



Opdrachtgever

UWV



Opdrachtnemer

CCV Nalevingsexpertise / J. van Bijlert /
K. Bongers / H. Goosensen

Onderzoek

GEDRAGSBEÏNVLOEDING IN EEN
ONLINE OMGEVING

Startdatum – 3 oktober 2011

Einddatum – 20 april 2012

Categorie

Verbeteren dienstverlening

Gedragsbeïnvloeding in een online omgeving

Doel en vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek is hoe UWV het gedrag van WW-cliënten kan beïnvloeden in een online omgeving, zodanig dat compliance wordt bewaakt en waar mogelijk wordt verhoogd? Deze verkenning heeft tot doel UWV strategische en praktische handvatten te geven voor verdere verbetering van de e-dienstverlening.

Conclusie

De e-dienstverlening biedt UWV nieuwe mogelijkheden om werkzoekenden te prikkelen zich maximaal in te spannen om snel werk te zoeken en te vinden. Het Centrum Criminaliteitspreventie (CCV) heeft in opdracht van UWV verkend of het mogelijk is via digitale technieken de motivatie van WW-klienten te bevorderen en hen prikkelen de goede stappen te nemen bij het zoeken en vinden van werk. Ook is onderzocht welke mogelijkheden de e-dienstverlening biedt om het nalevingsgedrag bij WW-klienten te monitoren en bewaken. Dit kennisrapport omvat een literatuurstudie, interviews met UWV-medewerkers die zijn betrokken bij de ontwikkeling van e-dienstverlening en analyses van voorbeelden van websites voor online dienstverlening.

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/qf8x6dp7>

GEDRAGSBEÏNVLOEDING IN EEN ONLINE OMGEVING

Een verkennende literatuurstudie naar de mogelijkheden van online gedragsbeïnvloeding toegepast op UWV.

Door
CCV Nalevingsexpertise

J. van Bijlert

K. Bongers

H. Goosensen

In opdracht van
UWV

Referentie
404.05

Utrecht, april 2012

VOORWOORD

In 2011 heeft de Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum van UWV aan het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) opdracht te geven voor een studie naar de mogelijkheden om kennis uit de gedragswetenschap in te zetten bij het optimaliseren van e-dienstverlening door UWV. Meer specifiek hoe UWV in de interactie met klanten het gedrag van haar klanten via internet kan beïnvloeden opdat de nalevingbereidheid wordt bevorderd en waar mogelijk wordt verhoogd.

De studie is uitgevoerd door een team van CCV bestaande uit Jorik van Bijlert en Hester Goosensen. Het onderzoek is vanuit de Directie Strategie, Beleid en Kenniscentrum begeleid door Bob Meijs.

Op basis van deze studie zijn twee expertmeetings binnen UWV gehouden waarbij (tussen)resultaten zijn gedeeld en getoetst bij betrokkenen bij UWV bij de ontwikkeling van e-dienstverlening. De eerste expertmeeting was in december 2011, de tweede (met het Team Ontwerp Dienstverlening) in februari 2012.

Deze studie vormt onderdeel van het kennisprogramma e-dienstverlening van UWV.

Bob Meijs
SBK / Kenniscentrum UWV

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	7
1.1	Achtergrond en aanleiding	7
1.2	Kansen en Bedreigingen digitaal dienstenaanbod	7
1.3	Doelstelling en vraagstelling	8
1.4	Aanpak	8
1.5	Leeswijzer	8
2	Introductie gedrag	9
2.1	Gedrag in de context van UWV	9
2.2	Basisbegrippen gedrag	10
2.3	Aanknopingspunten voor gedragsbeïnvloeding	11
2.3.1	Beïnvloeden beredeneerd gedrag	11
2.3.2	Beïnvloeden van automatische gedrag	12
2.4	Eén model voor gedragsbeïnvloeding in de online omgeving	13
3	Motiveren	15
3.1	Intrinsieke motivatie	15
3.1.1	Autonomie	15
3.1.2	Meesterschap	16
3.1.3	Zingeving	16
3.2	Sociale motivatie	18
3.2.1	Sociaal bewijs	18
3.3	Extrinsieke motivatie	19
3.3.1	Straf(dreiging)	19
3.3.2	Belonen	20
4	Ability	23
4.1	Barrières wegnemen	23
4.2	Ondersteuning eigen kunnen	24
4.2.1	Structuur en procesbegeleiding	24
4.2.2	Informatievoorziening en zelfhulp	27
4.2.3	Leren van anderen	28
5	Triggers	31
5.1	Soorten triggers	31
5.1.1	Ondersteunende triggers (facilitator)	31
5.1.2	Signaaltriggers (signal)	31
5.1.3	Vonktriggers (sparks)	31
5.2	Toepassing van triggers	33
5.3	Triggers inzetten bij UWV	33
6	Klantrelatie	35
6.1	Betrouwbaarheid	35
6.2	Geloofwaardigheid	36
6.3	Responsiviteit	37
7	Conclusies	39
8	Aanbevelingen	41

Bijlage 1 Principes Cialdini	43
Bijlage 2 Gaming in de context van UWV	45
Bijlage 3 Social media in de Context van UWV	49
Literatuur	51

UWV werkt aan haar e-dienstverlening voor WW-klienten. Als gevolg van een krimp van het aantal fysieke locaties – het aantal werkpleinen wordt in fasen teruggebracht van 110 tot dertig grote regionale werkpleinen – vindt het klantcontact vanaf 2012 hoofdzakelijk via internet plaats. Om ook in deze nieuwe situatie optimaal klienten te kunnen bedienen, onderzoekt UWV de mogelijkheden om de kwaliteit van de dienstverlening optimaal te kunnen blijven garanderen en te verbeteren. Daarmee komt UWV ook tegemoet aan een veranderende klantvraag, waarbij het steeds vanzelfsprekender is dat diensten online worden aangeboden.

UWV heeft in dit kader het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (het CCV), afdeling Nalevingsexpertise, gevraagd te verkennen hoe kennis uit de gedragswetenschap (communicatiewetenschap, marketing, sociale psychologie) kan helpen om de dienstverlening te optimaliseren. Meer specifiek is de vraag hoe UWV het gedrag van WW-klienten, nu face-to-face-contact in veel mindere mate mogelijk is, via het internet kan beïnvloeden, zodanig dat *compliance* wordt bewaakt en waar mogelijk wordt verhoogd.

1.1 ACHTERGROND EN AANLEIDING

De online dienstverlening van UWV is per 2012 grotendeels een feit. Vanaf 2014 zal voor 90% van de werkzoekende klienten het contact met UWV verlopen via digitale dienstverlening. In de eerste drie maanden WW is het contact volledig digitaal. Een werkcoach volgt op de achtergrond nog steeds de voortgang, maar heeft in principe de eerste drie maanden geen face-to-face-contact meer met klienten. Klienten hebben ook geen vaste werkcoach in die periode. Voor 10% van de WW-gerechtigden en voor arbeidsgehandicapten blijft face-to-face-contact mogelijk.

UWV werkt er hard aan om de online omgeving verder te verbeteren. De online omgeving bestaat onder andere uit een portal voor het vinden van werk (werk.nl) en een UWV werkm@p ter ondersteuning van het klantcontact. In 2010 zijn de eerste vijf proefkantoren overgegaan op de online dienstverlening. In 2011 is het zogenaamde e-dienstverleningsconcept verder uitgerold.

In de komende periode wordt in steeds nieuwe releases de e-dienstverlening verder vervolmaakt. Uitgangspunten daarbij zijn: 1) kostenreductie, 2) sturen op zelfredzaamheid en 3) behoud van een goede klanttevredenheid. Het dienstverleningsconcept gaat er vanuit dat klienten zelf het best in staat zijn te bepalen hoe zij het snelst aan een passende baan kunnen komen. UWV doet daarbij een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid van haar WW-klienten en faciliteert hen hun verantwoordelijkheid te kunnen nemen. UWV houdt daarbij rekening met de verschillen in behoefte van de verschillende typen klienten. De dienstverlening is ondersteunend aan dit principe. Keuzevrijheid binnen het kader van de richtlijn passende arbeid staat dan ook centraal in het denken over de dienstverlening. Bij rechten horen ook plichten. Een uitkering ontvangen is niet vrijblijvend. Van een WW-klient wordt verwacht dat hij/zij er binnen het eigen vermogen alles aan doet om snel aan een baan te komen en om tijdig over de voortgang te rapporteren. Naast het aanbieden van online dienstverlening gaat UWV ook strikter om met het nakomen van verplichtingen en tegengaan van misbruik.

1.2 KANSEN EN BEDREIGINGEN DIGITAAL DIENSTENAANBOD

Wanneer het directe persoonlijk contact van werkcoaches met klienten vervalft, verliest UWV een instrument om klienten te ondersteunen en beïnvloeden. In het contact tussen klient en coach krijgt een anonieme overheid een gezicht. Een klantcoach kan responsief handelen en afhankelijk van de persoon en situatie empathie tonen, tips geven, ondersteunen, streng zijn of bijvoorbeeld juist vrij laten. Een goede werkcoach is in staat daarbij een relatie op basis van wederkerigheid op te bouwen, vertrouwen te winnen en klienten te motiveren. Deze mogelijkheden worden in beginsel in de nieuwe omgeving ingeperkt.

Bij de overgang naar een digitale omgeving doen zich echter ook kansen voor. De nieuwe online omgeving veronderstelt een grotere continuïteit in de kwaliteit en het aanbod van ondersteunende diensten. Binnen de online omgeving zouden klanten beter in staat gesteld kunnen worden om zelfstandig analyses te doen en prestaties te vergelijken, kunnen zij plaats- en tijdonafhankelijk gebruikmaken van de dienstverlening van UWV en is het mogelijk om de voortgang van het zoek- en sollicitatiegesprek systematischer te monitoren. Tot slot maakt doelgroepsegmentatie het wellicht mogelijk om diensten op maat aan te bieden.

1.3 DOELSTELLING EN VRAAGSTELLING

Deze verkenning heeft tot doel het management en het technisch ontwikkelteam dienstverlening (TOD) van UWV strategische en praktische handvatten te geven voor verdere verbetering van de e-dienstverlening.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: Hoe kan UWV het gedrag van WW-cliënten beïnvloeden in een online omgeving, zodanig dat *compliance* wordt bewaakt en waar mogelijk wordt verhoogd?

Deelvragen zijn:

1. Wat is kenmerkend voor de doelgroep van UWV en wat wordt verstaan onder het gewenst gedrag?
2. Wat zijn redenen om gewenst gedrag al of niet te vertonen?
3. In welke mate en op welke wijze is gedrag in de online omgeving te beïnvloeden?
4. Wat zijn voorbeelden uit de praktijk?
5. Wat zijn concrete aanknopingspunten voor beïnvloeding van klantgedrag in de online omgeving van UWV?

1.4 AANPAK

Om inzicht te krijgen in genoemde vragen is de volgende aanpak gevolgd:

- Met medewerkers van UWV en het Team Ontwerp Dienstverlening (TOD) zijn interviews uitgevoerd. Doel van de interviews was een beeld te krijgen van het gewenst gedrag, de doelgroep, de transitie en werking van de online omgeving en de beleidscontext.
- Een literatuurstudie is uitgevoerd naar relevante mechanismen/modellen voor gedragsbeïnvloeding in de online omgeving. Dit heeft een theoretisch kader opgeleverd.
- Een online verkenning is uitgevoerd naar concrete voorbeelden van andere 'volwassen' websites. In een aantal gevallen is de achterliggende organisatie (verzekeringen, een overheidsuitvoeringsorganisatie) benaderd voor een toelichting op de gekozen aanpak.
- Een expertmeeting is georganiseerd waarin tussenresultaten zijn gedeeld en getoetst bij betrokkenen bij UWV bij de ontwikkeling van de e-dienstverlening. Tussentijds is meermalen afgestemd met het Team Ontwerp Dienstverlening (TOD).

1.5 LEESWIJZER

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 geeft een korte inleiding op gedrag en gedragsbeïnvloeding en een kader.
- Hoofdstuk 3 gaat in op aspecten van motivatie (willen).
- Hoofdstuk 4 gaat in op aspecten van ability (kunnen).
- Hoofdstuk 5 gaat in op triggers.
- Hoofdstuk 6 bespreekt het belang van de klantrelatie.
- Hoofdstuk 7 en 8 geven conclusies en aanbevelingen.
- Bijlagen 1 gaat in op de principes van Cialdini.
- Bijlagen 2 gaat in gaming in de context van UWV.
- Bijlagen 3 gaat in op social media in de context van UWV.

2 INTRODUCTIE GEDRAG

In dit hoofdstuk gaan we in op de basistheorieën over gedrag en een model voor gedragsbeïnvloeding.

2.1 GEDRAG IN DE CONTEXT VAN UWV

Alvorens we ingaan op theorie rond gedrag, specificeren we hier eerst wat gewenst gedrag is in de context van UWV. We sluiten daarbij aan op daarbij genoemde beleidsstukken van UWV.

Doelgroep WW-klienten

UWV gaat voor WW-klienten uit van de eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid binnen de kaders van wet- en regelgeving. Voor het vormgeven van de digitale dienstverlening aan WW-klienten zijn persona's¹ opgesteld die verschillende typen mensen weerspiegelen. Bij elk van deze persona's kijkt UWV naar de kenmerken: kunnen ze werken, willen ze werken en weten ze wat ze moeten doen? Bijzondere groepen die UWV daarnaast benoemd zijn bijvoorbeeld: jongeren, 55-plussers, hoog opgeleiden en allochtonen.

Eerder UWV onderzoek² naar voorspellers van werkhervatting gaat dieper in op factoren die invloed hebben op het al of niet vinden van werk. Uit het onderzoek komt naar voren dat belangrijke voorspellers voor werkhervatting zijn: de mate waarin de werkzoekende een visie heeft op de terugkeer naar werk, de mate waarin de werkzoekende actief zoekgedrag vertoont en de werkzoekende ook echt de intentie heeft om een nieuwe baan te vinden (werkzoekintentie). Verder zijn negatieve voorspellers voor werkhervatting: de mate waarin de werkzoekende persoon succes en falen aan de omgeving toeschrijft (externe attributie), de mate waarin deze gezondheidsproblemen ervaart en zich te ziek voelt om te werken. Bij WW-klienten is het uitgangspunt dat klienten in principe kunnen werken (ook als ze daar zelf nog niet zo van overtuigd zijn), maar dat soms wat extra's nodig zijn om mensen daarin ook te motiveren en stimuleren.

Gewenst doelgedrag

Om gedrag te veranderen is het nodig specifiek te zijn over het doelgedrag. Daarin onderscheiden zich voor UWV abstract en concreet doelgedrag. Zo verwacht UWV van haar klienten dat ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor het vinden van werk (abstract). Concreet verwacht UWV van haar klienten dat deze een aantal taken uitvoeren. Deze taken hebben te maken met een inspanningsverplichting: de klient moet zich maximaal inspannen om werk te vinden. Deze taken hebben ook te maken met een informatieverplichting: de klient heeft de plicht om veranderingen in zijn situatie door te geven. Samengevat in een tabel:

Tabel 1: Doelgedrag van UWV

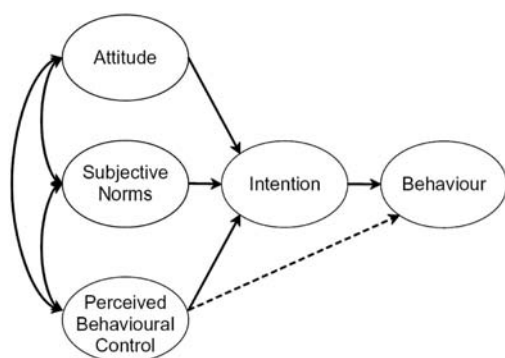
	Doelgedrag	
<i>Intentiegericht (abstract)</i>	<ul style="list-style-type: none">• klient neemt eigen verantwoordelijkheid• committeert zich aan verplichting die bij WW horen	
<i>Taakgericht (concreet)</i>	Inspanningsverplichting Klient leeft spontaan verplichtingen na om zich maximaal in te spannen om werk te vinden: <ul style="list-style-type: none">• zet CV online• verschijnt op afspraak bij groepsbijeenkomsten• solliciteert actief• neemt werk aan conform de richtlijn passende arbeid• rapporteert over plannen en doelen• rapporteert 1 x per 2 weken over acties/resultaat• werkt alleen wit	Informatieverplichting Klient leeft spontaan verlichtingen na om veranderingen in situaties door te geven: <ul style="list-style-type: none">• meldt eerlijk (wit werken, onbetaald (vrijwilligers) werk, leefvorm / partnerinkomen)• meldt vakantie

¹ Een persona is een fictieve persoon die model staat voor een groot aantal gebruikers binnen de doelgroep. Naast representatieve kenmerken van de groep die ze vertegenwoordigt, heeft een persona ook unieke, persoonlijke details die het mogelijk maken in de huid van de persona te kruipen om tegemoet te komen aan de uiteenlopende behoeften van de klienten.

² zie Brouwer, Voorspellers van werkhervatting: een onderzoek onder Werkelozen in Noord-holland; RUG Groningen, 2011.

2.2 BASISBEGRIPPEN GEDRAG

Volgens de klassieke theorie van gepland gedrag³ kan iemands gedrag worden voorspeld op basis van iemands intentie. De intentie wordt bepaald door de attitude die iemand heeft, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole (zie figuur 1). Iemands attitude weerspiegelt de eigen opvattingen over een bepaald onderwerp of gedrag. De attitude bepaalt of iemand positief of negatief staat tegenover het voorgenomen gedrag en daarmee of hij/zij van plan is om dat gedrag te vertonen. De subjectieve norm weerspiegelt de verwachtingen van de eigen sociale omgeving. Vaak willen mensen voldoen aan deze verwachtingen. De waargenomen gedragscontrole is een inschatting van de eigen mogelijkheden om het gewenste gedrag uit te voeren.



Figuur 1: Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991).

Intentie en gedrag

Zoals bovengenoemd model al aangeeft wordt er onderscheid gemaakt tussen intentie en gedrag. We hanteren de stelling dat er grote verschillen kunnen zijn tussen intentie en gedrag. Goede intentie is nog geen goed gedrag en vice versa. Dit is een relevant gegeven omdat het ook impliceert dat mensen best iets willen (bijvoorbeeld afvallen of flossen), maar het toch niet doen. Hoe komt dat? Wat kun je er aan doen? Wat leren we daarvan?

De ervaring leert dat interventies veelal direct gericht zijn op het veranderen van gedrag, niet zo zeer op de intentie. Dat is te begrijpen als je weet dat het veranderen van gedrag makkelijker en op korte termijn effectiever is dan het veranderen van intenties. Echter het veranderen van gedrag is minder duurzaam. Het veranderen van de intenties - en het vervolgens mogelijk maken van gedrag - heeft daarmee de voorkeur in gevallen waarbij er sprake is van herhaaldelijk gewenst gedrag (niet meer roken). Bij eenmalig gewenst gedrag (invullen van een formulier) is het afdoende om enkel het gedrag te veranderen zonder de achterliggende intentie te veranderen. In deze verkenning gaan we zowel in op het vergroten van de motivatie als het activeren van gedrag in de online omgeving.

Automatisch en beredeneerd gedrag

Lange tijd werd in de literatuur de totstandkoming van gedrag uitgelegd als een rationeel keuzeprocess. Oftewel, mensen maken een rationele afweging en kiezen voor de optimale uitkomst. We noemen dit beredeneerd gedrag. Consequentie is dat veel beleid uitgaat van de veronderstelling dat als je mensen maar goed informeert en hen een voldoende grote beloning of sanctie voorhoudt, zij het gewenste gedrag vanzelf gaan vertonen.

³ zie 'Theory of planned behaviour' van Fishbein & Ajzen, 1975 en Ajzen, 1991.

Huidige inzichten⁴ wijzen erop dat tegen de 95% van onze gedragingen automatisch tot stand komt.⁵ De totstandkoming van gedrag gaat dan niet of nauwelijks gepaard met grondige informatieverwerking, maar is gebaseerd op oppervlakkige informatieverwerkingsprocessen of op bestaande automatismen. Dat heeft een functie: automatisch gedrag kost een mens veel minder energie. Een voorbeeld van automatisch gedrag is autorijden of iedere dag dezelfde route fietsen. Ook ogenschijnlijk beredeneerd gedrag wordt beïnvloed door onderstromen en heuristieken.

Automatisch en beredeneerd gedrag liggen in elkaars verlengde. Gedrag dat je voor het eerst uitvoert, is echter veelal meer beredeneerd en weloverwogen. Wanneer je dit gedrag vaak en frequent uitvoert in een bepaalde situatie wordt dit gedrag automatisch of een gewoonte. Automatisch gedrag is moeilijker te corrigeren dan rationeel gedrag. Dit pleit ervoor om slecht gedrag in beginsel te voorkomen door vroegtijdig de norm te bevestigen, in plaats van achteraf bij te sturen als het al is ingesleten.

2.3 AANKNOPINGSPUNTEN VOOR GEDRAGSBEÏNVLOEDING

2.3.1 BEÏNVLOEDEN BEREDENEERD GEDRAG

Volgens de theorie van gepland gedrag leiden intenties tot gedrag en worden intenties gevormd door iemands attitude, sociale normen en waargenomen gedragscontrole. Bij het beïnvloeden van beredeneerd gedrag zou je dus moeten inspelen op deze drie determinanten. Iemand moet een positieve attitude hebben ten opzichte van het gedrag, de sociale omgeving moet positief zijn ten aanzien van het gedrag en mensen moeten het idee hebben dat ze het gedrag kunnen uitvoeren. Dit leidt tot een positieve intentie en dus tot het gewenste gedrag. Helaas is de praktijk weerbarstiger, intenties blijven vaak slechts voornemens.

Bevorderen van het kunnen

Theorieën rond beredeneerd gedrag kijken dan ook naar de moeilijkheden en investeringen of inspanningen die de gewenste gedragingen met zich mee brengen. Theorieën over zelfregulatie⁶ gaan onder andere in op de vraag waarom intenties niet altijd leiden tot feitelijk gedrag. Deze theorieën kijken naar de manier waarop mensen doelen formuleren, naar strategieën die ze toepassen om die doelen te realiseren en naar de wijze waarop mensen omgaan met frustraties en tegenslagen. De veronderstelling⁷ is dat veel mensen vaak te ambitieuze doelen stellen (zeker als die ver in de toekomst liggen), geneigd zijn zichzelf te overschatten, onvoldoende realistische doelen formuleren en vaak in abstracte termen denken die nauwelijks richtinggevend zijn.

Mentale simulatie is dan bijvoorbeeld een strategie om na te denken over de manier waarop je doelen kunt behalen⁸. Bij mentale simulatie maak je (in je hoofd) een actieplan. Hiermee worden onrealistische verwachtingen getemperd en worden de inventiviteit en creativiteit aangesproken.

Bevorderen van het willen

Willen grijpt terug op de motivatie van mensen om gewenst gedrag te vertonen. Om mensen te motiveren kun je gebruikmaken van latente behoeften. We maken onderscheid tussen intrinsieke, sociale en extrinsieke motivatoren:

- Intrinsieke motivatie ligt in de persoon zelf. Het beste is als je mensen intrinsiek kunt motiveren tot bepaald gedrag. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, doen iets omdat ze het leuk, interessant en uitdagend vinden. De beloning ligt in het gedrag zelf. Hiermee richt je je op de intentie.

⁴ zie onder andere Tiemijer, in De menselijke beslisser, WRR, 2009.

⁵ zie Bargh & Chartrand, 1999 of Aarts & Dijksterhuis, 2000.

⁶ zie onder andere Mischel, Cantor & Feldman, 1996; Fishbein, Hennessy, Yzer & Douglas, 2003.

⁷ zie onder andere Liberman & Trope, 1998; Emmons, 1992.

⁸ zie onder andere Pham & Taylor, 1999; Taylor, Pham, Rivkin & Armor, 1998.

- Extrinsieke motivatie komt meestal tot stand door externe factoren, zoals bestraffen en belonen. Het instrument van straffen en belonen kan worden ingezet om mensen over de streep te trekken en de kosten/baten balans positief te laten uitvallen. Hiermee richt je je vooral op veranderen van gedrag.
- Sociale motivatie ligt hier tussenin. Inzicht in het oordeel van de omgeving helpt mensen om een keuze te maken. Sociale motivatie helpt vooral als mensen moeite hebben om keuzes te maken.

Activeren van het doen

Zelfs als willen en kunnen geen probleem is, kan gewenst gedrag uitblijven. Hier is daarom van belang dat ook de juiste prikkels (cues) worden gegeven om gedrag te activeren. Hierover hieronder meer.

2.3.2 BEÏNVLOEDEN VAN AUTOMATISCHE GEDRAG

Bij automatisch gedrag is informeren, straffen en belonen niet afdoende. Het gewenste gedrag concurreert vaak met bestaande gewoonten. Het vraagt om 'begeleiding' om hier doorheen te breken.⁹ Ook speelt impliciete weerstand een rol. Twee strategieën om automatisch tot stand gekomen gedrag te veranderen zijn:

- Doorbreken van de koppeling tussen de situatie en het gedrag dat die situatie uitlokt.
- Gebruikmaken van automatische mechanismen. Doordat mensen in veel situaties niet nadenken maar op de automatische piloot handelen, kun je gedrag op heel subtiele wijze beïnvloeden.

Doorbreken van koppelingen

Door de koppeling tussen de situatie en het gedrag dat die situatie uitlokt te doorbreken, kan iemand weer in een rationele modus worden gebracht. Wanneer omstandigheden in de situatie veranderen (bijvoorbeeld er is een wegafzetting), wordt de gewoonte doorbroken en wordt het gedrag weer meer bewust.¹⁰ Voor UWV betekent dit bijvoorbeeld dat je klanten actief kunt bevragen op veranderingen in de situatie, waardoor ze telkens opnieuw geconfronteerd worden met de gewetensvraag of ze eerlijk moeten antwoorden indien de situatie veranderd is. Ook kan een onverwachte benadering en een bepaalde stemming oproepen beredeneerd gedrag activeren. Mensen een keer opbellen (al of niet met positieve boodschap), terwijl de reguliere communicatie altijd op schrift verloopt, ontregelt en brengt mensen in een andere modus.

Gebruikmaken van automatische mechanismen

In de sociale psychologie zijn tal van beïnvloedingstechnieken beschikbaar om gedrag te beïnvloeden. Daarbij is het goed te kijken naar welke impliciete weerstanden een rol spelen. In dit rapport maken we gebruik van een aantal veel gebruikte principes¹¹ om gedrag te beïnvloeden. Deze principes maken gebruik van heuristieken waarop mensen hun gedragskeuzes baseren, met name wanneer het gaat om automatisch gedrag. We noemen deze principes hier omdat ze in verschillende vormen in deze verkenning aan de orde gesteld worden en behoren tot de kern van de gedragsbeïnvloedingsmechanismen. Afhankelijk van informatieverwerking, de motivatie en de mogelijkheden van een individuele klant zijn verschillende combinaties denkbaar. In de bijlage worden de principes toegelicht en toegepast. De principes die we beschrijven zijn (zie bijlage 1):

- *commitment* en consistentie;
- wederkerigheid;
- sociale bewijskracht;
- sympathie;
- autoriteit;
- schaarste.

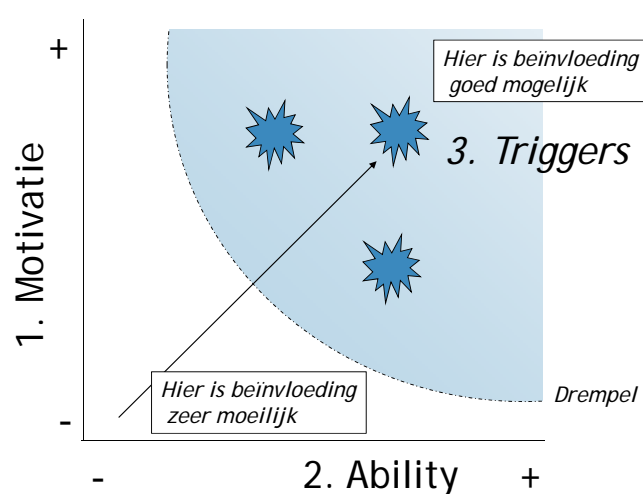
⁹ zie Pol et al, 2007.

¹⁰ zie Bongers & Dijksterhuis, 2009.

¹¹ zie Cialdini, 2009.

2.4 ÉÉN MODEL VOOR GEDRAGSBEÏNVLOEDING IN DE ONLINE OMGEVING

Voor de verdere indeling van deze verkenning maken we gebruik van het Fogg Behavior Model (zie Figuur 2). Hierin wordt een vergelijkbaar onderscheid gemaakt tussen de componenten motivatie, ability en triggers. Motivatie kan worden geïnterpreteerd als 'de mate van willen', ability met 'de mate van kunnen' en triggers verwijst naar 'aanzetten tot doen'.



Figuur 2: Behavior Model (Fogg, 2009).

Het model brengt drie componenten met elkaar in verband, onder de noemers:

1. **Motivatie** (willen): hoe sterk is de motivatie om het gedrag te voltooien?
2. **Ability** (kunnen): heeft iemand tijd, fysieke en mentale bekwaamheid, aandacht en middelen om het gedrag te voltooien?
3. **Triggers**: prikkels die je herinneren aan het voorgenomen gedrag, zoals een alarm, een sms, hongergevoel of een reminder. Een prikkel is effectief als die de aandacht trekt, als die je aan het gewenste gedrag herinnert en als die komt wanneer de ability en motivatie hoog zijn.

Motivatie, ability en triggers in de online omgeving

Bij motivatie gaat het om de vraag hoe we mensen in een online omgeving zoveel mogelijk intrinsiek en desnoods extrinsiek kunnen motiveren om gewenst gedrag te verkrijgen en hoe de verschillende vormen van motivatie met elkaar samengaan. Bij ability gaat het om de vraag hoe het gedrag zo makkelijk mogelijk gemaakt kan worden door de processen en de keuzes die mensen aangeboden krijgen te vereenvoudigen. Tot slot: triggers helpen gewenst gedrag te activeren door op het juiste moment een beroep te doen op een persoon om een actie te ondernemen.

Wanneer de motivatie en de ability hoog zijn, is slechts een signaal dat je herinnert aan het voorgenomen gedrag voldoende om gewenst gedrag te vertonen. Wanneer één van beide laag is, heb je meer dan alleen een signaal nodig. Als de motivatie laag is, moet je mensen eerst motiveren. Wanneer de ability laag is, moet je mensen eerst faciliteren voordat een trigger effect heeft. Automatisch gedrag doet zich voor als de ability (het kunnen) groot is.

In de volgende hoofdstukken werken we deze componenten uit met voorbeelden uit de online praktijk.

In dit hoofdstuk verkennen we de vraag hoe je binnen de online omgeving invloed kunt uitoefenen op de motivatie van WW-klienten.

De literatuur over motivatie en motiveren is veelomvattend. Veel theorieën zijn terug te voeren tot de drie eerder genoemde determinanten of motivatoren. Per individu verschilt de mate van gevoeligheid voor elk van de genoemde determinanten. Het betreft:

1. **Intrinsieke motivatie**; mensen hebben een interne behoefte om zich te ontwikkelen;
2. **Sociale motivatie**; mensen hebben behoefte om ergens bij te horen;
3. **Extrinsieke motivatie**; mensen zijn gevoelig voor externe prikkels, cq straf of beloning.

3.1 INTRINSIEKE MOTIVATIE

Intrinsieke motivatie komt van binnenuit en is gekoppeld aan een sterke behoefte aan ontwikkeling, aan een ambitie. Als mensen intrinsiek gemotiveerd zijn wil je ze vooral stimuleren - in tegenstelling tot frustreren - om de intentie in daden om te zetten.

Dan Pink geeft in zijn boek *Drive*¹² een aantal aanknopingspunten voor het bevorderen van intrinsieke motivatie. Elementen die in Pink's optiek intrinsieke motivatie kunnen versterken zijn:

- *autonomie*: mensen willen controle hebben over de activiteit (vrijheid in wat, wanneer, hoe en met wie ze het doen);
- *meesterschap*: mensen willen steeds beter worden in wat ze doen. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van capaciteiten door middel van uitdagingen;
- *zingeving*: mensen waarderen een activiteit die gekoppeld is aan een hoger doel.

Thaler geeft in het boek *Nudge* (2008) aan hoe keuzevrijheid goed kan samengaan met gedragsbeïnvloeding. Uitgangspunt is dat je mensen de keuzevrijheid niet mag ontnemen. Kern van zijn betoog is dat mensen over het algemeen niet de moeite nemen om alle alternatieven af te wegen en doorgaans min of meer automatisch kiezen voor het standaard aanbod. UWV kan hier gebruik van maken door klanten voorgeselecteerde keuzes mee te geven. Bijvoorbeeld, op basis van een profiel staan *default* een aantal opties aan met betrekking tot het gebruik van ondersteunende diensten (bijvoorbeeld: dagritme ondersteuning).

3.1.1 AUTONOMIE

Geef mensen de vrijheid om binnen bepaalde grenzen zelf te bepalen hoe ze hun werk doen. Voor de online omgeving betekent dit dat in het ontwerp ruimte moet zijn voor eigen keuzes. Bijvoorbeeld in de manier waarop een WW-klant banen kan zoeken. Maak daarbij duidelijk onderscheid tussen verplichte en vrije activiteiten. Bijvoorbeeld: verantwoording afleggen is verplicht, gebruik van werk.nl als zoekinstrument staat vrij. Mogelijk kunnen klanten via hun eigen netwerk beter een goede baan vinden, dan door te solliciteren op een gepubliceerde vacature. In dat geval is het wel nodig dat er vanuit UWV resultaatafspraken gemaakt worden.

Voorbeelden van potentiële toepassingen bij UWV:

- *Zelf plannen opstellen*
UWV kan klanten zoveel mogelijk zelf (eventueel geholpen) een plan op laten stellen over hoe ze aan een baan gaan komen en wat ze daarvoor gaan doen. Geef daarbij een duidelijk kader, een harde gerichte opdracht. Bijvoorbeeld: het doel is om binnen 3 maanden uit te stromen om te voorkomen dat een klant in een ander regime terechtkomt (een ander regime kan betekenen dat een klant bijvoorbeeld

¹² zie Pink, D (2010) en Ryan en Deci (2000).

gekort wordt op de uitkering, maar kan ook een toename van bemoeienis betekenen. Bemoeienis die wordt ervaren als een vorm van straf). Door vervolgens binnen het gegeven kader inrichtingsvraagstukken rond de oriëntatie-, selectie- en benaderfase bij een klant te laten ontstaat commitment. Voorwaarde is wel dat een klant geholpen wordt bij het maken van keuzes. Dit kan door het stellen van vragen ('hoe ga je je op de markt oriënteren?'), het geven van opties om werk te zoeken ('1. via de krant, 2. via vraaggesprekken, 3. via werk.nl') en het gebruik van voorkeursinstellingen (standaard: via werk.nl). Een ander goed hulpmiddel is klanten te laten aangeven hoe kansrijk ze hun eigen strategie inschatten. UWV kan hierbij helpen door op basis van collectieve data ook inzicht te geven in de kansrijkheid van een gekozen strategie. De klant bevestigt actief zijn plan en conformeert zich aan de bijbehorende verantwoordingsvorm. UWV kan natuurlijk een ondergrens hanteren over wat minimaal nodig is om een kansrijk traject te doorlopen.

- *Zelf bepalen welke ondersteuning nodig is*
UWV is helder over de verplichtingen. Door klanten daarbij zelf te laten bepalen welke ondersteunende diensten (bijvoorbeeld een dagritmeplanner of sollicitatiesimulatie) voor hen nuttig zijn, kan UWV veel weerstand voorkomen. Ook hiervoor geldt dat het nodig is helpen om klanten te helpen bij het maken van keuzes (door het stellen van vragen, geven van opties, geven van voorkeursinstellingen).
- *Reputatieopbouw*
Door het wegvallen van geregeld contact met een werkcoach is het moeilijker om klanten op hun intenties te beoordelen. Beoordelen van enkelvoudig gedrag, zonder daarbij rekeningen te houden met eerder vertoond gedrag, kan in de beleving van de klant onredelijke sanctietoepassing tot gevolg hebben. Dit kan worden voorkomen door klanten invloed te geven op de eigen reputatie (bijvoorbeeld door het gebruik van een reputatiemeter). Herhaaldelijk goed gedrag (zoals bijvoorbeeld het tijdig nakomen van afspraken) verbetert de reputatie van een klant. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het mechanisme dat mensen graag consistent gedrag vertonen. Bovendien geeft het de werkcoach de gelegenheid om legitiem te interveniëren/te belonen.

3.1.2 MEESTERSCHAP

Vertrouw op de behoefte van mensen om zichzelf voortdurend te willen verbeteren. Voor de online omgeving betekent dit dat mensen zich uitgedaagd moeten voelen om ook echt een prestatie te leveren. Processen inbouwen die zichtbaar een groei weergeven kan daar bij helpen.

Voorbeelden van potentiële toepassingen bij UWV:

- *Profilemaker*
Door gebruik te maken van een *profilemaker* wordt een klant uitgedaagd om zijn profiel steeds te verbeteren. LinkedIn maakt bijvoorbeeld gebruik van elementen van *gamification* waarbij taakvolbrenging wordt uitgebeeld in een balk. Klanten worden uitgedaagd hun CV steeds verder te verbeteren. Voor verbeteringen worden ze ook beloond (zie voorbeeld in de box hieronder). Bijlage 2 gaat in op het gebruik van gaming en gamification.
- *Zelf profileren*
Door klanten systemen te bieden waarbij ze zichzelf kunnen profileren en hun kans op werk kunnen vergroten zullen ze meer uitgedaagd worden dat ook te doen. Een goed voorbeeld is google ads. Door klanten bijvoorbeeld zelf advertenties te laten maken voor werkgevers kunnen ze invloed uitoefenen op hun eigen vindbaarheid.

3.1.3 ZINGEVING

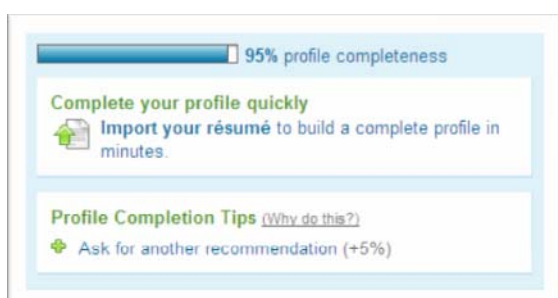
Maak gebruik van de behoefte van mensen om bij te dragen aan iets dat groter is dan henzelf. In de algemene *tone of voice* is het relevant te refereren aan de hogere doelen, niet enkel aan taakuitvoering en

verplichtingen. In welke behoefte wordt voorzien is persoonlijk. In het geval van werk, kan het klanten niet alleen gaan om geld verdienen, maar ook om een gezin onderhouden, om sociale status, om het leveren van een maatschappelijke bijdrage of om zelfontplooiing. Fogg noemt als belangrijke drivers voor mensen: plezier, hoop en sociale acceptatie.

Voorbeelden van potentiële toepassingen bij UWV:

- *Geef het doel/resultaat weer bij elke gevraagde actie*
Bijvoorbeeld: 'Door het invullen van dit formulier bent u beter vindbaar voor werkgevers die voor u relevant zijn.'
- *Hoger doel als onderdeel van het zoekproces*
Door klanten bij de intake al te vragen naar hun hogere doelen kun je ze aanspreken op hun motivatie. Kijk daarbij ook naar de mogelijkheden om hier zoekresultaten aan te verbinden (bijvoorbeeld: werken met mensen of werken voor een duurzame organisatie).

Box 1: Voorbeelden online voor intrinsieke motivatie



3.2 SOCIALE MOTIVATIE

Sociale motivatie gaat om de diep ingebedde wens om sociaal geaccepteerd te zijn en afwijzing te voorkomen. Gedrag is te beïnvloeden door in te spelen op deze behoefte.

3.2.1 SOCIAAL BEWIJS

Uit de literatuur weten we dat communiceren over de sociale norm motiverend kan werken. Zo weten we dat mensen meer geneigd zijn bepaald gedrag te vertonen als ze weten dat anderen (uit dezelfde groep) dat ook doen. Het 'wij-gevoel' wordt benadrukt¹³. Communiceren van de sociale norm kan op verschillende manieren¹⁴. Communiceren in algemene termen - de meerderheid leeft na - lijkt daarbij de beste keuze te zijn ten opzichte van bijvoorbeeld communiceren van een concreet percentage.¹⁵

Enkele voorbeelden van potentiële toepassingen bij UWV:

- *Geef weer hoeveel andere mensen hun profiel al hebben ingevuld*
Door te communiceren over het aantal mensen uit de doelgroep dat aan zijn taken heeft voldaan, worden klanten geactiveerd het voorbeeld van anderen te volgen. Het is hiervoor natuurlijk wel nodig dat de meerderheid ook daadwerkelijk het gewenste gedrag laat zien. Als dat aantal te laag is, kan deze boodschap juist een tegengesteld effect veroorzaken. Dan kan het nalevers op het idee brengen om te overtreden, omdat zij het beeld krijgen dat overtreden blijkbaar normaal is.
- *Geef aan hoeveel mensen succes boekten door het volgen van een strategie*
Een veelgebruikte strategie bij onder andere reis- en dating sites is om te laten zien wat de kans op succes is. Een voorbeeld in de context van UWV: 'Van de mensen die tenminste één sollicitatie per week versturen heeft 60% binnen drie maanden een baan'.

Box 2: Voorbeelden online van sociale motivatie



¹³ zie Van Erp, 2007: p29.

¹⁴ zie voor voorbeelden bijvoorbeeld De Graaff e.a. (nog te verschijnen in de BOOM-reeks Handhaving en Gedrag van Het CCV.) of Van Baaren (nog te verschijnen in de BOOM-reeks Handhaving en Gedrag van Het CCV.).

¹⁵ Van Baaren, Communicatie van nalevingniveau als gedragsbeïnvloeding, nog te verschijnen in de BOOM-reeks Handhaving en Gedrag van Het CCV.

3.3 EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Gedrag is te veranderen door een directe of indirecte confrontatie met de positieve of negatieve gevolgen van het gedrag¹⁶. Straffen en belonen staat hier centraal. Dit noemen we extrinsieke motivatie. Literatuur laat zien dat straffen en belonen beiden kunnen werken, maar op een andere manier werken en ieder voor- en nadelen hebben. Bovendien blijken bestraffingsmodellen waarbij het alternatief (wenselijk) gedrag niet wordt beloond minder efficiënt te zijn¹⁷. Wat mensen als een straf of beloning beschouwen is persoons- en situatie afhankelijk.

3.3.1 STRAF(DREIGING)

Bij straf of de dreiging met straf gaat het om een confrontatie met de negatieve gevolgen van ongewenst (naleef)gedrag. Straf(dreiging) kan dan op ten minste twee manieren worden ingezet:

- mensen demotiveren om ongewenst gedrag te vertonen door een straf in het vooruitzicht te stellen;
- de norm bevestigen bij mensen die al naleven¹⁸.

Bij straffen wordt vaak gedacht aan een instrumentele straf (bijvoorbeeld een boete, een korting op de uitkering of privileges ontnemen). Maar ook niet-instrumentele straffen kunnen effectief zijn (bijvoorbeeld extra papierwerk of *naming en shaming*). Straf(dreiging) kan in beide situaties een heel effectief instrument zijn, maar is dat slechts onder bepaalde omstandigheden. Elffers (2008) maakt in dit verband een onderscheid tussen bestraffingskosten, sociale kosten en morele kosten. Hij wijst erop dat straf of dreiging met straf de doorslag kan geven als mensen ook andere 'kosten' ervaren, maar dat straffen op zichzelf weinig uithaalt. We gebruiken straf(dreiging) in aanvulling op andere motivaties of als er weinig alternatieven voor handen zijn. Van straf(dreiging) weten we dat het:

- alleen werkt als mensen ervaren dat deze direct, gevarieerd en consistent wordt toegepast;
- snel werkt voor een enkele gedragsregel, maar niet doorwerkt naar andere gedragsregels;
- vooral effect heeft op de korte termijn. Het verandert niet de houding t.a.v. de norm. Wegvallen van de straf zorgt veelal voor terugval in oorspronkelijk gedrag;
- ongewenste neveneffecten oproept, als er geen (gewenst) gedragsalternatief wordt geboden (bijvoorbeeld: mensen gaan manieren zoeken om een sollicitatiegesprek te saboteren);
- als mensen de straf onrechtvaardig vinden en de strafmaat hoog is, blijken veel mensen zich ook juist minder aan te trekken van de regel.

Voor deze verkenning zijn ook de inzichten over de inzet en de effecten van afschrikwekkende communicatie relevant. Studies naar de effecten van de inzet van educatieve, normatieve en dreigende communicatie¹⁹ en onderzoek naar straffen en belonen²⁰ leert ons het volgende over de inzet van dreigende communicatie:

- communiceren over de pakkans is effectiever dan communiceren over de sanctiehoogte;
- als de pakkans laag is, communiceer dan in het geheel niet over de sanctiehoogte;
- communiceer alleen over de pakkans als deze geloofwaardig is in de ogen van de doelgroep (hoe groot is de controlekans, de selectiekans, de detectiekans?);
- vermijd communicatie over overtredingsgedrag;
- afschrikwekkende communicatie kan vrijwillige naleving ondermijnen, de inhoud van de boodschap moet daarom respectvol en neutraal zijn;
- richt angstboodschappen zo direct mogelijk tot de overtreder en biedt een gedragsalternatief aan.

¹⁶ zie Van der Pligt ea, 2007.

¹⁷ zie Van der Pligt ea, 2007, p10.

¹⁸ zie voor een overzicht van handavingsdoelen bijvoorbeeld Boek en Visser, 2005, p13.

¹⁹ zie Van Erp, 2007.

²⁰ zie Van der Pligt ea, 2007.

Op basis van bovenstaande doen we hier enkele suggesties voor de website van UWV:

- Maak bij de intake duidelijk welke relatie iemand aangaat met UWV: benoem rechten en plichten als een geheel en geef klanten de keuzevrijheid af te zien van inschrijving.
- Communiceer bij aanvang over het traject en de consequenties als doelen niet worden behaald (bv over 3 maanden volgt een korting op de uitkering).
- Communiceer bij groepen over controleacties op algemene thema's. Denk bijvoorbeeld aan acties van de belastingdienst. 'U valt in deze groep. Wij doen deze maand extra controles. U kunt deze week nog uw gegevens bijwerken'.
- Communiceer via de FAQ over sancties bij overtreding van regels.
- Maak gebruik van het wegnemen van privileges, bijvoorbeeld een lagere score op de reputatiemeter.
- Bemoeilijk ongewenst gedrag door klanten expliciet te laten bevestigen dat ze goed gedrag vertonen. Laat mensen bijvoorbeeld periodiek expliciet bevestigen dat er niets veranderd is in hun situatie.

3.3.2 BELONEN

Bij beloning gaat het om een confrontatie met de positieve gevolgen van (naleef)gedrag²¹. Belonen kan op twee manieren worden ingezet:

- om mensen te motiveren om gewenst gedrag te vertonen (door ze een beloning in het vooruitzicht te stellen);
- om de norm te bevestigen bij mensen die naleven.

Bij beloningen wordt vaak gedacht aan een instrumentele beloningen (bijvoorbeeld geld, privileges en prijzen). Ook niet-instrumentele beloningen zijn goed mogelijk (bijvoorbeeld regelconform gedrag systematisch voorzien van positieve beschrijvingen of labels). Behoren tot de meerderheid die naleeft (sociale norm) kan ook worden ervaren als een vorm van belonen. In de literatuur²² wordt onderscheid gemaakt tussen beloningen die ervoor zorgen dat mensen meer gemotiveerd worden (*satisfiers*) en beloningen die ervoor zorgen dat mensen minder ontevreden zijn (*dissatisfiers*). Financiële compensatie is bijvoorbeeld zo'n dissatisfier, terwijl (sociale) bevestiging als een satisfier wordt gezien.

Over belonen is bekend dat:

- het alleen werkt als mensen ervaren dat het direct, gevarieerd en consistent wordt toegepast;
- het minder snel werkt (dan straffen), maar wel doorwerkt naar andere regels;
- het de houding t.a.v. de norm verandert en dus duurzamer is dan straffen;
- er neveneffecten kunnen optreden. Belonen kan ondermijnend werken en daardoor een averechts effect hebben. Een voorbeeld: mensen die een financiële compensatie krijgen voor het doneren van bloed bij de bloedbank, blijken gemiddeld minder geneigd om bloed af te staan, dan wanneer ze geen financiële compensatie krijgen.

Voor de online omgeving van UWV doen we de volgende aanbevelingen:

- Stel een beloning in het vooruitzicht. Leg een relatie met het resultaat.
 - Wees duidelijk over het gewenst gedrag en maak duidelijk hoe een activiteit bijdraagt aan het hogere doel. Geef waar mogelijk een direct resultaat aan. Bijvoorbeeld: 'Deze test geeft u direct inzicht in uw ontwikkelkansen'.
- Bevestig goed gedrag direct. Bied resultaat.
 - Beloon ook klein gedrag: bijvoorbeeld door een vinkje te plaatsen achter ieder goed ingevuld formulier.
 - Bij elke afronding van een proces, dat kan met al met kleine diensten. Bijvoorbeeld: geef direct een routebeschrijving na het afronden van een formulier.

²¹ zie Van der Plicht ea, 2007

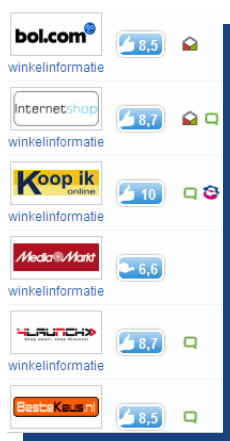
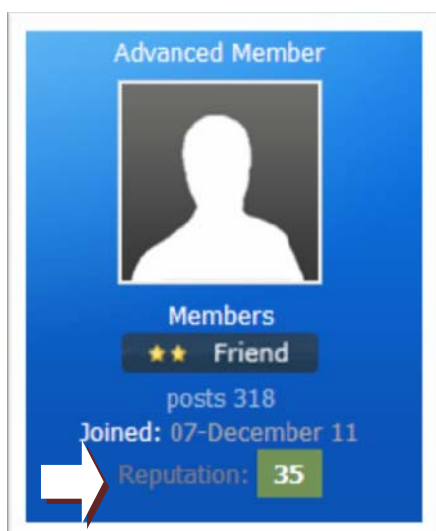
²² zie bijvoorbeeld Herzberg

- Overtref de verwachting. Bijvoorbeeld met een mail: 'wij waarderen het zeer dat u uw verslagen altijd tijdig inlevert'.
- Voorbeeld: waardeer de reputatiemeter op.
- Beloon vooraf. Maak gebruik van het principe van wederkerigheid.
 - Vul bijvoorbeeld als UWV de eerste vragen van een formulier vooraf in, dat werkt motiverend voor de klant.
 - Een banensite biedt bijvoorbeeld gratis *downloads* van boeken aan.

Box 3: Voorbeelden online van extrinsieke motivatie



Voorbeeld: Ook kleine beloningen helpen, bron: ditzo.nl



Voorbeeld: reputatiemeters, bron: trafficplanet.com en vergelijk.nl.

Ook als mensen de intentie hebben het gewenst gedrag te vertonen blijken zij niet altijd in staat zelfstandig de juiste stappen te nemen om te komen tot dat gedrag. Voorgenomen gedrag is niet per definitie gelijk aan gerealiseerd gedrag. Het is dan nodig om waar mogelijk barrières weg te nemen en ondersteuning te bieden, om het 'kunnen' te vergroten. In het Behaviour Model van Fogg wordt gesproken over 'ability' als een van de twee voorwaarden om goed gedrag mogelijk te maken.

In dit hoofdstuk gaan we in op mogelijkheden binnen de digitale omgeving om WW-kanten te helpen doelen te bereiken door:

1. barrières weg te nemen op de website weg te nemen;
2. ondersteuning aan te bieden.

4.1 BARRIÈRES WEGNEMEN

Kahneman²³ schreef eind vorige eeuw al over de beperkte aandacht en het bevattingsvermogen van mensen. Een eenvoudige en doelgerichte presentatie van het proces en van de keuzes is daarom van belang. In de literatuur wordt in eerste instantie gesproken over het vereenvoudigen van gedrag of het wegnemen van barrières daartoe. In de situatie van UWV betreft het barrières op de website die gewenst gedrag bemoeilijken. We noemen hier enkele barrières: gewenst gedrag kost tijd, fysieke en mentale inspanning, het gewenst gedrag strookt niet met de sociale norm, of het gewenst gedrag is geen routinegedrag.

Soms betreft de barrière op het eerste gezicht een futiliteit, maar als de betrokkenheid en motivatie bij een onderwerp laag is, kan een kleine barrière al snel leiden tot uitstel of afstel van gewenst gedrag. Er is bijvoorbeeld sprake van te veel redundante informatie, van ingewikkelde toelichtingen, lange formulieren, formuliergegevens niet kunnen opslaan, of van foutmeldingen. Elke tegenvaller is een potentieel moment om af te zien van vervolg en in zekere zin een risico. Het advies is: maak het WW-kanten makkelijk om gewenst gedrag te vertonen.

Enkele voorbeelden van potentiële toepassingen bij UWV:

- In de huidige versie van werk.nl is al veel gedaan om het de gebruiker zo makkelijk mogelijk te maken. Er is nog ruimte voor verbetering. In de kern zal elke tekst en elk proces op de 'gedoe-factor' moeten worden getoetst. Enkele voorbeelden:

Box 4: Voorbeelden 'gedoe-factor' UWV

1. Redundante informatie

Voor welke uitkering u in aanmerking komt, is afhankelijk van uw situatie. We adviseren u om de informatie op de pagina's goed door te lezen, voordat u uw aanvraag doet.

2. 10 pagina's invulvelden in het vooruitzicht (waarbij je nog niet vooruit kunt kijken)



²³ zie Kahneman, 2011.

Box 4: Vervolg

3. informatieoverdaad

Vacature zoekresultaten

Er zijn 462 vacatures gevonden.

Verfijn uw zoekopdracht om een andere selectie te tonen van de gevonden vacatures.

4.2 ONDERSTEUNING EIGEN KUNNEN

Een andere manier om *ability* te verhogen is door het eigen kunnen van mensen te ondersteunen. Ondersteunende dienstverlening is erop gericht om mensen door het proces heen te helpen: bij het formuleren van doelen, het uitzetten van acties, het behalen van resultaten. Ondersteunende dienstverlening kan ook helpen om mensen sterker te maken, door ze te laten oefenen, kleine successen te laten boeken en te laten leren van anderen.

Het uitgangspunt van ondersteunende dienstverlening is dat het (in beginsel) vrijwillig is. Dit past ook bij het principe van eigen verantwoordelijkheid. WW-klienten zijn tenslotte merendeels zelf het beste in staat om te beoordelen welke ondersteuning voor hen effectief is. Soms moeten klienten daarbij wel geholpen worden.

4.2.1 STRUCTUUR EN PROCESBEGELEIDING

Om mensen tot ander gedrag te bewegen moeten hun doelen concreet en haalbaar worden gemaakt. Dit biedt aanknopingspunten voor een eerste manier om het eigen kunnen van mensen te ondersteunen.

Leberman, Trope en Emmons²⁴ deden onderzoek naar de manier waarop mensen doelen stellen. Zij concludeerden dat mensen:

- vaak te ambitieuze doelen stellen (zeker als die ver in de toekomst liggen);
- geneigd zijn zichzelf te overschatten;
- onvoldoende rekening houden met of het realistisch gehalte van doelen;
- vaak doelen formuleren in abstracte termen die nauwelijks richtinggevend zijn. Resultaten blijven daardoor uit en mensen raken gedemotiveerd.

UWV kan hiermee goed rekening houden door mensen via de website te ondersteunen in het definiëren van haalbare en realistische doelen.

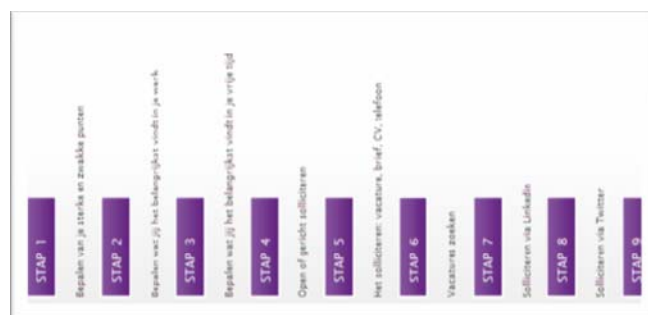
Enkele voorbeelden van potentiële toepassingen voor UWV:

- *Heldere processtappen en gerichte instructie geven*
Een inzichtelijk proces kan klienten helpen om gerichte stappen te ondernemen. Bij elke stap horen gerichte instructies en een eindresultaat. Door fases in het proces te onderscheiden worden doelen haalbaar en kunnen klienten op kleine schaal successen boeken. Misschien ten overvloede, maar maak hierbij veel gebruik van beeldmateriaal. Het merendeel van de mensen is visueel ingesteld.

²⁴ zie onder andere Liberman & Trope, 1998; Emmons, 192

- *Beperk en/of stuur de keuzes*
Klanten zijn erbij gebaat als ze niet overvoerd worden met informatie. Te veel keuzes leidt over het algemeen tot geen keuze. Zorg dus voor een goede hiërarchie in het werkaanbod. Bijvoorbeeld door vooraf geformuleerde categorieën aan te geven. Laat klanten zelf selecties aanbrenge. Doe suggesties op basis van eerdere zoekresultaten, of op basis van informatie van andere gebruikers. Laat mensen vacatures vergelijken, bewaren en eventueel toevoegen aan een takenlijst.
- *Bied klanten een hulpstructuur*
Veel mensen hebben moeite met plannen en raken daardoor gedemotiveerd. Klanten zijn dan gebaat bij een hulpstructuur. Bied bijvoorbeeld een *dagritmeplanner* aan. Een ondersteunend programma kan een klant helpen elke dag tussen 9.00 uur en 13.00 uur een aantal vaste taken te verrichten. Een virtuele coach kan hieraan gekoppeld worden, die treedt af en toe ondersteunend of streng op.
- *Ondersteun met een virtuele coach*
Naast het inzichtelijk maken van het proces is het goed mogelijk om een digitale coach of 'virtual agent' in te zetten. De digitale coach biedt ondersteuning in de verschillende fases van het zoekproces, geeft tips, belooft en herinnert klanten aan afspraken. De digitale coach staat ten dienste van de klant.

Box 5: Voorbeeld online van eigen kunnen



Maak processen inzichtelijk met visuals, bron Olde Hartman advies bv en helpjezelfaaneenbaan.nl.

Box 5: vervolg

★ **Extra diensten**

PhD, Docent of Postdoc?

> [Gebruik de AcademicTransfer loopbaancoach!](#)

Vraag het aan Lisa Vraag het aan Lisa Vraag het aan Lisa ✕



U zei: kijk boven
Ik heb geen eigen mening. Ik ben
geprogrammeerd om vragen over
Connexion te beantwoorden.

Voorbeeld: gebruik een virtual coach Lisa, bron Connexion.nl.

Functiegroep

- Administratief/Secretariaat
- Advies/staf/beleid
- Arbeidsbemiddeling
- Automatisering/internet
- Beveiliging/defensie/politie
- Bouw
- Call centre/receptie
- Commercieel/verkoop
- Creatie/design
- Directie/management
- Financieel-economisch
- Financiële dienstverlening
- Franchise/ZZZ
- Horeca/detailhandel
- Inkoop/logistiek
- Installatie/onderhoud
- Juridisch/bestuurlijk
- Kwaliteitscontrole/veiligheid
- Marketing/pr/reclame
- Medisch/zorg/ontspanning
- Onderwijs/onderzoek
- Onderzoek/wetenschap
- Overig
- P&O/training/opleiding
- Productie/uitvoerend
- Projectmanagement
- Techniek



Populaire vacatures

Medisch/Zorg/Verpleging

- > Verpleegkundige
- > Kinderopvang
- > Verzorgende
- > Helpende
- Meer...

P&O/Training/Opleiding

- > HR adviseur
- > Laborant
- > Onderzoeker
- > Trainer
- Meer...

Onderwijs/Onderzoek

- > Leerkracht
- > Docent
- > Klassenassistent
- > Onderwijsassistent
- Meer...

Voorbeeld: voorselecties, bron: <http://www.banen.nl>.

Box 5: vervolg



Voorbeeld: beperk het aantal keuzes, bron: banen.nl en vergelijken.nl.

4.2.2 INFORMATIEVOORZIENING EN ZELFHULP

Het eigen kunnen kan verder worden ondersteund door klanten analysetools aan te bieden waarmee ze hun zelfkennis vergroten of hun positie versterken. Voorbeelden zijn testen en simulaties. De essentie is dat het vertrouwen in het eigen kunnen wordt herwonnen of vergroot.

Een voorbeeld van potentiële toepassingen voor UWV:

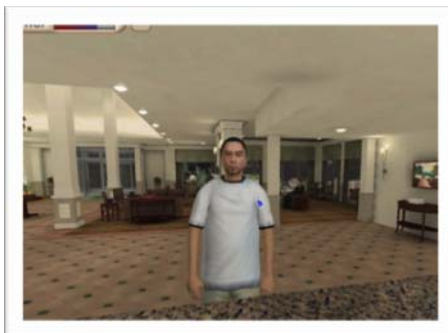
- *Testen/beoordelingen*
Zelfkennis helpt mensen om zich beter te profileren. Door klanten informatie te bieden en testen aan te bieden, weet een klant beter waar hij aan moet werken. UWV biedt al zelftesten aan (bijvoorbeeld: 'test uzelf voor het juiste werk'). Op internet zijn op banensites verschillende testen te vinden met betrekking tot: e-reputatie (zie box onder), persoonlijkheid en capaciteiten.
- *Simulaties*
Binnen de digitale omgeving is het goed mogelijk om een sollicitatiegesprek te simuleren (met of zonder webcamondersteuning). Hiermee kan de klant zich voorbereiden op een aantal basisvragen, zoals: waarom wil je hier komen werken? Wat zijn je sterke en zwakke punten? Wat voeg je toe aan de organisatie? Waarom zouden we jou kiezen? Wat verwacht je van ons? Door oefening kan een klant ervaring en zelfvertrouwen opbouwen.

Box 6: Voorbeeld online zelfhulp

Werk zoeken	Solliciteren	Kansen vergelijken <small>Informatie en tips</small>	Scholing en beroep	Zekterverzam
Test uzelf voor het juiste werk Waar vindt u vacatures? Een baan vinden via netwerken Een eigen bedrijf Reken zoeken in Europa Toon alles	Curriculum vitae Sollicitatiebrief schrijven Sollicitatiegesprek Sollicitatieadvies op maat Solliciteren via internet	Tips voor 50-plussers Wajongwerk Tips voor alloctonen Tips voor vluchtelingen Tips voor jongeren Toon alles	Welke beroepen passen bij uw competenties? Zoek informatie over beroepen Opleidingen zoeken Cursus zoeken Leren en werken Toon alles	Rechten en plichten Ex-integratietraject Meningverskil bij ziekte Pausend werk Gedeeltelijk arbeidsgeschied
Ontslag Documenten ontslagprocedure WERKbedrijf Ontslagprocedure WERKbedrijf Inschrijven en WW aanvragen Wederzijds goedvinden Ontslagprocedure via rechter Toon alles	Arbeidsrecht Arbeidsovereenkomst en cao Contracten voor bepaalde en onbepaalde tijd Flexibele arbeidsvormen Proeftijd en concurrentiebeding Loon Toon alles	Actueel Nieuwsberichten Persberichten Evenementen		

Voorbeeld 1: huidige informatie en testaanbod voor UWV-klanten

Box 6: vervolg



Voorbeeld2: simulatie, bron: <http://elianealhadeff.blogspot.com/2008/06/serious-games-for-hospitality-training.html>

1 What's an E-Reputation?

- Your Professional Presence**
48% of executives and HR professionals refer to personal websites when deciding whether or not to hire you.
- Search Engines**
These catalog everything from blog posts and press releases to your social media updates.
- Blogs and Websites**
People talk about both your corporate and personal brand online. Staying on top of what's being said can help prevent damaging comments, and you can share the good ones!
- Social Media Sites**
Whether you use social media sites or not, members of your and your business can appear on Twitter, Facebook, LinkedIn, MySpace, Xing, Viadeo, and other sites.

2 Why Online Reputations Matter

- You might not care much about what people think of you in real life, so why worry about it online? Unfortunately, the Internet has a far longer reach than small town gossip.
- Future Jobs**
78% of recruiters check search engines to find out more about potential employees.

3 What Potential Employers Are Watching For

- Common Reputation Issues Faced Online**
What can you expect if you end up with a bad reputation? While every case differs, here are some of the more common problems we have encountered:
 - Photos of you being used without your permission.
 - Unflattering information or comments about your character or professional work.
 - Incriminating information leaked or simply published in the process of a legal action or complaint.
 - Being digitally non-existent. Not having a social presence can be a detriment in this day and age.

Voorbeeld van een advies: 'verbeter je e-reputatie, bron: wspb.biz

4.2.3 LEREN VAN ANDEREN

Een derde manier om het eigen kunnen van klanten te ondersteunen is door ze te laten leren van anderen. Uitgangspunt is dat mensen een beetje leren via instructie, des te meer van voorbeelden en het meest door eigen ervaring. Enkele mogelijkheden voor leren van anderen zijn voorbeelden geven, gebruikersgroepen inzetten en benchmarken.

Enkele voorbeelden van potentiële toepassingen voor UWV:

- Voorbeeldgedrag geven**
Mensen leren van voorbeelden van anderen. Er gaat een sterke motiverende werking uit van het zien van goede voorbeelden, maar waarvan ook kan worden geleerd. Wat hebben anderen gedaan? Waar liepen anderen tegen aan? Hoe hebben ze het opgelost? Met name bij relatiewebsites wordt veelvuldig gebruik gemaakt van zogenaamde succesverhalen om mensen te motiveren. Voorbeelden van anderen bieden ook de mogelijkheid om verwachtingen bij mensen te managen. UWV geeft zelf voorbeelden van successen van 50-plussers (zie box onder). Bij het geven van voorbeelden is het belangrijk aan te sluiten bij wie de doelgroep als autoriteit ziet. Alleen dan kunnen voorbeelden effectief zijn.
- Gebruikersgroepen/sociale media**
In het directe contact met lotgenoten vinden mensen begrip en tips. UWV experimenteert bijvoorbeeld met gebruikersgroepen rond hoogopgeleiden en zet hiervoor een netwerkplein in. Bijlage 3 gaat in op social media in de context van UWV.

- *Benchmarks*

Dankzij geaggregeerde gegevens van andere gebruikers kan een klant ook de mogelijkheid krijgen om zijn gegevens te benchmarken. Klanten kunnen leren van de prestaties van andere 'gelijksortige klanten' (bijvoorbeeld van klanten met een vergelijkbaar aantal maanden in de WW), of van de activiteiten die bij anderen hebben geleid tot resultaat.

Box 7: Voorbeelden online met betrekking tot leren van anderen



Voorbeeld succesverhalen, bron: UWV.

> Succesverhalen > Ik dacht: 'De man die ik wil bestaat niet'

Succesverhaal
Marjke (58) en Theo (60)
Na een aantal keren op een andere datingsite te zijn geweest besloot Marjke PARSHIP eens te proberen. Hier vertelt ze hoe ze Theo leerde kennen:

Aanraden 0

Ik vond het wel een beetje duur, maar ik dacht voor drie maanden is het wel oké. Na twee maanden leerde ik Ton kennen, of beter gezegd, hij reageerde op mij. We hadden elkaar niet via de foto gezien, maar het feit dat we allebei van klassieke muziek houden gaf de doorslag. Op de andere sites had ik geen enkele man ontmoet met een culturele of klassiek-muzikale achtergrond.

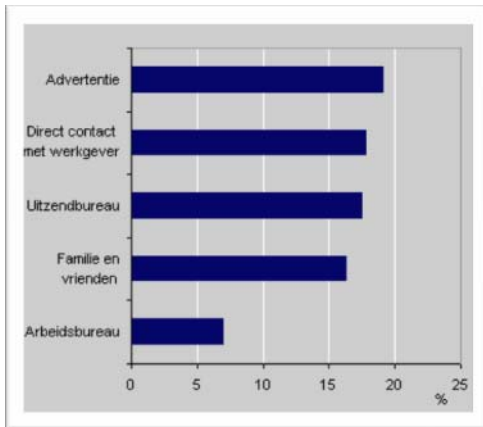
Avontuurlijke
Ik heb een aantal mannen ontmoet, maar dat liep uit op een groot fiasco. Ik ervaar geen enkele klik of wat dan ook, en ze waren volgens mij alleen maar uit op een avontuurlijke. Op mijn leeftijd heb ik daar geen zin meer in en ik had voor mezelf besloten dat ik niet meer voor minder zou gaan. Ik zocht kwaliteit. Eigenlijk had ik in die fase de moed al opgegeven, en het daten überhaupt. Zo'n man die ik wil bestaat gewoonweg niet, dacht ik.

Nuchter blijven!
En toen kwam Theo die op mijn PARSHIP-profiel reageerde. Toen ik zijn mail ontving, voelde ik nog lang niet die klik die ik hoopte te voelen. Mijn belangstelling was hoofdzakelijk gewekt door zijn voorkeur voor klassieke muziek. Even de kat uit de boom kijken, dacht ik, en stuurde een vriendelijk mailtje terug. Alhoewel ik ook moet bekennen dat ik enige nieuwsgierigheid en lichte tintelingen in mijn buik ervaar. Maar ik riep mezelf onmiddellijk tot de orde: nuchter blijven!
De mails werden steeds langer en boeiender. Ik begon wazig te worden van geloven dat mijn droom misschien wel eens werkelijkheid zou kunnen worden. Een heel grote verrassing was dat hij op vijf minuten rijden van mij vandaan woonde. Dit maakte het natuurlijk voor mij helemaal spannend en aantrekkelijk.

Eerste indruk viel tegen
Na een tentat mailtjes, waarbij we beiden voelden dat een goede match mogelijk was, hebben we op een gegeven moment afgesproken elkaar live te ontmoeten. Hij zou naar mij toe komen. Ik was supernervus en nannannan. Hoe zou hij er in werkelijkheid uit zien? Zou er een klik zijn? Het moment suusdima was...

Voorbeeld succesverhalen, bron: Parship.nl.

Box 7: Vervolg



Voorbeeld benchmark: hoe kwamen anderen aan werk?, bron: CBS.nl.

5 TRIGGERS

Naast motivatie en ability is het nodig om het gewenst gedrag te activeren met zogenaamde triggers of cues. Een trigger komt vaak van buitenaf (bijvoorbeeld als de wekker gaat, moet je opstaan). Soms ontstaat een trigger in de dagelijkse routine (bijvoorbeeld: wanneer je op je werk komt, haal je eerst koffie).

In de digitale omgeving vinden we veel voorbeelden van triggers. Wanneer je bijvoorbeeld Facebook bezoekt word je direct geconfronteerd met de contactverzoeken die op je wachten. Ook zien we steeds meer dat mensen via sms, e-mail en apps geactiveerd worden om taken te verrichten met teksten als: 'We hebben je al enige tijd niet gezien', 'Er staan nog vijf berichten open' of 'We hebben drie nieuwe banen in je opgegeven profiel, bekijk ze nu' of 'Een vriend (Piet) attendeerde je op deze baan, ga nu...'

5.1 SOORTEN TRIGGERS

Een trigger is redelijk makkelijk te implementeren en kan in al zijn eenvoud heel effectief zijn. Voorwaarde is wel dat mensen al een zekere mate van motivatie hebben en ook dat ze voldoende in staat zijn om gewenst gedrag te vertonen. Een trigger is dan een direct verzoek tot actie, waarbij wordt voorzien in een behoefte of in het vereenvoudigen van een taak, of beide. Fogg onderscheidt in het behaviour-model drie soorten triggers: ondersteunde triggers, signaaltriggers en vonktriggers (sparks). Hierbij kan gebruik gemaakt worden van verschillende beïnvloedingsmechanismen waaronder: schaarste en autoriteit (zie ook bijlage 1).

5.1.1 ONDERSTEUNENDE TRIGGERS (FACILITATOR)

Door een actie aan te bieden die het gedrag gemakkelijk maakt, worden gemotiveerde mensen die opzien tegen een taak geprikkeld om gewenst gedrag te vertonen. Bijvoorbeeld: 'LinkedIn laat je outlook scannen op potentiële relaties'.

5.1.2 SIGNAALTRIGGERS (SIGNAL)

Door attenderingen worden mensen die gemotiveerd zijn en die goed in staat zijn om taken uit te voeren bewogen om de laatste stap te nemen. Bijvoorbeeld: 'We hebben drie nieuwe banen in je opgegeven profiel, bekijk ze nu'.

5.1.3 VONKTRIGGERS (SPARKS)

Door een actie te koppelen aan het inwilligen van een bestaande behoefte kunnen mensen met weinig motivatie aangezet worden om een voor hen eenvoudige taak te volbrengen. Bijvoorbeeld: 'Reageer nu en wordt elite-member' of in een UWV-gerichte formulering 'Reageer deze week en voorkom een boete'.

Box 8: Voorbeelden triggers

1. Signaaltriggers

The image shows three examples of signal triggers:

- SMS:** A green bubble with 'SMS' and a list of tasks: 'To Do: - Update your education, - Add your skills, - Add more details'. Below the list, it says '7x more profile views'.
- LinkedIn:** A blue box showing '95% profile completeness' and a prompt: 'Complete your profile quickly. Import your résumé to build a complete profile in minutes.' Below it, 'Profile Completion Tips (Why do this?)' and 'Ask for another recommendation (+5%)'.
- Facebook:** A notification from 'Hi Bj-demo' stating 'You haven't been back to Facebook recently. You have received notifications while you were gone.' It includes links for '1 message' and '9 friend requests', and a 'Sign in' button.

Box 8: Vervolg

Carlton Hotel Baglioni ★★★★★
Via Senato 5, Centro Storico, Milaan [Toon kaart](#)
Score van 59 beoordelingen: *Erg goed*, 8
Laatste reservering: 22 minuten geleden
🔥 Dit hotel wordt bekeken door 10 personen.

Time Left to Buy
3 days 17:55:40

Voorbeeld: signaaltriggers, bron: booking.com.

2. Ondersteunende en vonktrigger

Help jij [redacted]?

Joor snel en eenvoudig kenbaar te maken dat deze woning te koop staat via: [Wat is dit](#)

Facebook <input type="button" value="PLAATSEN »"/>	Hyves <input type="button" value="PLAATSEN »"/>
Twitter <input type="button" value="PLAATSEN »"/>	LinkedIn <input type="button" value="PLAATSEN »"/>
Email <input type="button" value="STUREN »"/>	Overig <input type="button" value="PLAATSEN »"/>

[redacted] HEEFT DE VOLGENDE BELONING BESCHIKBAAR GESTELD:

"Bioscoopbon van 25,00 euro" [LEES MEER »](#)

Deze beloning is beschikbaar gesteld door Kijk.nl/nu.nl en wordt maandelijks verloofd onder alle actieve deelnemers van HelpJij.nl.

Voorbeeld: stimuleren inzetten netwerk verzonder via email.

Customers who bought this item also bought

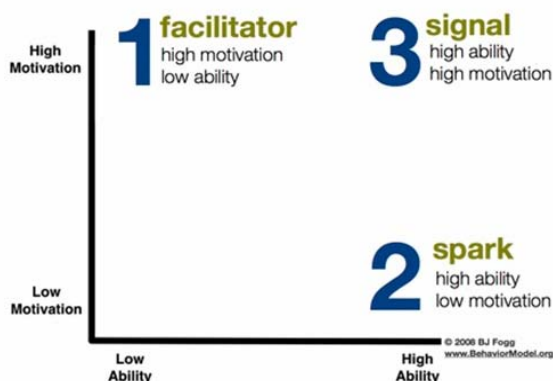
 Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Pe... by Noah J. Goldstein ★★★★☆ (133) \$10.20	 Persuasion, Social Influence, and Compliance Ga... by Robert H. Gass ★★★★☆ (7) €85.00	 The Paradox of Choice: Why More Is Less by Barry Schwartz ★★★★☆ (146) \$10.19
--	---	--

Voorbeeld: wat andere kochten, bron: Amazon.com.

5.2 TOEPASSING VAN TRIGGERS

Welke trigger voor wie?

Onderstaand schema geeft weer hoe de verschillende triggers zich verhouden tot motivatie en ability.



Figuur 3: Triggers in het Behaviour Model (Fogg, 2006).

Hot en cold triggers

In aanvulling op de drie categorieën triggers geeft Fogg aan dat er een verschil is tussen zogenaamde 'cold triggers' en 'hot triggers'. Cold triggers doen weliswaar een beroep op een persoon om actie te ondernemen, maar maken de actie nog niet direct mogelijk. Een voorbeeld is een bericht over nieuwe mogelijkheden op de website. Veel effectiever zijn de hot triggers waarbij actie ook direct mogelijk wordt gemaakt: 'Druk nu op de knop en start met scannen van outlook'. Het motto van Fogg is: '*Put hot triggers in the way of motivated people*'.

Momentum

Naast het beroep dat wordt gedaan op klanten is ook de timing of het momentum waarop de triggers worden ingezet van cruciaal belang. Als bijvoorbeeld het gewenste gedrag is: minder chips eten, is het moment van beïnvloeden niet 's avonds laat op de bank als iemand overweegt om chips te gaan pakken. Nee, het effectieve moment van beïnvloeding is op het moment van de aankoop van chips in de winkel. Een verklaring daarvoor is dat men op de bank - na een lange dag werken - niet meer de *wil* kan opbrengen om weerstand te bieden aan de behoefte aan chips. En dus moet je voorkomen dat er Chips in huis is. Hieronder gaan we in op de consequenties voor de UWV- context.

5.3 TRIGGERS INZETTEN BIJ UWV

Met triggers kan het UWV haar klanten goed helpen actief gedrag te vertonen. Daarvoor is nodig steeds meer te weten te komen over de zoekstrategieën en motieven van verschillende doelgroepen. Ook timing speelt daarbij zoals gezegd een rol. Aanknopingspunten voor UWV om rekening mee te houden zijn bijvoorbeeld:

- momenten waarop klanten een probleem ervaren (bij het invullen van de CV bijvoorbeeld: 'wil je weten hoe andere hun cv invullen, kijk dan hier');
- het dagritme van klanten (bijvoorbeeld: 'elke morgen van 10.00 - 11.00 uur werkgevers-chat op het netwerkplein');
- verwachtingen van een klant (bijvoorbeeld: '8 van de 10 klanten geven aan geholpen te zijn met deze tool');

- de motivatie bij klanten over langere tijd en de bekende dip na enkele maanden WW. Bijvoorbeeld na een week WW: 'van de mensen die in de eerste week drie sollicitaties uit doen heeft 65% passend werk'; na twee maanden WW: 'breid uw zoekprofiel uit en vergroot uw kansen met 50%';
- de context waarin klanten zich bevinden. (Bijvoorbeeld: 'het is raadzaam uw cv altijd te laten toetsen door derden in u omgeving. Tip: u kunt dit ook laten doen op het netwerkplein. Klik hier').

In een notendop enkele voorbeelden van triggers in de context van UWV. Berichtgeving kan verlopen via de site, via sms en e-mail, maar ook via een applicatie op smartphones. Enkele voorbeelden zijn:

- Signaaltriggers.
 - bericht: 'Een werkgever bekeek je cv';
 - bericht: 'Er zijn nieuwe banen in jouw categorie';
 - de digitale coach herinnert je via mail/sms aan je dagritme.
- Ondersteunende triggers.
 - herinnering voor afspraken met werkgevers;
 - herinnering openstaande acties (bijvoorbeeld profiel afmaken);
 - actieknop: 'Plaats je profiel op een andere site (Facebook, LinkedIn, Hyves)';
 - actieknop: 'Bericht vrienden dat je een baan zoekt'.
- Vonktriggers.
 - bericht: 'Reageer voor maandag en je CV komt bovenaan';
 - bericht: 'Geef voor maandag zwartwerk op en je voorkomt een boete';
 - bericht: '80% van UWV klanten die gelijk met u zijn gestart heeft zijn profiel ingevuld'.

6 KLANTRELATIE

In de voorgaande hoofdstukken zijn we ingegaan op technieken die in de digitale omgeving van UWV kunnen worden ingezet om *compliance* te bevorderen. De effectiviteit van deze technieken kunnen we niet los zien van de bredere context waarbinnen een techniek wordt ingezet, namelijk in de relatie tussen UWV en een klant. Hoe kijkt een individuele klant aan tegen UWV en wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening door UWV? Een goede klantrelatie bouw je op. Daarbij gaat het om wegnemen van weerstanden en klanten ontvankelijk maken voor de boodschap, vertrouwen winnen en in het beste geval mensen binden als ambassadeurs voor je organisatie.

In dit hoofdstuk gaan we kort in op de klantrelatie en hoe een overheidsinstelling deze kan vormgeven en onderhouden. We noemen enkele relevante kwaliteiten van klantrelaties:

1. **Betrouwbaarheid**; de mate waarin een instelling in de digitale omgeving aan de verwachtingen voldoet.
2. **Geloofwaardigheid**; de mate waarin een instelling in de digitale omgeving consistent gedrag vertoont.
3. **Responsiviteit**; de mate waarin een instelling in de digitale omgeving in staat is op individuele signalen te reageren en daarnaar te handelen.

6.1 BETROUWBAARHEID

Bij betrouwbaarheid gaat het erom dat er wordt voldaan aan verwachtingen van individuele klanten. Goed voorbeeld doet goed volgen en wie zelf een goed product tijdig levert mag dat ook van haar klanten verwachten. Andersom werkt het ook: slechte service ondergraaft het vertrouwen en de geloofwaardigheid van het instituut en demotiveert.

Enkele suggesties voor het vergroten van de betrouwbaarheid van UWV in de klantrelatie zijn:

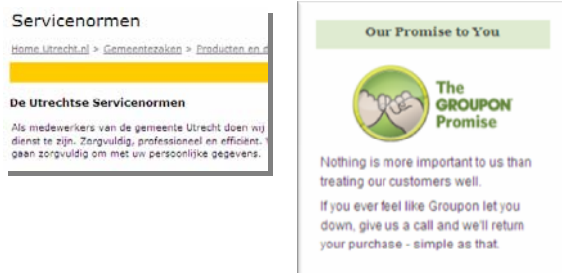
- Door het goede voorbeeld te geven stimuleer je klanten zelf op tijd in te leveren.
- Door vanaf het begin duidelijk te zijn over wat verwacht mag worden en wat verwacht wordt bij de aanvraag van een uitkering ontstaat er commitment. Maak daarom bij het inschrijven duidelijk wat de diensten (rechten) zijn en de verwachtingen (te bereiken doelen en de plichten). Laat dit actief bevestigen (bv checkbox) als één *package deal*. Geef in de hele site (via een icoon) toegang tot deze 'huisregels'. Benoem hier ook de consequenties wanneer het doel niet wordt behaald.
- Beloof datgene wat je waar kunt maken. We vinden dit online terug met bijvoorbeeld servicenormen.
- En maak het waar. Lever 'foutloze' dienstverlening. Zorg er eerst voor dat de basisdiensten - in het geval van UWV de zoekfunctie en de verantwoordingsfunctie - optimaal werken alvorens andere technieken zoals triggers in te zetten.
- Overstijg verwachtingen van klanten en gebruik wederkerigheid (begin met geven). Om een relatie te bestendigen is het nuttig te weten op welke momenten UWV de verwachtingen van de klant kan overtreffen.

Box 9 Online voorbeelden voor betrouwbaarheid

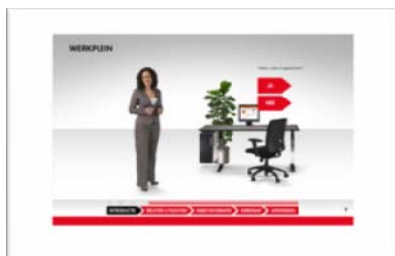


Voorbeeld: heldere propositie Belastingdienst.

Box 9: vervolg



Voorbeeld servicenormen, bron:groupon.nl en utrecht.nl



Voorwaarden laten accorderen bij de ingang, bron werk.nl

6.2 GELOOFWAARDIGHEID

Bij geloofwaardigheid gaat het om de consistentie tussen het gedrag, de intentie en de rol. Hoe geloofwaardig is de boodschapper? Wat geeft deze instelling autoriteit? Een belangrijke indicator daarbij is het al of niet vertonen van consistent gedrag. Inconsistent gedrag maakt verdacht.

In het geval van UWV speelt mee dat UWV vanuit verschillende rollen een klant benadert, te weten in de rol van uitvoerder van de wet en van dienstverlener. Deze rollen en bijbehorende boodschappen kunnen met elkaar conflicteren. UWV heeft daarnaast te maken met tenminste twee doelgroepen die een verschillende benadering nodig hebben. De klanten die 'willen' (die gemotiveerd zijn) en die 'kunnen' hebben baat bij een strategie van 'vrije' benadering die is gericht op het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid. De groep klanten die niet wil (minder gemotiveerd is) en/of beperkt de verplichtingen en taken kan naleven heeft baat bij een strategie die gericht is op het volbrengen van taken. Deze twee strategieën of klantbenaderingen zijn met elkaar in tegenspraak. Dat wil zeggen: taaksturing (de tweede strategie) ondermijnt het nemen van eigen verantwoordelijkheid en werkt averechts op zelfondernemend gedrag.

Enkele suggesties voor het versterken van de geloofwaardigheid van UWV in de klantrelatie:

- Geef een heldere scheiding aan in verschillende rollen/functies (toezichhouder/dienstverlener). De klant is verplicht om zich in te spannen om binnen een jaar aan werk te komen en zich daarover te verantwoorden. UWV ziet daarop toe. Dat is de corebusiness van UWV. De inrichting van het proces ligt bij de klant. Ondersteunende dienstverlening helpt daarbij, maar is (in beginsel) niet verplicht.
- Kies in de bejegening voor een volwassen-tot-volwassen-benadering en neem klanten serieus. Als je mensen wilt aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid, benader ze dan ook op een volwassen wijze - als gelijken - met respect en zonder waardeoordelen. Voorbeelden van geschikte teksten kunnen we online vinden bij diverse websites (zie box onder).

- Verkondig een consistente boodschap in overeenstemming met je rol. Dat wil zeggen: eenmaal binnen (de huisregels zijn reeds afgesproken) worden klanten op de eigen verantwoordelijkheid aangesproken en ontvangen zij vertrouwen. Gerichte afschrikwekkende boodschappen passen daar niet bij zolang afspraken worden nagekomen.

Box 10 Online voorbeelden van bejegening

The image shows two screenshots from the UNIVÉ website. The top screenshot is a form titled 'Bewaren gegevens' (Save data) with a blue arrow pointing to a second screenshot of the same form. The second screenshot shows the form with a green 'Bewaar' button. Below the screenshots is a red error message box.

UNIVÉ
VERZEKERINGEN

Bewaren gegevens

Via dit scherm kunt u eenvoudig de ingevulde gegevens twee maanden lang bewaren. U vult hieronder uw e-mailadres in en krijgt vervolgens een mailtje met een link. Door een klik op die link kunt u binnen twee maanden de bewaarde gegevens weer bekijken en, waar nodig, aanvullen. Maar let op: u bent nu nog niet verzekerd.

E-mailadres

Beschrijving

Bewaar mijn ingevulde gegevens

Uw aanvraag later afmaken? Geen probleem.
We bewaren graag uw ingevulde gegevens, voor maximaal 3 weken.

U krijgt een e-mail met daarin een link terug naar het ingevulde formulier.

E-mailadres

Beschrijving

Bewaar

Er ging iets fout
Geen Achternaam ingevuld.
Geen E-mail ingevuld.
Geen Geslacht ingevuld.
Geen Adres ingevuld.
Geen Postcode ingevuld.
Geen Woonplaats ingevuld.
Geen Geboortedatum ingevuld.

Voorbeeld: gebruik geen 'error' en 'foutief' ingevuld, bron: Unive.nl

6.3 RESPONSIVITEIT

Bij responsiviteit gaat het om het vermogen signalen op te vangen, situaties in de context op waarde te schatten en daar naar te handelen. Werkt de instelling doelmatig en resultaatgericht in de ogen van een klant? En is er daarbij voldoende gehoor en inlevingsvermogen voor zijn specifieke probleem? Nu met de overgang naar de digitale dienstverlening het face-to-face-contact grotendeels wegvalt, ligt hier een grote uitdaging. Deels is het gebrek aan fysieke nabijheid in de online omgeving te compenseren, maar deels ook niet.

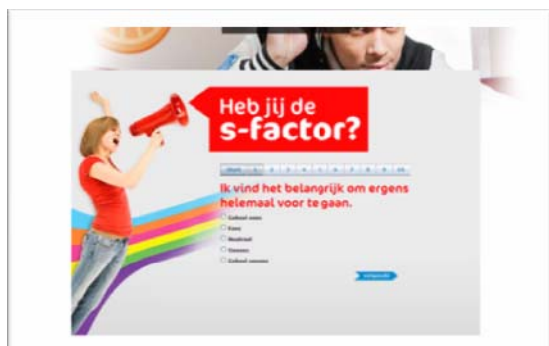
Enkele suggesties om de responsiviteit van UWV in de klantrelatie te versterken:

- *Toon empathie.* Het vermindert de weerstand. In bepaalde gevallen is het nuttig empathie te (laten) tonen. Ten slotte is de omstandigheid waaronder mensen in de WW terecht komen ook voor hen niet altijd even prettig. Zo weten we bijvoorbeeld dat mensen na enkele weken zoeken gedemotiveerd raken. Door klanten te laten zien dat dit een bekend fenomeen is, toon je begrip en geef je hoop.
- *Voorstellen doen.* Door suggesties te doen op basis van het profiel van de klant (bijvoorbeeld: 'wij raden je aan op basis van je profiel om de CV-test te doen') wek je de indruk betrokken te zijn bij de persoonlijke situatie.
- *Reminders sturen.* Door klanten actief te benaderen met voor hen relevante informatie wordt nabijheid gesimuleerd. Het betreft hier de eerder genoemde signaaltriggers op de voor de klant belangrijke momenten. Een avatar zou hierin een rol kunnen spelen. Dit kan goed werken vanuit het oogpunt van

dienstverlening bij het zoeken naar werk, maar is ook vanuit het perspectief van de handhaving een goed instrument om de beleefde pakkans te verhogen.

- *Specifiek aanbod.* Door een specifiek dienstverleningsaanbod te ontwikkelen, met een eigen klantbeleving voor verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld: voor jongeren, ouderen, hoog opgeleiden, vluchtelingen) kunnen sommige doelgroepen beter worden geholpen. Hiermee laat UWV zien dat ze in staat is zich in te leven. Kies voor leervormen en kanalen die aansluiten bij de doelgroep.

Box 11 Online voorbeelden responsiviteit



Voorbeeld: specifiek aanbod jongeren, bron: Be Smart jongeren site van werk.nl en Mbowijzer game op www.mbowijzer.nl.

In dit hoofdstuk geven we enkele conclusies op basis van de gestelde kennisvragen:

Wat is kenmerkend voor de doelgroep van UWV en wat wordt verstaan onder het gewenst gedrag?

- UWV heeft te maken met een keur aan klanten. Daarbij worden klanten met behulp van twee dimensies benaderd: de kansen op en de afstand tot de arbeidsmarkt, en de mate waarin en de manier waarop klanten ondersteuning nodig hebben. In deze verkenning hebben we ons gericht op WW-klanten, waarvan mag worden aangenomen dat ze in beginsel in staat zijn zelfstandig naar werk te zoeken en ook enige kans hebben om weer werk te krijgen. UWV maakt daarbij onderscheid tussen mensen die al of niet willen, en mensen die al of niet kunnen. Dat zien we terug in de door UWV gedefinieerde persona's. Als bijzonder groepen zijn daarnaast bijvoorbeeld benoemd: jongeren, 55-plusser en hoog opgeleiden.
- UWV wil bevorderen dat haar klanten eigen verantwoordelijkheid nemen en zelf actief op zoek gaan naar werk. Daarnaast wil UWV de spontane naleving van taken bevorderen. Voorbeelden van gewenst gedrag in de vorm van dergelijke concrete taken zijn:
 - De werkzoekende committeert zich aan de verplichtingen die bij WW horen.
 - De werkzoekende zet zijn CV online (profileren).
 - De werkzoekende stelt doelen en maakt een plan van aanpak (ontwikkelen/voorbereiden).
 - De werkzoekende verschijnt op afspraak voor groepsgewijze bijeenkomsten.
 - De werkzoekende rapporteert over plannen en doelen (verantwoorden).
 - De werkzoekende rapporteert 1x per 2 weken over acties/resultaat (verantwoorden).
- Vanuit het perspectief van recht op uitkering en nalevingsbereidheid betreft gewenst gedrag verder het eerlijk melden van feiten (van wit werken, van onbetaald werk, van leefvorm en partnerinkomen), het voorkomen of vermijden van zwart werken, het voorkomen van bewust weinig solliciteren en het voorkomen van afwijzing van werk.

Wat zijn redenen om gewenst gedrag al of niet te vertonen?

Het onderzoek naar voorspellers van werkhervatting haakt aan op de indeling van 'willen' en 'kunnen' en gaat dieper in op de achtergronden van het al of niet vinden van werk.

- Bij kunnen moet een onderscheid worden gemaakt tussen de mogelijkheden die klanten zelf hebben enerzijds, aangeduid met '*capability beliefs*' (de eigen beoordeling als het gaat om kennis en vaardigheden) en '*context beliefs*' anderzijds (mate waarin de omgeving/situatie faciliterend of remmend is). Voor wat betreft het 'kunnen' zijn dus niet alleen de objectief vaststelbare eigenschappen van belang maar ook de beleving of perceptie van de persoon in kwestie (Baumeister e.a., 2003). Indien iemand denkt iets niet te kunnen, dan zal deze persoon handelen alsof hij het niet kan. Dit kan relatief los staan van iemands opleiding, training en gesteldheid. Belangrijke factoren waarmee in dit verband kan worden voorspeld of mensen aan werk komen zijn:
 - Visie op terugkeer naar werk;
 - Extern ervaren attributie;
 - Ervaren gezondheidsproblemen;
 - Te ziek voelen om te werken;
 - Algemeen werkvermogen.

De laatste vier zijn belemmerende factoren voor de terugkeer naar werk.

- Willen wordt in verband gebracht met motivatie. Motivatie is geen vaste eigenschap van een persoon, maar staat altijd in verband met een doel. Iemand kan gemotiveerd zijn voor het ene doel, maar niet voor een ander doel. De aantrekkelijkheid (valentie) van het doel en de verwachting (expectancy) dat

men dat doel kan bereiken bepalen de motivatie (Vroom, 1964). Expectancy is evenals het kunnen vooral gebaseerd op de perceptie die de persoon in kwestie heeft van de eigen mogelijkheden en van de mogelijkheden die de situatie biedt. Belangrijke factoren waarmee in dit verband kan worden voorspeld of mensen aan werk komen zijn onder andere actief zoekgedrag en werkzoekintentie.

*In welke mate en op welke wijze is gedrag in de online omgeving te beïnvloeden?
Wat leert de praktijk ons?*

- De volledige overgang naar een online omgeving brengt kansen en risico's met zich mee. Met het wegvallen van het direct persoonlijk contact van werkcoaches met klanten verliest UWV een belangrijk instrument om klanten te ondersteunen en te beïnvloeden. Een klantcoach kan responsief handelen en afhankelijk van de persoon en situatie empathie tonen, tips geven, ondersteunen, streng zijn of iemand bijvoorbeeld juist vrij laten. Een goede werkcoach is in staat daarbij een relatie op basis van wederkerigheid op te bouwen, vertrouwen te winnen en klanten te motiveren. Deze mogelijkheden worden in beginsel in de online omgeving ingeperkt.
- De online omgeving biedt kansen: de nieuwe online omgeving veronderstelt een grotere continuïteit in de kwaliteit en het aanbod van ondersteunende diensten. Zeker op het gebied van willen zijn er goede kansen om de aantrekkelijkheid van doelen te vergroten, en de verwachtingen te managen en daarmee de motivatie te vergroten. Ook op het gebied van kunnen liggen er goede mogelijkheden om mensen te activeren om zich meer verantwoordelijk te laten voelen voor hun acties en daarmee de mogelijkheid tot externe attributie te verminderen. Binnen de online omgeving zouden klanten beter in staat gesteld kunnen worden om gefaseerd kleine stapjes te nemen, zelfstandig analyses te doen en hun prestaties met die van anderen te vergelijken. Ook kan in een online omgeving fysieke nabijheid worden gesimuleerd waardoor klanten het gevoel hebben dat UWV er bovenop zit. Dit is een relevant gegeven voor handhaving en dienstverlening. Natuurlijk kent de online omgeving ook beperkingen zoals die werkcoach die ook had.

Wat zijn concrete aanknopingspunten voor beïnvloeding van klantgedrag in de online omgeving van UWV?

- Inzichten uit de gedragwetenschap geven ons praktische aanknopingspunten om gedrag van klanten te beïnvloeden. Door:
 - *Motiveren*, middels:
 - klanten waar mogelijk controle te geven over het eigen proces (intrinsiek);
 - klanten te confronteren met een sociale norm (sociaal);
 - klanten te belonen bij gewenst gedrag (extrinsiek);
 - het inzetten van straf(dreiging)(extrinsiek).
 - *Ondersteunen* door gewenst gedrag te vereenvoudigen respectievelijk ongewenst gedrag te bemoeilijken, middels:
 - barrières wegnemen of opwerpen van;
 - het eigen kunnen versterken door het bieden van ondersteuning (bv door referentiekaders en hulpstructuren te geven).
 - *Aan te zetten tot gewenst gedrag*, middels:
 - op de juiste momenten uit te nodigen tot gewenst gedrag (triggeren).

8 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geven we aanbevelingen voor de online dienstverleningsomgeving van UWV:

8.1 BENADERING

8.1.1 BASIS IS DE KLANTRELATIE

Gedragsbeïnvloeding is eigenlijk pas echt goed mogelijk als een klant open staat voor de boodschap van UWV. De relatie tussen klant en instituut is daarbij van belang. Deze wordt mede bepaald door de manier waarop klanten worden benaderd en de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening. Goed voorbeeld doet immers goed volgen (slecht voorbeeld, doet ook slecht volgen). In het hoofdstuk klantrelatie gingen we in op drie kwaliteiten die vanuit de optiek van de klant de relatie met UWV bepalen: betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, responsiviteit. Door als UWV in beginsel een optimale basisvoorziening in te richten, die betrouwbaar, geloofwaardig en responsief is en die de basis vormt voor het verantwoordingsproces van de klant, kan de klantrelatie beter worden onderhouden. Dit moet vooraf gaan aan de introductie van 'gadgets'. Klanten in de UWV-online omgeving kunnen worden gestimuleerd in hun zoekgedrag door ze bijvoorbeeld een reputatie bij te laten houden met behulp van een reputatiemeter.

8.1.2 COMMITEER KLANTEN AAN DE RECHTEN EN PLICHTEN

Het managen van verwachting is een relevant thema. Daarvoor is het nodig om helder te zijn over de rol van UWV (in de eerste plaats toezicht houden en in de tweede plaats ondersteuning bieden). Laat klanten daarbij actief deze relatie aangaan door zich bij de start te committeren aan de rechten en plichten die horen bij de aanvraag van een uitkering. Geen uitkering aanvragen is het alternatief.

8.1.3 SPREEK KLANTEN AAN OP DE EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

UWV heeft te maken met doelgroepen met verschillende ondersteuningsbehoefte. Sommige klanten kunnen prima zelfstandig werken, anderen hebben een vorm van structuur nodig. Enerzijds worden klanten daarom aangesproken op eigen verantwoordelijkheid, anderzijds spreekt UWV klanten aan op de uitvoering van taken. Daarin zit een zekere spanning. Klanten aanspreken op taken kan hun verantwoordelijkheidsgevoel ondermijnen. Door te kiezen voor een basishouding waarbij klanten op hun eigen verantwoordelijkheid worden aangesproken ontstaat meer ruimte voor eigen initiatief (daarbij horen resultaatafspraken maken, controle geven over het eigen proces, en wettelijke verantwoordingsplicht nakomen). Aanvullend zal extra ondersteuning nodig blijven voor groepen die niet zonder een structuur kunnen.

8.1.4 GEEF KEUZEVRIJHEID IN DE ONDERSTEUNING

Ten aanzien van de ondersteunende dienstverlening is het uitgangspunt dat klanten zelf het best weten wat ze nodig hebben. Ook worden klanten eerder gemotiveerd als ze controle hebben over het inrichtingsproces. Geef waar mogelijk keuzevrijheid. Hiermee wordt voorkomen dat mensen hun falen kunnen toeschrijven aan vooropgelegde eisen. Ze hebben immers zelf een keuze gemaakt.

8.1.5 MAAK HET AANBOD BEHAPBAAR EN WERK MET VOORKEURKEUZES

Lang niet alle klanten zullen goed in staat zijn om zelfstandig alle processen te doorlopen. Bovendien blijkt dat veel mensen moeite hebben met het definiëren van stappen en het maken van keuzes. Ze kunnen het simpelweg niet overzien. Het is daarom zaak om het aanbod zo eenvoudig mogelijk te maken en klanten te helpen in het proces. Door voorkeurkeuzes en referenties (middels bijvoorbeeld: voorselectie, categorieën, voorbeeldgedrag) aan te bieden, kunnen klanten goed verder worden geholpen. In het bijzonder (zie hoofdstuk ability) benoemen we hier ook de mogelijkheid om voor die klanten die het nodig hebben een hulpstructuur aan te bieden (bijvoorbeeld een dagritmeplanner, eventueel aangevuld met een virtuele agent). Ook helpt het mensen wanneer ze hun gedrag kunnen toetsen aan het gedrag van anderen. UWV kan klanten helpen beter te presteren door beschikbare kennis bij klanten over wat wel en niet werkt te delen (bijvoorbeeld door benchmarkgegevens te geven of fora aan te bieden).

8.1.6 BENADER DIRECT

De online omgeving - in combinatie met sociale media - leent zich zeer goed voor het aanzetten tot gewenst gedrag. Het versturen van bijvoorbeeld een herinneringsmail of een sms vergroot bij de klant het gevoel van fysieke nabijheid. Dit is functioneel vanuit oogpunt van de dienstverlening, maar ook voor de handhaving. We adviseren hiermee te experimenteren.

8.2 QUICK WINS

In het rapport worden verschillende technieken genoemd om te bevorderen dat klanten gewenst gedrag vertonen. Bij keuzes in de ontwikkeling van de online dienstverleningsomgeving is het nuttig om eerst te kijken naar die groepen die relatief kansrijk zijn op de arbeidsmarkt. Uitgaande van de theorie van Fogg is de volgende strategie het meest kansrijk:

1. Triggers invoeren. Zoek daarbij eerst naar mogelijkheden om triggers in te zetten bij mensen die gemotiveerd zijn. De ontwikkelkosten en benodigde tijd zijn vaak beperkt.
2. Ondersteuning bieden. Aansluitend is het nuttig om je te concentreren op de mogelijkheden om de ondersteuning te verbeteren voor mensen die best willen, maar die met een hulpvraag zitten. Het vereenvoudigen van toepassingen en keuzemogelijkheden is een eerste stap. Het aanbieden van nieuwe ondersteunende diensten vraagt al om een langere adem.
3. Motiveren. De laatste en moeilijkste fase is om mensen in de online omgeving te motiveren. Gedomotiveerden zijn het moeilijkst te bewegen en vragen relatief extra tijd en aandacht.

8.3 TEST, VERBETER EN VERANDER

Tot slot, test continue. Niet alleen omdat het altijd beter kan, maar ook omdat mensen wennen aan automatisch gegenereerde content. De werking ervan kan dan afnemen. Zorg daarom middels kleine wijzigingen dat mensen als het waren verrast worden en het bewustzijn geregeld wordt geactiveerd. Denk bijvoorbeeld ook aan boodschappen over handhavingacties (bijvoorbeeld 'dit kwartaal controleren we extra op witte fraude').

Deze bijlage bevat een toelichting op de beïnvloedingsprincipes van Cialdini (2003).

COMMITMENT EN CONSISTENTIE 'WIE A ZEGT> MOET B ZEGGEN'.

Wat is het?

Mensen willen zich graag consistent gedragen met wat ze zeggen/vinden of consistent zijn met eerdere gedragingen. Dit wordt ook door de omgeving verwacht. Daarom is deze neiging sterker naarmate de actie zichtbaar is, maar ook wanneer je er moeite voor moet doen.

Hoe gebruik je het?

We kunnen op vier verschillende manieren gebruikmaken van dit principe:

1. Eerst een klein verzoek doen waar de meeste mensen in meegaan. Dan een iets groter verzoek doen en na instemming weer een groter verzoek. De kans dat iemand op het grotere verzoek ingaat is groter nadat hij heeft ingestemd met eerdere kleinere verzoeken. Dit heet de 'foot-in-the-door' techniek.
2. Mensen uitlokken dat ze iets toezeggen. Eenmaal iets toegezegd (zeker publiekelijk) vergroot de kans dat mensen ze het daadwerkelijk doen. Deze techniek heet '(publieke) commitment'.
3. Een overeenkomst/verzoek veiligstellen en daarna de kosten op iets anders ophogen. Goedkope vliegtuigmaatschappijen passen dit bijvoorbeeld toe: tickets lijken goedkoop, maar je moet je bagage extra inchecken en daarvoor apart betalen (en dat is dan heel duur). Dit heet de 'low-ball' techniek.
4. Stel drie vragen waarop de kans op een 'ja' groot is en stel vervolgens je eigenlijke vraag. Deze techniek heet 'consistentie'.

WEDERKERIGHEID: 'VOOR WAT, HOORT WAT.'

Wat is het?

Als iemand iets doet voor ons zijn wij sneller geneigd iets voor diegene terug te doen. Deze neiging is sterker naarmate hetgeen wij ontvangen betekenisvol, onverwacht en persoonlijk is.

Hoe gebruik je het?

1. Je geeft iemand iets, bijvoorbeeld een cadeautje, een korting, een voorkeurspositie of extra informatie. Doordat iemand iets heeft gekregen, is de kans groter dat hij iets voor je terug doet.
2. Je doet moeite voor de ander en maakt dat expliciet. Bijvoorbeeld een taak extra leuk maken, een taak vereenvoudigen of iemand helpen. Doordat je iets voor de ander hebt gedaan, is de kans groter dat hij iets voor je terug doet.

SOCIALE BEWIJSKRACHT: 'ALS IEDEREEN HET DOET, ZAL HET WEL GOED ZIJN'

Wat is het?

Sociale bewijskracht houdt in dat we ons gedrag afstemmen op het gedrag van mensen (online en offline) waarmee we verbonden en/of gelijkgestemd zijn.

Hoe gebruik je het?

1. Maak duidelijk dat de meerderheid het gewenste gedrag vertoont. In onzekere situaties kijken mensen naar wat anderen doen en beschouwen dat als het 'juiste' gedrag. Mensen stemmen hun gedrag hier op af.
2. Maak zichtbaar wat de sociale normen zijn (als dat het gewenste gedrag is). Deze normen geven aan wat anderen doen of wat andere mensen vinden dat men moet doen. Mensen stemmen hun gedrag ook hier op af.

SYMPATHIE: 'JE DOET EERDER IETS VOOR IEMAND DIE JE AARDIG VINDT'

Wat is het?

Mensen zijn sneller geneigd iets te doen voor anderen die ze sympathiek vinden. Ook worden we makkelijker beïnvloed door mensen die we aardig vinden.

Hoe gebruik je het?

1. Zorg ervoor dat mensen je aardig vinden. Dit kan door het geven van complimenten of door herhaald contact.
2. Speel in op overeenkomsten. Iemand die op je lijkt, vind je doorgaans eerder aardig dan iemand die ver van je afstaat. Door iemand (onopvallend) te imiteren, vergroot je het gevoel van vergelijkbaarheid. Daarnaast kun je zoeken naar gezamenlijke interesses of achtergronden. Ook kun je een gezamenlijk doel formuleren.
3. Vergroot de aantrekkelijkheid. Aantrekkelijkheid vergroot de sympathie. Op websites kun je aantrekkelijkheid goed beïnvloeden. Zo kun je een profiel of een website aantrekkelijk maken of gebruik maken van een mooie avatar.
4. Laat je menselijke kant zien. Bij het gebruik van social media kun je de menselijke factor benadrukken door bijvoorbeeld open, eerlijk en transparant te communiceren. Dit kan door fouten toe te geven en aan te geven wat je met fouten doet.

AUTORITEIT: 'ALS EEN AUTORITEIT HET ZEGT, DAN ZAL HET WEL WAAR ZIJN'

Wat is het?

Mensen zijn geneigd te doen wat een autoriteit zegt, omdat we er op vertrouwen dat die weet hoe het zit of bepaalt hoe het hoort.

Hoe gebruik je het?

1. Maak de expertise zichtbaar. Mensen laten zich namelijk sneller overtuigen door experts dan door anderen. Dit kan bijvoorbeeld door titels te gebruiken of door de expertrol te benadrukken.
2. Maak iemands positie in de hiërarchie of het netwerk zichtbaar. Mensen zijn sneller geneigd te gehoorzamen aan iemand die hoog in de hiërarchie staat. Dit kan door de status zichtbaar te maken.

SCHAARSTE: 'ALS IETS SCHAARS IS, MOETEN WE ER SNEL BIJ ZIJN'

Wat is het?

Mensen hechten meer waarde aan zaken die moeilijk verkrijgbaar zijn. Schaarste kan zich voordoen in de vorm van tijd, beperkte aantallen of in competitie met anderen.

Hoe gebruik je het?

1. Benadruk dat er maar een beperkte tijd is. Dit kan door teksten als: Alleen vandaag, op=op, nu of nooit, laatste kans.
2. Benadruk dat er maar een beperkt aantal is. Dit kan door teksten als: Slechts enkele plaatsen beschikbaar, nog twee op voorraad, laatste exemplaren.
3. Benadruk dat er competitie is om het schaarse goed. Dit kan door teksten als: 'Dit hotel wordt momenteel door 3 mensen bekeken'.

BIJLAGE 2 GAMING IN DE CONTEXT VAN UWV

Bij de overgang naar online dienstverlening valt het face-to-face contact tussen WW-klant en werkcoach in het overgrote deel van de gevallen weg. Dit heeft enerzijds een aantal beperkingen voor gedragsbeïnvloeding, maar de online omgeving biedt ook extra kansen. In een online omgeving kan het UWV bijvoorbeeld gebruik maken van 'gaming'. Wereldwijd besteden veel mensen veel tijd aan het spelen van (online) games. Wat zijn nu de elementen die een spel maken? Kenmerkend voor games²⁵ is:

- games worden vrijwillig gespeeld, het is geen werk;
- games hebben regels waar een speler zich aan moet houden;
- games hebben doelen;
- games hebben conflicten;
- games kunnen gewonnen en verloren worden;
- games zijn interactief;
- games hebben uitdagingen;
- games kunnen hun eigen interne waarde creëren, wat alleen waarde heeft binnen de game;
- games betrekken spelers;
- games zijn gesloten, formele systemen.

Jane McGonigal stelt dat er meer mensen meer moeten gamen om te zorgen voor een betere wereld.²⁶ Ze legt uit dat het aantal uur dat wordt besteed aan het spelen van online games in schril contrast staat met het aantal uur dat wordt besteed aan het oplossen van wereldproblemen. De inzet van al die mensen kan volgens haar benut worden door gebruik te maken van spellen. Het voorbeeld illustreert de wereldwijde trend waarbij games steeds meer gebruikt worden voor nuttige toepassingen.²⁷ Het idee is dat spellen, of de spelelementen, benut kunnen worden bij het halen van organisatiedoelstellingen. Mensen spelen games, omdat mensen hier plezier aan beleven. Twee veelgenoemde toepassingen zijn:

1. Serious Gaming
2. Gamification

SERIOUS GAMING

Serious gaming, of te wel 'serieuze spellen', wil zeggen dat er een spel is (er is een doel en er zijn regels) en dat het serieus is (dat wil zeggen dat de nuttige toepassing centraal staat)²⁸. De variatie in games is gigantisch. Je kunt de variëteit aan games als een continuüm zien, met aan het ene uiteinde de rollenspellen met grote vrijheid voor de spelers. Aan het andere uiteinde staan de sterk voorgeprogrammeerde computergames. Tussenvarianten zijn bijvoorbeeld rollenspellen die worden ondersteund door een online omgeving²⁹.

Bekende toepassingen van serious games zijn het creëren van simulaties en leeromgevingen³⁰. Bijvoorbeeld in de vorm van policy games, waarbij besluitvormingsprocessen en de uitwerking van beleidskeuzen centraal

²⁵ zie Van Herwijnen; Schell, 2008: 23-37.

²⁶ zie haar boek 'Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World' en haar TED talk 'Gaming can make a better world' http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world.html.

²⁷ Zo werd internationaal bijvoorbeeld de 2011 Serious Games Summit georganiseerd. In Nederland zijn meerdere onderzoeksinstituten die werk verrichten op dit terrein. De Simulation and Gaming Association The Netherlands (SAGANET, zie www.saganet.nl) is de Nederlandse vereniging voor mensen die zich op professionele basis bezig houden met spelsimulaties en gaming.

²⁸ zie bijvoorbeeld Mayer ea, 2007, Kranenburg ea, 2006.
(http://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_publicatie&laag1=897&laag2=918&laag3=113&item_id=132)

²⁹ zie Bekebrede in de handhavingskrant van december 2010:
<http://www.hetccv.nl/binaries/content/assets/ccv/handhavingskrant/2010/handhavingskrant-dec2010.pdf>.

³⁰ zie voor een uitgebreid overzicht van games (offline en online), definities, achtergronden en theoretisch overzicht het werk van Klabbers (2006) The Magic Circle, Principles of Gaming & Simulation.

staan, of bij organisatieverandering³¹. Bekende toepassingen zijn ook simulaties die professionals in staat stellen om te trainen in bepaald gedrag en vaardigheden, met name situaties die duur of onmogelijk zijn om in de praktijk te oefenen³². Een andere categorie zijn games waarbij kennis die bij spelers aanwezig is wordt gestimuleerd en spelers worden uitgedaagd elkaars kennis te delen. Dit kan bijvoorbeeld door het voorleggen van een bepaald probleem of dilemma. Gaming is dan geen rigide trainingstool (niet protocollair), maar de omgeving wordt gebruikt om mensen te faciliteren. Recent is er meer aandacht voor 'game based marketing'³³, waarbij gaming wordt ingezet om loyaliteit van klanten te vergroten. Voorbeelden van sectoren waar serious gaming relatief veel wordt gebruikt zijn het onderwijs, defensie & veiligheid en de gezondheidszorg³⁴.

Succesfactoren van games zijn dat het motiverende en relatief goedkope trainingsmiddelen zijn³⁵. De meeste mensen leren het beste door doen. In online varianten kan bovendien een relatief grote groep mensen bereikt worden die in een offline omgeving buiten bereik blijven.³⁶ De verschillende disciplines en toepassingsvelden zijn echter zo divers dat er nauwelijks specifieke algemeen geldende uitspraken te doen zijn over effectiviteit. Wel wordt in onderzoek geconcludeerd dat er sprake is van algemene effecten zoals leermotivatie, verantwoordelijkheid nemen, en netwerksamenwerking of interthinking.

GAMIFICATION

Bij gamification worden spelelementen of gameprincipes gebruikt in een niet-spel omgeving. Gamification is 'an informal umbrella term for the use of video game elements in non-gaming systems to improve user experience (UX) and user engagement'³⁷. Het achterliggende idee is dat activiteiten die niet als spel worden gezien met behulp van game elementen boeiend, aantrekkelijk en leuk gemaakt worden³⁸. Gameprincipes kunnen op een relatief eenvoudige manier toegepast worden op websites. Mogelijke toepassingen zijn toevoegingen van beloningen bijvoorbeeld in de vorm van punten of vinkjes, of toevoegen van een competitie element. Een voorbeeld is het plaatsten van een soort taakbalk, waarbij wordt aangegeven welke taken nog volbracht moeten worden om een 100% score te behalen. Een dergelijke toepassing wordt op de LinkedIn website gebruikt om gebruikers te motiveren hun profiel aan te vullen. Dit worden ook wel 'game mechanics en game dynamics'³⁹ genoemd. Voorbeelden zijn:

- *Achievement*: de gebruiker bereikt iets dat een beloning op zich is. Bijvoorbeeld badges, levels, punten, medailles etc.
- *Appointment Dynamic*: de gebruiker moet op een bepaald moment terugkeren voor een actie.
- *Countdown*: de gebruiker krijgt een bepaalde tijd om een actie te voltooien.
- *Epic Meaning*: de gebruiker het gevoel geven dat hij onderdeel is van iets groots en inspirerends.
- *Fixed Ratio Schedule*: de gebruiker krijgt een beloning na het voltooien van een x-aantal van dezelfde acties.
- *Loyalty*: de gebruiker het gevoel geven dat hij op een positieve manier verbonden is met een groep. Bijvoorbeeld door reputatieopbouw en bijkomende privileges.

³¹ zie bijvoorbeeld Caluwe, Hofstede en Peters (2008) Why do games work?

³² zie bijvoorbeeld The Levy Patroller, een Game om dijkwachters te trainen.

³³ zie bijvoorbeeld Zicherman en Linder (2010) Game based Marketing.

³⁴ zie bijvoorbeeld Mayer ea, 2007, Kranenburg ea, 2006. Voor een overzicht van toepassingen in de Human Health Sector zie <http://www.kleineverhalen.hu.nl/oefeningen/SocialeMediaHumanHealth.pdf>.

³⁵ zie Handhavingskrant, december 2010.

³⁶ De grote opkomst van de online hulpverlening is bijvoorbeeld te verklaren doordat een online omgeving zorgt voor wegvallen van drempels en een veel groter bereik heeft.

³⁷ zie Deterding, 2010.

³⁸ zie Van Herwijnen, 2011.

³⁹ zie Van Herwijnen, 2011 gebaseerd op Schonfeld, 2010 <http://techcrunch.com/2010/08/25/scvngR-game-mechanics>.

- *Ownership*: de gebruiker krijgt het gevoel dat hij iets bezit en daar ook zelf op kan sturen en controle over heeft.
- *Progression Dynamic*: de voortgang en succes van de gebruiker wordt inzichtelijk gemaakt, bijvoorbeeld door middel van levels.
- *Status*: de gebruiker verkrijgt aanzien door het behalen van een hogere rang of status, waardoor de gebruiker gemotiveerd is om hogerop te komen.
- *Virtual Items*: de gebruiker ontvangt beloningen, prijzen en andere objecten die waarde hebben. Gebruikers kunnen deze verhandelen of weggeven.

In het debat over gamification plaatst Sebastian Deterding kritische kanttekeningen bij de manier waarop gamification doorgaans wordt gebruikt. In zijn ogen is het simpel toekennen van punten aan activiteiten een te magere toepassing. Hij benoemt zingeving, meesterschap en autonomie als drie elementen die veelal missen in de huidige toepassing. Om zingeving te creëren moet het verband met een intrinsieke waarde voor de gebruiker zichtbaar zijn. Voor meesterschap moet het doel uitdagend zijn en er moet sprake zijn van positieve feedback op prestaties. Om autonomie te bereiken moet de gebruiker het gevoel krijgen dat acties vrijwillig worden uitgevoerd.

LESSEN VOOR UWV

- Het geheim van een goed spel is dat leren en plezier samengaan.
- Gamification is kansrijk om taken die als relatief saai en vervelend worden ervaren aantrekkelijk te maken.
- Hoewel de effectiviteit van gaming in de UWV context op basis van de literatuur niet is te voorspellen lijkt gaming kansrijk. Gaming en gaming elementen kunnen gebruikt worden om de betrokkenheid van mensen te vergroten.
- Gamification kan al op een heel lichte manier in een online omgeving worden geïntroduceerd. Je kunt klein beginnen in de vorm van bijvoorbeeld taakbalken.
- Wellicht een open deur, maar denk vooraf kritisch na over wat je wilt bereiken met een game. Welk gedrag wil je veranderen? Welke doelgroep wil je bereiken? Wat zijn de regels? Wat zijn de doelen?
- Veel games werken met het behalen van een bepaald doel, een bepaalde winst. Het UWV kan 'winst' in de UWV context creëren door haar communicatie aan te passen. In de communicatie van regels en sancties ligt meestal de nadruk op de negatieve gevolgen van een bepaald gedrag ('verliesframing'). Een andere, minder voorkomende mogelijkheid is het benadrukken van de positieve gevolgen van een bepaald gedrag ('winstframing'). Op basis van onderzoek van Van Baaren⁴⁰ wordt geconcludeerd dat het formuleren in termen van een winstframe leidt tot een sterkere intentie tot naleving (voorbeeld: wel een gordel dragen, betekent geen kans op een boete versus geen gordel om in de auto betekent een kans op boete). Het gebruik van gaming en gamification leent zich daarnaast uitstekend voor het gebruiken van de door Van der Plicht beschreven potentie van belonen.
- Gebruik gaming en gamification altijd als aanvullende vormen van gedragsbeïnvloeding. We adviseren om eerst de basisvoorzieningen en de basis van gedragsbeïnvloeding op orde te hebben.

⁴⁰ zie Van Baaren, Communicatie van nalevingniveau als gedragsbeïnvloeding (nog te verschijnen in de reeks van BOOM).

BIJLAGE 3 SOCIAL MEDIA IN DE CONTEXT VAN UWV

Social media is niet meer weg te denken uit de maatschappij. Bekende toepassingen zoals Facebook, Twitter, LinkedIn en Hyves zijn inmiddels bij bijna alle Nederlanders bekend en zijn slechts een kleine greep uit het totale aanbod van sociale media.

De vier belangrijkste en ook meest gebruikte typen social media zijn volgens 'Visie op Social Media en Crisiscommunicatie'⁴¹ social networks (zoals Hyves of Facebook), blogging en fora (persoonlijke weblogs, groepsfora of Twitter), user generated content/wiki (online platform om samen inhoud aan te geven), en media & news sharing (het delen van beelden, muziek of berichten zoals op Flickr, Youtube en Digg).

Social media hebben vijf kernpunten⁴²:

- social media vinden voornamelijk online plaats;
- interactie en dialoog tussen gebruikers onderling;
- gebruikers zorgen zelf voor de inhoud;
- iedereen die geïnteresseerd is, kan participeren;
- social media draaien veelal om verbondenheid; social media zorgen voor links naar andere sites, mensen en middelen.

Ook organisaties en bedrijven maken steeds meer gebruik van sociale media. De veronderstelling is dat sociale media kansen bieden bij het behalen van organisatiedoelen. Zo ook in de handhaving/gedragsbeïnvloeding. Handhavers zouden dit middel moeten benutten in hun werk. Voorbeelden van veelgenoemde kansen van de sociale media in het algemeen zijn:

- kennis brengen en halen;
- discussie stimuleren;
- feedback verzamelen;
- opiniebeïnvloeding;
- mensen bij elkaar brengen;
- loyaliteit opbouwen;
- zichtbaar zijn als organisatie;
- innovatie en productontwikkeling.

Er lijken hierin zeer veel mogelijkheden te zijn. Tegelijkertijd worden ook beperkingen van sociale media zichtbaar. Critici wijzen bijvoorbeeld op privacy issues en het feit dat slechts een deel van de bevolking actief gebruiker is van sociale media.

SOCIAL MEDIA IN DE HANDHAVING EN GEDRAGSBEÏNVLOEDING

De inzet van social media voor gedragsbeïnvloedingdoeleinden is nog relatief nieuw, maar er wordt wel volop geëxperimenteerd. Met name op het vlak van openbare orde en veiligheid, waarbij de politie vaak een actieve rol inneemt. Ook in de crisisbeheersing en opsporing ontstaan nieuwe initiatieven. We noemen een aantal potentiële toepassingen voor UWV. Waar mogelijk voegen we een voorbeeld toe.

- Kennis brengen: Social media kunnen gebruikt worden om te informeren over regels of om te assisteren bij regeltoepassing. Een voorbeeld is compliance assistance via Twitter door de Belastingdienst bij aangifte.
- Kennis halen: Informatie verzamelen is een belangrijk onderdeel van het werk van handhavers en toezichthouders, bijvoorbeeld informatie over overtredingen. Verschillende diensten zoals Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit (NVWA) en gemeenten combineren informatie van social network sites met gegevens van aangifte om fraude op te sporen. Zo kunnen burgers op de website

⁴¹ Nationaal CrisisCentrum, 2012.

⁴² zie Kok, 2011. Alleen aanwezig zijn op social media is niet genoeg, een onderzoek naar het gebruik van social media door gemeenten in Nederland, 2010. <http://www.david-kok.nl/Eindrapport%20onderzoek%20social%20media.pdf>.

www.verbeterdebuurt.nl problemen in en ideeën over hun buurt melden bij de gemeente. Op de website www.depolitiezoekt.nl doet de politie een beroep op burgers om mee te helpen bij het oplossen van misdrijven.

- Imago/autoriteit: De effectiviteit van handhaving en gedragsbeïnvloeding hangt samen met de autoriteit van een organisatie. Social media kan ondersteunen bij zichtbaarheid en autoriteit van de organisatie.
 - o Reactief door te reageren op negatieve berichtgeving of vragen.
 - o Pro-actief door positieve berichtgeving over activiteiten te geven.
 - o Afschrikwekkend door het beïnvloeden van de perceptie van de pakkans. Bijvoorbeeld door te berichten over opgeloste zaken. Let wel op de lessen uit de communicatiewetenschap over communicatie over de pakkans. Een bekend voorbeeld zijn Twitterende wijkagenten die berichten over hun werkzaamheden.
- Opinie beïnvloeding: Handhaving gaat vaak over het beïnvloeden van de houding ten aanzien van regels. Social media kunnen hiervoor worden ingezet. Een voorbeeld is de gemeente Hoorn die de 'Doe FF normaal' campagne ondersteunt met een pagina op Facebook. Een ander voorbeeld is Politie Hollands Midden die social media inzet tegen uitgaansoverlast in Noordwijk.
- Mensen bij elkaar brengen: Social media is ook een manier om verbinding tussen WW-clients onderling tot stand te brengen. Een voorbeeld is het UWV-Kennisplein voor hoger opgeleiden.

Samengevat

- Social media is een van de manieren om de online interactie tussen WW-klant en UWV vorm te geven.
- Het is een mogelijkheid om perceptie van nabijheid te creëren.
 - o Verleiden: persoonlijk contact.
 - o Afschrikken: perceptie controlekans en pakkans.
- Er is weinig bekend over effectiviteit en rendement van de inzet van social media.
- Social media is nooit een op zichzelf staand instrument. Het is aanvullend aan bestaande strategieën.
- De uitdaging is om een social media strategie echt onderdeel te maken van de organisatiestrategie. Hoewel individuele initiatieven interessant, leerzaam en zelfs effectief kunnen zijn, zou de strategie deel moeten uitmaken van het geheel. Op dezelfde manier zoals de communicatie niet het sluitstuk van de handhaving zou moeten zijn, maar als een volwaardig handhavingsinstrument gezien moet worden en onderdeel moet zijn van de handhavingstrategie.
- Start met de vier meest gebruikte typen social media: social networks, blogging en fora, user generated content, media & news sharing.

LESSEN VOOR UWV

- Kansrijk voor UWV zijn: communities. Dit is een manier om de sociale norm (hetzij descriptief, hetzij prescriptief) krachtig zichtbaar te maken. Onderzoek heeft ook uitgewezen dat mensen over het algemeen goed/snel leren van *peers* (Van Haaster). Kanttekening hierbij is dat je als instantie minder sturing en controle hebt op de ontwikkeling van die sociale norm dan je zelf zou willen. Sociale media kenmerken zich eenmaal door minder centrale sturing.
- Kansrijk voor UWV is: opsporing met behulp van social media. Gemeenten maken bijvoorbeeld gebruik van social media voor het opsporen fraude met behulp van informatie op social networks, zoals Hyves en Facebook. Ook de politie experimenteert veel op dit terrein. Kanttekening bij deze methode is dat er steeds meer tegengeluiden komen op het gebied van privacy: welke gegevens mag een autoriteit gebruiken en op welke manier.

- Afdeling Nalevingsexpertise, CCV (2011). Handhaving en Gedrag: achtergronden van regelgeving, Boom Juridische uitgevers, Den Haag.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918
- Ayres I, Braithwaite J (1992) *Responsive Regulation: Transending the Deregulation debate*. Oxford University Press, Cambridge.
- Baaren, van B, M. de Lange, M. van Leeuwen en J. Siebelt, *Communicatie van nalevingsniveau als gedragsbeïnvloeding*, Boom Lemma, 2012 (nog te verschijnen).
- Bickmore, Tim., Justine Cassell (2004) 'Social Dialogue with Embodied Conversational Agents' In J. van Kuppevelt, L. Dybkjaer, and N. Bernsen (eds.), *Natural, Intelligent and Effective Interaction with Multimodal Dialogue Systems*. New York: Kluwer Academic.
- Bickmore, T. and Cassell, J. (2000) "How about this weather' Social Dialog with Embodied Conversational Agents.' *Proceedings of the American Association for Artificial Intelligence (AAAI) Fall Symposium on 'Narrative Intelligence'*, pp. 4-8. November 3-5, Cape Cod, MA.
- Boek, J.L.M. en Visser, R.A. (2005) *Handhaven: Eerst kiezen dan doen, Spanningsvelden in de handhaving*. Den Haag, Expertisecentrum Rechtshandhaving.
- Bruijn, de H. en Koopmans M (2005) *Enforcing the law: Strategies used by regulatees and enforcement officials*. Paper presented at European Conference on Political Research.
- Bruijn, de H. and E. ten Heuvelhof (2005). *Handhaving: het spel tussen inspecteurs en inspectees*. Utrecht, Lemma B.V.
- Bunt van de, H. G., J. G. Erp van, et al. (2007). 'Hoe stevig is de piramide van Braithwaite?' *Tijdschrift voor criminologie* 49(4): 386-399.
- Cassell, J. (2000). 'Nudge Nudge Wink Wink: Elements of Face-to-Face Conversation for Embodied Conversational Agents', in Cassell, J. et al. (eds.), *Embodied Conversational Agents*, pp. 1-27. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cassell, J. (2002). 'Genderizing HCI.' In J. Jacko and A. Sears (eds.), *The Handbook of Human-Computer Interaction*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 402-411.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction; *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893-910.
- Cialdini, R.B. (2003); *Influence: Science And Practice*; Pearson Education (US), 2003, ISBN 0321188950
- Coolsma, C. and M. Wiering, Eds. (1999). *Handhaving in Stukken. Beschouwingen over theorie en praktijk van de handhaving van recht*. VSR-reeks nr.4. Amsterdam, Siswo / Instituut voor Maatschappijwetenschappen.
- Couvret, E. en S. Mulder. (2008). *Stijlkeuzes in de handhaving. De rol van waarden bij burgers en bedrijven voor de keuze in handhavingstijl*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag.
- Deterding, S (2011)*Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts*.
- Elffers, H (2008) *Een straffe aanpak*. Den Haag, Boom Juridische Uitgevers.
- Erp, J van (2007). *Informatie en communicatie in het handhavingsbeleid*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag.
- Fishbein, M., Hennesy, M., Yzer, M., Douglas, J. (2003); *Can we explain why some people do and some do not act on their intentions?*; *Psychology, Health and Medicine*, 8, 3-18.
- Fogg, B.J. (2006), *A Behavior Model for Persuasive Design*, Stanford University, Persuasive Technology Lab. zie ook www.bjfogg.com, <http://www.behaviormodel.org>.
- Fogg, B.J. (2003) *Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do*. Morgan Kaufmann Publishers.
- Gratch, Jonathan, Jeff Rickel, Elisabeth Andre, Norman Badler, Justine Cassell, Eric Petajan (2002) 'Creating Interactive Virtual Humans: Some Assembly Required' *IEEE Intelligent Systems* 17(4): 54-63
- Hawkins, K. and J. M. Thomas (1984). *The enforcement process in regulatory bureaucracies. Enforcing regulation; Policy and Practice*. K. Hawkins and J. M. Thomas. Boston, Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Heijden, Van der J. (2009). *Building regulatory enforcement regimes. Comparative analysis of private sector involvement in the enforcement of public building regulations*. Amsterdam: IOS Press
- Hersey, P. (2009). *Situationeel leiding geven*, Business Contact
- Herwijnen, van Remco J.G (2011). *Gameprincipes als hulpmiddel bij het behalen van een beoogd gedrag*. CMI Hogeschool Rotterdam.
- Huisman, W. (2001). *Tussen winst en moraal. Achtergronden van regelgeving en regelovertreding door ondernemingen*. Boom Juridische uitgevers, Den Haag.

- Huisman, W. en A Beukelman (2007). Invloeden op regel naleving door bedrijven. Inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Boom Juridische uitgevers, Den Haag.
- Kapel, Van R. (2009) Handhavingsladder. Inspectie Verkeer en Waterstaat, Den Haag.
- Kranenburg, Slot, Staal, Leurdijk en Burgmeijer (2006). Serious Gaming, onderzoek naar knelpunten en mogelijkheden van serious gaming. TNO.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5–18.
- Mascini M, Van Wijk E (2009) Responsive regulation bij de voedsel en waren autoriteit: Een empirisch onderzoek naar de theoretische veronderstellingen. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag.
- Mayer, Stegers-Jager en Bekebrede (2007). Spelend leren in virtuele werelden, Bouwstenen voor online gaming in het hoger onderwijs. Wolters-Noordhoff.
- McGoldrick, Peter J., Kathleen A. Keeling & Susan F. Beatty (2008): A typology of roles for avatars in online retailing, *Journal of Marketing Management*, 24:3-4, 433-461.
- McGonical, J. (2011). Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World.
- McGregor, D. (1980). 'The human side of enterprise, McGraw-Hill, 1980.
- Mischel, W., Cantor, N., Feldman, S. (1996); Principles of self-regulation: the nature of willpower and self-control IN; *Social psychology: handbook of basic principles* (Higgins ET et al). Guilford Press, (New York, NY),, p. 329,60, (364 ref), ISBN 1,57230,100,7
- Nicholas A. Christakis and James H. Fowler Little, Brown & Co (2009). Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape our lives
- Nielsen, V. L. and C. Parker (2009). 'Testing responsive regulation in regulatory enforcement.' *Regulation & Governance* 3(4): 376-399.
- Peppel, van de, R. A. (1995). Naleving van milieurecht; toepassing van beleidsinstrumenten op de Nederlandse verfindustrie. Deventer, Kluwer.
- Pink, D (2010); Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us; PM, zie ook Self-determination theory van Ryan en Deci
- Pham, L. & Taylor, S. (1999) From thought to action: Effects of process- versus outcome-based mental simulations on performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(2), 250-260.
- Nielsen, V. L. (2006). 'Are Regulators Responsive?' *Law & Policy* 28(3): 395-416.
- Pligt, van der J., W.Koomen en F. van Harreveld. (2007). Bestrafen, belonen en beïnvloeden, Een gedragswetenschappelijk perspectief op handhaving. Boom Juridische uitgevers, Den Haag, 2007.
- Reiss, A. J. (1984). Selecting Strategies of Social Control over Organisational Life. Enforcing Regulation. K. Hawkins and J. M. Thomas. Boston.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Schell, J. (2008). The Art of Game design. Burlington: Elsevier Inc.
- Shaw C. and Ivens J (2004); Building Great Customer Experiences, Revised Edition
Palgrave Macmillan, December 2004, Revised Edition, ISBN: 978-1-4039-3949-4, ISBN10: 1-4039-3949-7, 288 pages
- Sparrow, M. K. (2000). The Regulatory Craft, Controlling Risks, Solving Problems, and Managing Compliance, Brookings Institution Press.
- Taylor, S., Pham, L., Rivkin, I. & Armor, D. (1998) Harnessing the imagination: Mental simulation, self-regulation, and coping. *American Psychologist*, 53(4), 429-439.
- Tiemeijer, W, Thomas C, en Prast, H. (red.) (2009) De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag; Amsterdam University Press, ISBN 978 90 8964 202 8
- Thaler, R. and Sunstein C. (2008), Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press, 312 p.

