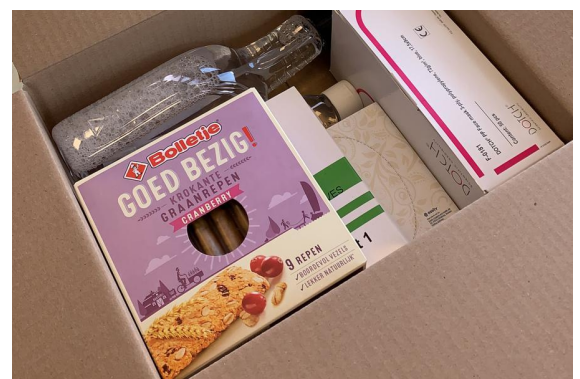
Aanpak

Dit principe kun je ook toepassen in coronacommunicatie. Bedenk wat jij je doelgroep mee zou kunnen geven, zodat je daarna iets van hen terug mag vragen. Het kan een fysiek geschenk zijn of juist een ervaring. Als het maar positief is en de ontvanger er blij mee is.

Tip: let op hoe je het aanbod noemt: wanneer je het een pluim, bedankje of beloning noemt, benadruk je dat het geschenk er is voor eerder verrichte zaken. Dan voelt het minder als iets waar je nog iets voor terug mag verwachten.

Voorbeeld

Geef alle medewerkers bij terugkomst op kantoor bijvoorbeeld een hygiënebox. Daarin zitten alle materialen die je nodig hebt om ‘veilig’ te kunnen werken op kantoor: denk aan mondkapjes, desinfectiegel en reinigingspray. Stop er ook wat leuks of lekkers in, zodat het niet te ‘medisch’ overkomt maar juist overkomt als een positieve verrassing. Een beetje als het uitpakken van een kerstpakket. Stel de vraag (of bedruk die op de doos): Hoe ga jij veilig werken? Zo is voor iedereen duidelijk wat er ‘terugverwacht’ wordt.



10 Klaar! Of toch niet?

En dan de laatste tip: heb je je interventies uitgerold, ga dan niet op je lauweren rusten. (Nou ja, even uitrusten mag natuurlijk wel). Juist nu begint het interessante stuk, om te checken hoe je maatregelen worden beleefd (en nageleefd!) door medewerkers en bezoekers.

Hoe praten mensen er informeel over? Is het overal duidelijk? En heel belangrijk, houden mensen zich aan de maatregelen, of zijn er nog verbeteringen door te voeren? Kijk (op afstand) wat mensen doen, stel vragen, doe een belrondje of voer een enquête uit. Of nodig collega's zelf uit om mee te denken en verbeterpunten aan te dragen. Met die inzichten kun je je maatregelen aanscherpen of nieuwe interventies toevoegen. Veel succes!

Meer weten?

Ben jij ook bezig met coronacommunicatie en heb je nog een vraag of wil je even sparren? Of heb je een ander vraagstuk waarbij je mensen iets anders wil laten denken of doen? Neem contact op en stuur een e-mail naar info@nieuwewending.nl. Of bekijk onze praktijkcases, inzichten en aanpak op www.nieuwewending.nl.

Voorbeelden

De foto's in dit yellowpaper zijn voorbeelden van middelen die zijn toegepast in het pand van Cogas, netwerkbedrijf voor gas, data en telecommunicatie in Almelo. De foto's zijn gemaakt door Geert Cox. Het creatieve concept en ontwerp van deze middelen is gemaakt door DENK, het drukwerk is gedaan door Jazet en Lulof.

Leestips

Adformatie. (2020). De 14 technieken in gedragsbeïnvloeding in Mark Ruttes persconferenties. <https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/14-technieken-gedragsbeïnvloeding-van-mark-rutte-perscos>

Andrews, M. & M. van Leeuwen (2019). *Hidden persuasion. 33 Psychological Influences Techniques in Advertising*. BIS Publishers.

Ariely, D. (2010). *Volmaakt onvoorspelbaar. De onverwachte voordelen van onlogisch handelen – thuis en op het werk*. Contact.

Burgers, C. (2020). Sociale norm. C. *Het communicatiemagazine van Nederland*, 5, 23.

Cialdini, R.B. (2016). *Invloed. De zes geheimen van het overtuigen*. Amsterdam: Boom.

Dobelli, R. (2018). *De kunst van het heldere denken*. Spectrum.

Stigchel, S. van der (2015). *Zo werkt aandacht*. Maven Publishing.

Thaler, R. (2015). *Nudge. Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart*. Business Contact.