



# Gedragstechnieken voor brieven en e-mails

bin<sub>-nl</sub>



# Voorwoord

Gedragsinzichten zijn belangrijk omdat menselijk gedrag zeer bepalend is voor de werking van overheidsbeleid. Door de WRR-rapporten 'Met kennis van gedrag beleid maken' in 2014 en 'Weten is nog geen doen' in 2017, is het voor de overheid duidelijk geworden dat het toepassen van gedragsinzichten echt van belang is voor wie doeltreffend en doelmatig beleid wil voeren. Dit betekent winst voor de burger maar ook voor de overheid.

Veel departementen en uitvoeringsorganisaties passen gedragsinzichten steeds meer toe in brieven en andere communicatie-uitingen, zoals e-mails en sms'jes. Maar dit gaat niet zo makkelijk. Hoe krijg je aandacht voor je boodschap? Hoe motiveer je mensen en hoe krijg je ze in beweging? Hoe ga je met weerstand om? Welke gedragsinterventies ga je inzetten en wanneer weet je of je je doel hebt bereikt?

Vanuit het Behavioural Insights Network Nederland (BIN NL) willen we het makkelijk en leuk maken om met gedragsinzichten in brieven of e-mails te experimenteren. We bieden graag handvatten, zowel aan beginners als aan wat meer ervaren collega's die gedragsinzichten willen toepassen in teksten en de effecten ervan willen onderzoeken.

BIN NL heeft daarom deze handleiding gemaakt met tips en tricks voor het schrijven van brieven en e-mails en voor het testen van de effecten ervan. We hopen dat er bij de volgende Dag van het Gedrag nog meer praktijkvoorbeelden te zien zijn en nodigen de lezer uit om eventuele aanvullende tips te delen met BIN NL.

Veel lees- en experimenteerplezier.

**Amra Bešić, Aletta Boele, Kaj Bots, Dana Schreur en Marc van der Steeg**

*BIN NL werkgroep 'letter en e-mail trials'*

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>Hoe versterk je je brieven en e-mails?</b>	<b>5</b>
<b>Stappenplan</b>	<b>Hoe pas je gedragsinzichten toe in een brief of e-mail?</b>	<b>6</b>
<b>1.</b>	<b>Doelgedrag: wat is het gewenste gedrag?</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>Gedragsanalyse: welke gedragsfactoren spelen een rol?</b>	<b>8</b>
<b>3.</b>	<b>Interventies: welke gedragstechnieken kun je inzetten?</b>	<b>11</b>
	<i>Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?</i>	11
	<i>Hoe motiveer je mensen?</i>	12
	<i>Hoe krijg je mensen in beweging?</i>	15
	<i>Hoe ga je weerstand tegen?</i>	21
	<i>Hoe breng je informatie goed over?</i>	25
<b>4.</b>	<b>Test: wat is het effect van je brief of e-mail?</b>	<b>30</b>
	<b>Checklist brieven en e-mails</b>	<b>35</b>

# Inleiding

## Hoe versterk je je brieven en e-mails?

Bijna alle vraagstukken in beleid, toezicht en handhaving gaan over gedrag van burgers en bedrijven. Dat gedragsinzichten steeds vaker worden betrokken bij het bepalen van de juiste aanpak, is daarom niet verwonderlijk. Eén van de belangrijkste middelen die de overheid inzet om burgers en bedrijven te verzoeken om bepaalde taken uit te voeren, is het sturen van e-mails en brieven. Denk aan taken als aangiftes indienen, boetes betalen, informatie doorgeven of een machtiging geven. Gedragsinzichten bieden een schat aan mogelijkheden om dit soort teksten effectiever te maken. Maar hoe pas je deze inzichten goed toe? Daarover gaat deze handleiding.

Het lukt het best om een effectieve boodschap te schrijven wanneer je op een gestructureerde manier nadenkt over mogelijke interventies. Zie daarvoor de 4 stappen in het stappenplan op de volgende pagina. In deze handleiding ligt de nadruk op de derde en vierde stap daaruit: het bedenken van de interventies en het testen van de effectiviteit. We beschrijven de interventies in hoofdstuk 3. Uiteraard kan je die interventies pas bedenken na een uitvoerige analyse: wat is het gewenste gedrag en welke factoren staan dat gedrag in de weg? We schetsen die analyse daarom eerst kort in de hoofdstukken 1 en 2. Voordat je je interventies in praktijk brengt, is het handig een plan op te stellen om de effectiviteit ervan te meten. Zo weet je of je je doel bereikt of terug moet naar de tekentafel. Bij dat onderzoeksplan staan we stil in hoofdstuk 4. De checklist aan het eind vat de gedragstechnieken samen.

Waar het kan illustreren we de verschillende gedragstechnieken met praktijkvoorbeelden uit de Rijksoverheid. Deze handleiding is geschreven voor de toepassing van gedragsinterventies in brieven en e-mails, maar veel van de beschreven technieken zijn ook goed toe te passen in andere teksten, zoals folders, formulieren en websites.

# Stappenplan

## Hoe pas je gedragsinzichten toe in een brief of e-mail?

### 1 Doelgedrag: wat is het gewenste gedrag?

Analyseer het probleem en het doel:

- Wat is het probleemgedrag?
- Wie doet wat niet goed, waar en wanneer?
- Wat is het gewenste doelgedrag dat je wilt zien van je doelgroep?
- Wat is de hoofdboodschap van je brief/e-mail?
- Welke concrete stappen moet je doelgroep zetten?

### 2 Gedragsanalyse: welke gedragsfactoren spelen een rol?

Doe vooronderzoek:

- Waarom vertoont de doelgroep niet het gewenste gedrag?
- Trekt je boodschap voldoende aandacht van de ontvanger?
- Is de boodschap motiverend om in actie te komen?
- Wekt de tekst geen weerstand op?
- Is de boodschap wel duidelijk gestructureerd en goed qua toon?

### 3 Interventie: welke gedragstechnieken ga je inzetten?



Aandacht Motivatie Uitstelgedrag Weerstand Lay-out en toon

Ga bij het ontwikkelen van je brief of e-mail altijd bovenstaande 5 factoren na, en verwerk in ieder geval onderstaande punten in je brief/e-mail.

- Maak de boodschap persoonlijk en zo eenvoudig mogelijk.
- Zorg ervoor dat het gewenste doelgedrag concreet en duidelijk is.
- Gebruik passend taalgebruik en kies een lay-out die jouw boodschap ondersteunt.

### 4 Testen: hoe test je je brief of e-mail op effectiviteit?

- Bepaal je uitkomstvariabelen (het doelgedrag).
- Selecteer een steekproef en bepaal je condities.
- Controleer of je steekproef groot genoeg is.
- Verdeel je condities aselekt over de groepen.
- Verstuur je brief of e-mail.
- Meet je uitkomsten en toets ze met statistische analyses.

# 1. Doelgedrag

## wat is het gewenste gedrag?

Een goede gedragsinterventie start met het bepalen van het probleem en je doel bij de doelgroep. Het doelgedrag, het gewenste gedrag, moet heel concreet geformuleerd zijn, als een handeling die je kunt zien.

### Wat is het probleem?

- Wie doet wat niet goed, waar en wanneer?
- Waarom is dat een probleem?

### Analyseer het probleem

Wat is het probleem en hoe uit zich dat als concreet gedrag? Meestal start je je project vanuit een probleem: je doelgroep doet iets niet wat hij wel zou moeten doen of andersom. Dit heeft bepaalde negatieve consequenties en daarom is dit een probleem dat je aan wilt pakken. Beschrijf eerst in termen van gedrag op welk probleem je je gaat richten. Denk daarbij aan de 4 W's: **wie** doet **wat** niet goed, **waar** en **wanneer**? Dat betekent dat je zicht hebt op je specifieke doelgroep, op de situatie en op het moment waarop het ongewenste gedrag zich voordoet.

### Wat is het doel?

Wie vertoont in de toekomst het gewenste gedrag (waar, wanneer, hoe)?

### Bepaal het doelgedrag

Het probleem is nu in kaart gebracht, maar hoe ziet de gewenste situatie eruit? Bepaal je doel. Op welke doelgroep(en) ga je je richten en op welk gedrag: wie moet wat anders doen, wanneer, waar en hoe moeten ze dat doen?

Maak dit gedrag heel concreet. Welke stappen wil je precies zien van je doelgroep en hoe zien die eruit? Op het moment dat je bij wijze van spreken een 'foto' zou kunnen maken van (het uitvoeren van) je doelgedrag, zit je op een voldoende concreet niveau. Dus niet: *duurzaam gedrag bevorderen* maar *doelgroep X scheidt het restafval van het gft en plastic bij het afruimen van de lunch in de kantine, door het in de juiste afvalbakken te gooien*. Soms zijn er meerdere doelgedragingen per probleem waar je je op kan richten. Bij duurzaamheid bevorderen past bijvoorbeeld afval scheiden, maar ook met de fiets naar werk gaan. Let erop dat je niet te veel doelgedragingen in één communicatie-uiting probeert te beïnvloeden maar richt je slechts op 1 of 2 doelgedragingen tegelijk.

### Wie is je doelgroep?

- Wie vertoont het probleemgedrag en wat weet je al van hen?
- Welke subgroepen kun je onderscheiden?

Zodra je weet welk concreet gedrag je verwacht van je doelgroep, kan je dit gebruiken als startpunt van je brief of e-mail: wat moeten mensen die de boodschap ontvangen gaan doen? Over dit gedrag gaat de hoofdboodschap. Hierbij is het belangrijk dat het niet gaat over bewustwording, maar om zichtbaar gedrag. *Inloggen op MijnOverheid* is wel concreet te visualiseren, *bewust worden van gedrag* niet.

Met het gedragsdoel duidelijk voor ogen, kan je naar de volgende stap: onderzoeken waarom mensen nu iets anders doen dan het doelgedrag. Welke factoren bepalen het gedrag? Dit breng je in kaart met de gedragsanalyse uit het volgende hoofdstuk.

## 2. Gedragsanalyse

### welke gedragsfactoren spelen een rol?

Wat weerhoudt je doelgroep om het gewenste gedrag in praktijk te brengen? Welke factoren staan daarbij mogelijk in de weg? Breng dit in kaart voordat je interventies gaat bedenken voor je brief of e-mail. De effectiviteit van de interventie hangt namelijk af van hoe goed je aansluit bij deze gedragsfactoren. Onderzoek de vijf factoren aandacht, motivatie, uitstelgedrag, weerstand en lay-out&toon.

#### **Maak gebruik van gedragsanalysetools**

Om gedragstechnieken effectief in brieven en e-mails in te zetten, is het nodig om te weten hoe gedrag tot stand komt. Gedragstechnieken werken immers omdat ze inspelen op de factoren die gedrag bepalen. Bij de gedragsanalyse kijk je naar de onderliggende factoren van gedrag: wat zorgt ervoor dat mensen zich gedragen zoals zij zich gedragen? Wat zijn de belangrijkste belemmeringen en motieven die maken dat het gewenste gedrag uitblijft? Weet je doelgroep bijvoorbeeld wel wat er van ze verwacht wordt? Nadat je deze vragen hebt beantwoord, weet je hoe je het gedrag zou kunnen veranderen.

Als er geen sprake is van een vraagstuk dat je met gedragsinterventies zou kunnen oplossen, kom je daar ook in deze stap achter. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer het verzoek niet uitvoerbaar is door geldgebrek of door praktische tegenstrijdigheden. Het resultaat van een goed vooronderzoek is grotere zekerheid dat je interventie werkelijk verschil maakt. Kies dus niet op basis van intuïtie een interventie maar baseer je op onderzoek!

Inmiddels zijn er veel gedragsanalysetools beschikbaar, ook bij de Rijksoverheid. BIN NL heeft deze tools gebundeld in het document [Zeven behavioural insights tools](#). Deze tools kunnen je helpen bij het analyseren van het gedrag.

#### **Onderzoek vijf factoren**

Bij brieven en e-mails kunnen verschillende gedragsfactoren een rol spelen. Grofweg zijn er vijf factoren waar je rekening mee moet houden als je gedrag analyseert: aandacht, motivatie, uitstelgedrag, weerstand en de tekstenmerken lay-out en toon. Zie volgende pagina voor een korte uitleg van deze vijf factoren.





### Aandacht

We moeten op een dag wel 100 verschillende dingen doen. Je boodschap of verzoek is slechts een kleine taak op de takenlijst van iemands leven. Hoe zorg je ervoor dat er toch net genoeg van de schaarse aandacht en capaciteit gaat naar jouw verzoek? Er zijn veel technieken om de kans te verkleinen dat iemand jouw verzoek vergeet. Hierover lees je meer in hoofdstuk 3 onder [Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?](#)



### Motivatie

Hoe zorg je ervoor dat mensen de taak willen gaan uitvoeren die je van ze vraagt? En vooral bij complexere taken: hoe krijg je het voor elkaar dat mensen volhouden terwijl ze de verschillende stappen doorlopen? En wat maakt juist ongewild dat de motivatie op termijn afneemt? In hoofdstuk 3 worden onder [Hoe motiveer je mensen?](#) de technieken besproken die motivatie vergroten.



### Uitstelgedrag

Er zijn taken waarvan mensen weten dat ze op de planning staan, maar toch lukt het ze niet om die uit te voeren. Ze weten wat ze moeten doen en vinden het een nuttige taak, maar toch gaan ze er niet mee aan de slag. Ze stellen het uit en doen het uiteindelijk misschien helemaal niet meer. Wat kunnen hiervan de oorzaken zijn, en hoe kan je brief de kans op uitstelgedrag zo klein mogelijk maken? Dit komt aan de orde in hoofdstuk 3 onder [Hoe krijg je mensen in beweging?](#)



### Weerstand

In sommige gevallen begrijpen mensen de brief goed en kunnen zij de gevraagde acties ook uitvoeren maar willen zij dat niet. Bij weerstand kunnen er verschillende oorzaken zijn. Afhankelijk van de oorzaak zijn er verschillende technieken om weerstand te voorkomen of te verminderen. Hoofdstuk 3 gaat hierop in onder [Hoe ga je weerstand tegen?](#)



### Lay-out en toon

Het spreekt voor zich dat onduidelijke informatie een brief of e-mail minder effectief maakt. Als het mensen te veel moeite kost om een boodschap te ontcijferen, haken ze af. Hoe kan je je lezer in lay-out en toon zo veel mogelijk tegemoet komen? Hierover gaat het laatste deel in hoofdstuk 3: [Hoe breng je informatie goed over?](#)

In hoofdstuk 3 gaan we in op elk van deze factoren en de bijbehorende gedragstechnieken.

# Stappenplan

1. Doelgedrag – wat is het gewenste gedrag?

2. Gedragsanalyse – welke gedragsfactoren spelen een rol?

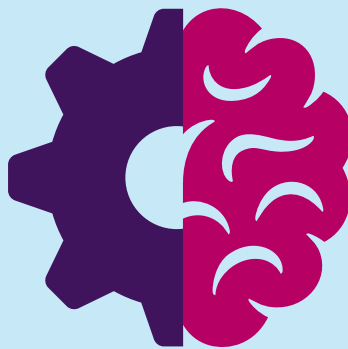
3. Interventies – welke gedragstechnieken kun je inzetten?



## Lay-out en toon

Hoe breng je informatie goed over?

- Neem kopjes op, bij voorkeur in de vorm van een relevante vraag voor de lezer
- Start met je hoofdboodschap
- Maak belangrijke informatie opvallend (dikgedrukt, in kleur of kaders)
- Maak gebruik van (ondersteunende) afbeeldingen van het doelgedrag
- Vermijd vaktaal of moeilijke woorden en gebruik positieve of neutrale woorden



## Aandacht

Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?

- Spits de informatie toe op de ontvanger of de doelgroep
- Gebruik een persoonlijke aanhef en afsluiting (indien gepast)
- Schrijf in de ik- of wij-vorm
- Trek de aandacht met kleuren en/of kaders
- Houd de boodschap zo eenvoudig mogelijk en beperk je tot de hoofdboodschap



## Weerstand

Hoe ga je weerstand tegen?

- Erken de weerstand die je verzoek kan oproepen
- Vraag de lezer om na te denken over de voordelen van je verzoek
- Maak het verzoek zo klein mogelijk
- Bied keuze en benadruk keuzevrijheid
- Draag enkele sterke argumenten aan
- Geef garanties
- Gebruik een implementatie-intentie: *als u [situatie], doe dan [doelgedrag]*
- Maak een duidelijk stappenplan
- Formuleer je verzoek op een verrassende manier



## Motivatie

Hoe motiveer je mensen?

- Formuleer de boodschap zo mogelijk in termen van winst of verlies (preventie- of promotieframing)
- Laat weten in je brief dat je moeite hebt gedaan voor de doelgroep
- Benoem de sociale norm als er een heersende positieve sociale norm is
- Benoem wat de meerderheid goedkeurt als het daadwerkelijke gedrag nog niet zoveel voorkomt, maar mensen er wel een positieve mening over hebben
- Benadruk het gevoel van vrijheid door de lezer een keuze te geven
- Geef feedback op eerder (positief) gedrag
- Maak zo min mogelijk gebruik van boetes
- Geef een duidelijk handelingsperspectief bij mogelijke negatieve consequenties
- Zet de lezer niet direct in de rol van overtreder, maar ga uit van het positieve



## Uitstelgedrag

Hoe krijg je mensen in beweging?

- Maak het gewenste gedrag zo makkelijk en concreet mogelijk
- Voeg een kopje *Wat moet u doen?* toe met het doelgedrag
- Beperk het aantal benodigde stappen, maak ze makkelijker
- Denk aan een call to action: *betaal nu of neem contact op, download het formulier hier*
- Open met de hoofdboodschap en laat overbodige informatie weg
- Werk met een stappenplan: deel (complexe) taken op in kleine, concrete stappen waarin je duidelijk het gewenste gedrag per stap beschrijft
- Gebruik een korte (hyper)URL of QR-code in plaats van zoektermen of een lange URL
- Stuur benodigde formulieren en retourenveloppen meteen mee
- Match het kanaal van het bericht met het kanaal van het doelgedrag
- Time je verzoek dicht op het doelmoment

4. Test – wat is het effect van je brief of e-mail?

# 3. Interventies

## welke gedragstechnieken kun je inzetten?

Nu je weet welke gedragsfactoren een rol spelen, kan je bepalen welke gedragstechnieken je het beste in kan zetten. Hoe motiveer je ze en hoe krijg je ze in beweging? Hoe voorkom je dat mensen weerstand hebben tegen je brief of e-mail? En wat kun je nog meer doen met lay-out en toon?



### Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?

Het kost ons erg veel energie om alle informatie die binnenkomt te verwerken. De mentale capaciteit die we te besteden hebben – onze aandacht dus – is echter beperkt. We kunnen die aandacht maar op een paar dingen tegelijk richten en vaak is jouw boodschap of verzoek slechts een van de vele taken op iemands to-do-list. Daarom is een eerste belangrijke stap dat mensen aandacht hebben voor je boodschap. Zo blijkt dat onze aandacht getrokken wordt door dingen die nieuw en relevant voor ons zijn. En door dingen die we begrijpen. Hieronder lees je hoe je op deze elementen inspeelt.

#### Maak de boodschap relevant en persoonlijk

Zorg ervoor dat je boodschap relevant is voor de ontvanger. Dit kan je doen door de boodschap zoveel mogelijk toe te spitsen op de persoon die je aanschrijft. Noem dus geen algemene informatie (die voor iedereen geldt), maar vertaal de boodschap naar de specifieke situatie van de ontvanger.

Ook trek je de aandacht door iemand persoonlijk aan te spreken. Open met *Beste (voor)naam* in plaats van *Geachte heer/mevrouw*. Gebruik informeel taalgebruik: *ik* of *wij* in plaats van de *organisatiennaam*. En onderteken persoonlijk in plaats van namens de organisatie. Hierdoor maak je het een meer persoonlijke boodschap en voelen mensen zich eerder geneigd om te reageren.



#### Voorbeelden

UWV:  
Gemeente Amsterdam:

Beste Jan, ... Succes! Yvonne, UWV  
Beste Amsterdammer, ...

#### Laat de brief/e-mail opvallen

Denk verder aan opvallend kleurgebruik of kaders om de aandacht te trekken. Zet bijvoorbeeld rode kaders om de belangrijkste boodschap als er sprake is van urgentie. Om ervoor te zorgen dat je brief opvalt kun je ook gebruik maken van afbeeldingen en kleuren op de envelop. Dat is namelijk het eerste contactmoment. Denk hierbij aan een opvallende boodschap (bijvoorbeeld *Neem snel contact met ons op*) of een afbeelding zoals een post-it. Meer hierover onder [Hoe breng je informatie goed over?](#)



#### Voorbeelden



## Houd de boodschap eenvoudig en beperk je tot de hoofdboodschap

Een eenvoudige boodschap is ook belangrijk, omdat onze aandacht eerder getrokken wordt door wat we (makkelijk) kunnen begrijpen. Zorg er daarom voor dat je boodschap – zowel tekstueel als visueel – zo simpel mogelijk is en beperk je tot de hoofdboodschap.

### Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?

- ✓ Spits de informatie toe op de ontvanger of de doelgroep
- ✓ Gebruik een persoonlijke aanhef en afsluiting (indien gepast)
- ✓ Schrijf in de ik- of wij-vorm
- ✓ Trek de aandacht met kleuren en/of kaders
- ✓ Houd de boodschap zo eenvoudig mogelijk en beperk je tot de hoofdboodschap



## Hoe motiveer je mensen?

Als je eenmaal de aandacht van de ontvanger hebt, is het belangrijk dat je hem kan motiveren om het gewenste gedrag te vertonen. Motivatie is echter vrij complex en van veel verschillende (psychologische) factoren afhankelijk. Zo kunnen persoonlijke normen (wat vind je belangrijk) van invloed zijn of de formulering van de boodschap, maar ook externe factoren zoals sociale druk en sancties of beloningen. Hieronder lees je enkele manieren om de ontvanger van jouw brief of e-mail (extra) te motiveren.

### Kies de juiste formulering: promotie of preventie

Je kan je boodschap vanuit twee frames formuleren. Ten eerste het promotieframe. Mensen met een promotiefocus zijn vooral gericht op het bereiken van idealen en het behalen van winst. Ze zijn gevoelig voor de positieve gevolgen die uit bepaalde acties kunnen voortkomen. Je motiveert mensen in deze focus door in je boodschap of verzoek de positieve uitkomsten te benadrukken. Je benoemt dan wat ze behalen als ze in actie komen.

Ten tweede het preventieframe. Mensen met een preventiefocus zijn meer gericht op het voldoen aan verplichtingen en het voorkomen van verlies (verliesaversie). Ze zijn gevoelig voor de negatieve gevolgen die uit bepaalde acties kunnen voortkomen. Je motiveert deze mensen door in je boodschap of verzoek het vermijden van negatieve uitkomsten of verlies te benadrukken. Je benoemt dan wat ze mogelijk kwijtraken als ze niet handelen (bijvoorbeeld geld of bepaalde kansen).

Welk frame het meest geschikt is, hangt af van de situatie en het gewenste gedrag. Welk doelgedrag wil je zien en waar is je doelgroep gevoelig voor? Onderzoek dat daarom altijd, zodat het frame aansluit bij de oorzaken die ten grondslag liggen aan het gedrag. De literatuur suggereert dat een promotiefocus vooral enthousiasme en snelheid oproept, terwijl een preventiefocus precisie en secuurheid oproept. Zie het kader met een voorbeeld van beide frames bij de SVB.



## Voorbeeld SVB

### **Preventieframe**

*Als een verandering in de woonsituatie niet of te laat aan ons wordt doorgegeven, kan iemand te veel AOW ontvangen. Dat leidt tot terugbetaling van te veel ontvangen AOW en een boete.*

### **Promotieframe**

*Als een verandering in de woonsituatie op tijd aan ons wordt doorgegeven, betalen wij altijd het juiste AOW-bedrag. Dat is voor onze klanten een geruststellend idee.*

## Laat zien dat je moeite doet

Het principe van wederkerigheid zit redelijk diep geworteld in onze menselijke natuur. Als iemand iets voor jou doet, ben je sneller geneigd iets voor de ander terug te doen. We hebben namelijk behoefte aan balans in onze sociale verhoudingen. Als in je brief of e-mail doorklinkt dat je de moeite neemt om iemand te herinneren aan een betaling omdat die bijna te laat is, dan zal hij dit meestal als een gunst van jou zien ('wat fijn dat hij persoonlijk de moeite neemt om mij te helpen'). Omdat jij persoonlijk moeite doet, voelt die ander zich meer geneigd te reageren. Probeer de ontvanger dan ook te helpen en benadruk in de brief of e-mail ook dat je dit doet.

Daarnaast kan je met een simpel gebaar ook laten zien dat je moeite doet om de ander te helpen. Denk hierbij aan het meesturen van een formulier (het liefst al deels vooraf ingevuld) en/of een retourenvelop. Benadruk vervolgens ook dat je dit doet om het de ander makkelijk te maken. Zie het voorbeeld van de Belastingdienst die een behulpzame houding aanneemt en benadrukt welke moeite de dienst voor de ontvanger neemt (persoonlijke checklist, speciaal nummer, retourenvelop).



## Voorbeeld Belastingdienst

*Misschien staat uw hoofd er niet helemaal naar, maar **we willen u graag helpen** om een paar zaken uit te zoeken en te regelen. Dat scheelt u veel gedoe achteraf. **Daarom hebben we een persoonlijke checklist voor u gemaakt.***

***Om het u makkelijker te maken heb ik een portvrije retourenvelop meegezonden.** Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u ons altijd bellen op het nummer dat wij **speciaal hebben geopend** voor deze situatie: (nummer).*

## Gebruik sociale normen

Als mensen niet zo goed weten wat ze moeten doen of onzeker zijn in een bepaalde situatie, volgen ze meestal het gedrag van anderen. Benoemen dat de meerderheid het gewenste gedrag vertoont (descriptieve norm) of goedkeurt (injunctieve norm), vergroot dan de kans dat anderen dit gedrag ook gaan vertonen.

De injunctieve norm kun je goed benoemen als het daadwerkelijke gedrag nog niet zoveel voorkomt, maar mensen er wel een positieve mening over hebben. Je kiest dan een formulering als *De meeste mensen vinden het belangrijk dat (...)*. De descriptieve norm is goed om te gebruiken als de norm hoger ligt dan mensen wellicht denken. Maak dan gebruik van zinnen zoals *90% van de belastingbetalers is op tijd met hun aangifte*. Het normpercentage moet wel echt een ruime meerderheid zijn. Een norm waar minder dan 70% zich aan houdt, maakt een minder sterke indruk en heeft dus minder, geen of zelfs een averechts effect.

Het werkt overigens het beste als de normgroep vergelijkbaar is met de lezer, zodat de lezer zich ermee kan identificeren. Ook moeten normen waarheidsgetrouw zijn; je wilt niet ongeloofwaardig zijn in je

communicatie. Als een percentage vreemd overkomt in je tekst, kun je ook werken met *de meeste mensen*, *de meerderheid*, of *4 op de 5 mensen* etc.

### Let op!

Laat geen ongewenste norm zien in je communicatie (*De meeste mensen doen het niet goed*). Je loopt dan het risico de onbewuste boodschap af te geven dat het ongewenste gedrag blijkbaar normaal is of vaker voorkomt. Dit kan een averechts effect hebben op het gedrag van je doelgroep: mensen doen dan mogelijk het tegenovergestelde van wat je wil.



#### Voorbeeld Belastingdienst

***De meeste mensen in Nederland hebben hun aangifte over 2015 al gedaan. U moest vóór 1 mei aangifte doen, maar hebt dit als een van de weinigen nog niet gedaan.***



#### Voorbeeld NVWA

***Weet u wat u voert? Controleer de voerbonnen op koper of neem contact op met uw voerleverancier. Zo'n 70% van de varkenshouders houdt zich al aan de toegestane norm.***

### Benadruk het gevoel van vrijheid

De vrijheid om zelf te bepalen wat we doen (autonomie), is in vele onderzoeken aangetoond als belangrijk onderdeel van motivatie. Op het moment dat je te veel druk uitoefent, kunnen mensen in de weerstand schieten (zie hierover meer in onder 'Hoe ga je weerstand tegen?'). Als een actie naar aanleiding van een brief of e-mail gewenst is maar niet verplicht, dan kan je benadrukken dat mensen zelf mogen bepalen hoe en wanneer ze het gedrag willen uitvoeren. Mensen raken hierdoor eerder intrinsiek gemotiveerd om het gedrag te vertonen. Zie voor een voorbeeld de interventie [keuze-opties geven](#).

### Geef feedback op het gedrag

Het ontvangen van feedback kan ook een belangrijke motivator zijn. Geef mensen daarom, indien mogelijk, in de communicatie een terugkoppeling op eerder vertoond gedrag. Heeft iemand bijvoorbeeld de vorige keer de juiste informatie doorgegeven? Of wat heeft iemand precies verkeerd gedaan en hoe kan hij het de volgende keer wel goed doen? Het ontbreken van (concrete) feedback kan soms frustrerend zijn en onzekerheid opwekken bij je lezer. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de motivatie iets te doen met je verzoek.



#### Voorbeeld UWV

***In de periode tussen 12 maart en 15 april heeft u 4 sollicitatieactiviteiten aan ons doorgegeven. Prima gedaan!***

### Pas op met belonen en straffen

Je kan motiveren met (financiële) beloningen, maar dit pakt mogelijk negatief uit op de lange termijn. Financiële beloningen kunnen de motivatie die mensen zelf al hebben, namelijk ondermijnen. Mensen hebben dan het gevoel iets alleen te doen voor de beloning en niet omdat ze het zelf willen. Ook straffen of dreigen met boetes (afschrikking) kan de bereidheid aantasten om het gewenste gedrag te vertonen. Dit komt doordat mensen een (potentiële) straf soms als onrechtvaardig kunnen ervaren. Als iemand iets is vergeten of per ongeluk een foutje heeft gemaakt en dat meteen wordt bestraft met een boete – of als zelfs bij het allereerste bericht al wordt gedreigd met sancties – dan voelt dat voor je

ontvanger soms onredelijk of onrechtvaardig. Een instantie die ons onrechtvaardig behandelt, daar doen we minder graag moeite voor. Kies daarom niet-financiële beloningen zoals complimenten. Die houden de eigen motivatie intact (en versterken die). Een andere optie is de negatieve consequenties weg te laten, bijvoorbeeld door in eerste instantie te waarschuwen in plaats van direct een boete op te leggen. Afschrikking kan er ook toe leiden dat mensen zich afsluiten voor de boodschap als ze het idee hebben de situatie niet op te kunnen lossen. Het motiveert niet als je iemand met al hoge schulden dreigt met boetes. Als je werkt met negatieve consequenties, moet je daar duidelijk over communiceren en iemand altijd een concreet en haalbaar handelingsperspectief geven: wat kan de ontvanger precies doen om die negatieve consequentie te voorkomen?

### Hoe motiveer je mensen?

- ✓ Formuleer de boodschap zo mogelijk in termen van winst of verlies (preventie- of promotieframing)
- ✓ Laat weten in je brief dat je moeite hebt gedaan voor de doelgroep
- ✓ Benoem de sociale norm als er een heersende positieve sociale norm is
- ✓ Benoem wat de meerderheid goedkeurt als het daadwerkelijke gedrag nog niet zoveel voorkomt, maar mensen er wel een positieve mening over hebben
- ✓ Benadruk het gevoel van vrijheid door de lezer een keuze te geven
- ✓ Geef feedback op eerder (positief) gedrag
- ✓ Maak zo min mogelijk gebruik van boetes
- ✓ Geef een duidelijk handelingsperspectief bij mogelijke negatieve consequenties
- ✓ Zet de lezer niet direct in de rol van overtreder, maar ga uit van het positieve



### Hoe krijg je mensen in beweging?

Iedereen is geneigd om bepaalde – vaak vervelende – taken uit te stellen. Bijna niemand vindt het leuk om zijn urenadministratie bij te werken en we doen er weken over om die controleafspraak bij de tandarts in te plannen. Zelfs voor onszelf belangrijke taken stellen we wel eens uit, laat staan taken die we van een ander opgelegd krijgen. Het kan dan ook bijzonder ingewikkeld zijn om iemand in beweging te krijgen via een brief of e-mail. Hieronder volgen enkele gedragsprincipes om rekening mee te houden als je wilt dat je doelgroep in actie komt. Daarna staan de bijbehorende interventies uitgewerkt.

#### Gedragsfactoren

##### Inertia

Inertia is een vorm van weerstand waarbij iemand niet in beweging komt en passief is, een weerstand tegen verandering zelf. Die kan allerlei oorzaken hebben. Het kan zijn dat iemand niet houdt van de onzekerheid die iets nieuws met zich meebrengt, dat hij het moeilijk vindt om keuzes te (moeten) maken (waar hij spijt van kan krijgen) of dat iemand denkt dat hij een verandering niet goed aankan. Op het moment dat de verandering te moeilijk en niet haalbaar lijkt, vermijden mensen de verandering.

Zelfs als ze misschien wél achter het doelgedrag staan. Het is dus belangrijk mensen een gevoel van zekerheid of vertrouwen te geven: zij kunnen het gewenste gedrag aan. Als veranderen redelijk makkelijk is, gaan meer mensen over tot actie dan wanneer ze er eerst over na moeten denken. Als je boodschap erg ingewikkeld is en het niet duidelijk is wat je van ze verwacht, of als mensen veel moeite moeten doen, leidt dat er vaak toe dat ze niks doen. Ze vermijden dan als het ware het vervelende gevoel dat bij die taak hoort. Voordat mensen eraan beginnen moet het gewenste gedrag dus duidelijk genoeg zijn en niet te moeilijk, te vaag of te groot. Zo kun je uitstelgedrag voorkomen.

**Interventies** *presenteer stappenplannen, geef specifieke instructies, maak doelgedrag simpel*

### **Intention-behaviour-gap**

Wanneer we ons voornemen iets te doen, noemen we dat een intentie. De neiging is groot om te denken dat een intentie vaak leidt tot het daadwerkelijk uitvoeren van dit gewenste gedrag. Helaas blijft het geregeld bij goede intenties. Denk aan alle goede voornemens voor het nieuwe jaar die voor velen binnen enkele weken al weer stranden. Dit komt doordat we te weinig rekening houden met omstandigheden die ons in de toekomst belemmeren iets te doen. We hebben een intentie in de ene context en moeten die uitvoeren in een andere context. Op de weegschaal vind je jezelf te zwaar, maar tijdens de borrel pak je nog een extra bitterbal en een wijntje. Je neemt je voor om dagelijks te sporten, maar zodra het regent ga je niet meer. Het is nog niet zo vanzelfsprekend om bepaalde intenties ook echt in praktijk te brengen. Dit heet de intention-behaviour-gap. Je doelgroep zal die ook ervaren. Gelukkig zijn er technieken om deze intention-behaviour-gap te overbruggen en de kans op actie te vergroten.

**Interventies** *geef specifieke instructies, presenteer stappenplannen*

### **Uitstelgedrag, planning fallacy & present bias**

Een groot deel van de mensen stelt regelmatig dingen uit. We beginnen pas aan een taak tot we écht niet meer kunnen wachten, of zelfs pas als de deadline al is verstreken. Mensen zijn bovendien vaak te optimistisch in hun inschattingen van hoe lang ze erover doen om een taak te volbrengen. We denken dat de toekomst precies gaat zoals we hebben gepland en ruimen daarbij te weinig tijd in voor onvoorzien omstandigheden. Dit fenomeen heet de planning fallacy. We stellen dus uit en kunnen slecht plannen. Deze combinatie verkleint de kans dat we taken goed en tijdig volbrengen. De twee factoren kunnen de reden zijn dat je doelgroep te laat reageert. Naast uitstelgedrag en planning fallacy hebben mensen ook vaak een present bias: we hechten meer waarde aan directe beloningen in dit moment dan aan voordelen die pas later komen. Bovendien onderschatten we wat we in de toekomst belangrijk vinden en nodig hebben. We houden ons liever bezig met leuke dingen op dit moment en gaan voorbij aan wat het kost als we het gewenste gedrag uitstellen. Kortetermijndenken dus. Het helpt dan bijvoorbeeld om het gevoel van urgentie dat mensen ervaren te vergroten.

**Interventies** *geef specifieke instructies, presenteer stappenplannen, vermeld tijd subtaken, verhoog urgentie*

### **Hassle-factor**

Veel gedragsverandering komt simpelweg neer op het gedrag makkelijker maken. Hoe minder handelingen nodig zijn, hoe sneller het gedrag wordt vertoond. Als je veel of ingewikkelde handelingen vraagt, is de kans groter dat iemand afhaakt of de taak uitstelt omdat deze als vervelend wordt gezien. Als mensen formulieren moeten opsturen per post, dan vraagt dat nogal wat moeite. Heb ik een passende envelop? Hoeveel postzegels moeten erop? Waar is de brievenbus? Weer vergeten op de bus te doen! We noemen dat de hassle-factor, ofwel gedoe. De hassle kan in (ogenschijnlijk) kleine details zitten en maakt het verschil tussen een (snelle) reactie of het uitblijven daarvan. Als je het gedoe beperkt, vergroot dat de kans op actie. Zelfs kleine veranderingen in de hoeveelheid moeite kunnen al effect hebben. Als mensen een benodigd formulier zelf moet zoeken op een site, is dat een vertragende factor (friction cost). In de UK leidde het direct linken naar het formulier in plaats van naar een website waar het formulier op stond, tot een verhoging in de respons van 19 à 23% (BIT UK).

**Interventies** *maak doelgedrag simpel, presenteer stappenplannen, neem barrières weg*



## Interventies

### Maak doelgedrag simpel

Uitstelgedrag verminder je door taken makkelijker te maken en complexe taken op te delen in behapbare stappen. Maak het gedrag dat je wilt zien van je doelgroep meteen aan het begin van je bericht duidelijk en formuleer het zo concreet mogelijk. Controleer of je letterlijk hebt benoemd wat je wilt dat de lezer doet. Het duidelijkst is dit onder een kopje, bijvoorbeeld *Wat moet u doen?*

Daarnaast is het belangrijk dat de lezer ook eenvoudig kan voldoen aan het gevraagde doelgedrag. Vraag dus niet te veel tegelijk maar breng het gewenste gedrag terug tot 1, maximaal 2 doelgedragingen. Zet een duidelijke call to action in je brief, bijvoorbeeld: *betaal nu of neem contact op, download het formulier hier*. Houd je communicatie zowel qua inhoud als qua vorm zo simpel mogelijk en beperk je tot de hoofdboodschap: welk gedrag wil je zien van de doelgroep? Kijk of je het makkelijker kan maken om het doelgedrag uit te voeren (zie [Neem barrières weg](#)). Stop niet-noodzakelijke informatie in de bijlage of verwijs naar je website zodat die niet afleidt van je hoofdboodschap.

### Presenteer stappenplannen

Hoe concreter je doelgedrag is en hoe makkelijker je het maakt, hoe groter de kans dat mensen het gedrag ook vertonen. Een goede manier daarvoor is door een stappenplan of checklist te maken. Door de stappen letterlijk uit te schrijven, haal je de moeite om deze stappen te bedenken weg bij de lezer. Hoe makkelijker een taak overkomt, hoe sneller hij over het algemeen wordt uitgevoerd. Ook verkleinen overzichten als checklists en stappenplannen soms onzekerheid bij de lezer over wat er van ze verwacht wordt en hoe ze eraan kunnen voldoen. Zie voorbeeld Belastingdienst en ACM.



#### Voorbeeld Belastingdienst

##### **Hoe kunt u aangifte doen? Volg deze stappen:**

1. Ga naar [belastingdienst.nl/aangifte](http://belastingdienst.nl/aangifte) en klik op 'Inloggen op Mijn Belastingdienst'.
2. Klik nogmaals op inloggen en kies voor 'Inloggen met DigiD'.
3. Klik op het tabblad 'Inkomstenbelasting', daarna op 'Belastingjaar 2017' en vervolgens op 'Ik wil aangifte inkomstenbelasting doen'.
4. Controleer de gegevens die wij voor u ingevuld hebben, vul waar nodig gegevens aan.
5. Bent u klaar? Onderteken uw aangifte met uw DigiD en klik op verzenden.



#### Voorbeeld ACM

##### **Wat moet u doen?**

1. Bekijk de prijzen waarmee u adverteert op uw website en stel uzelf, als consument, de vraag of die in één oogopslag duidelijk maken wat de klant voor zijn abonnement moet betalen;
2. Bekijk uw voorwaarden en stel uzelf, als consument, de vraag of klanten op de juiste wijze zich kunnen bedenken of het abonnement kunnen opzeggen;
3. Stuur ACM uiterlijk (datum) screenprints van uw website waarop de prijzen zijn vermeld, en een kopie van de Algemene Voorwaarden van (bedrijf) en geef daarbij aan waarom u vindt dat (bedrijf) aan de regels voldoet. ACM controleert de door u toegestuurde gegevens.

## Neem barrières weg

Maak de drempel voor gedrag zo laag mogelijk. Je kan barrières wegnemen door het aantal handelingen dat nodig is te verminderen. Bijvoorbeeld door een retourenvelop en de benodigde formulieren mee te sturen. Dit voorkomt dat mensen zelf allerlei dingen moeten verzamelen. Neem verder een klikbare hyperlink op in een digitaal bericht, en in een brief een verkorte, snel te typen link of QR-code in plaats van een lange link of alleen een zoekterm. Bij betaalgedrag kan een iDeal-knop betalingen versnellen in vergelijking tot handmatige betalingen. Ook een stappenplan is een manier van barrières wegnemen (zie hiervoor). Als er keuze-opties zijn kun je deze duidelijk uitlichten. Bij een betalingsherinnering zijn de opties bijvoorbeeld: of nu betalen, of contact opnemen als dat niet lukt. Zie het voorbeeld van de gemeente Enschede. Zie over keuzes bieden ook [Hoe ga je weerstand tegen?](#)

Communiceer zoveel mogelijk op de plekken waar het gedrag van de doelgroep daadwerkelijk plaatsvindt: stuur een e-mail als je wilt dat mensen iets online regelen. Let ook op de timing van je verzoek voor je doelgroep. Stuur je de informatie op het beste moment? Te vroeg versturen maakt dat mensen het vergeten of uitstellen. Sluit zo dicht mogelijk aan op het tijdstip waarop het gedrag vertoond moet worden, met voldoende tijd om eraan te kunnen voldoen. Een (extra) herinnering kort voor de deadline kan ook helpen (dit heet een prompt), bijvoorbeeld via sms.



### Voorbeeld Gemeente Enschede

#### Wat te doen?

Om extra kosten te voorkomen kunt u twee dingen doen:

1. De beste oplossing is het openstaande bedrag **voor (datum) overmaken** naar de rekening van de gemeente. Dan bent u meteen van deze financiële zorg af. Op de achterkant van de brief staat overzichtelijk hoe u kunt betalen.
2. Als u (nu) niet kunt betalen, **contact opnemen en bellen naar** (telefoonnummer). Onze collega's zijn op werkdagen bereikbaar van 09:00 tot 17:00 en samen met u gaan wij op zoek naar een oplossing.

## Geef specifieke instructies

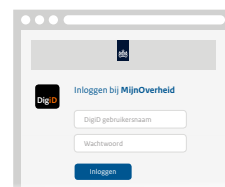
Hoe specifiek een instructie, hoe groter de kans dat die leidt tot gedrag. Benoem daarvoor de situatie waarin het gedrag moet worden uitgevoerd (bijvoorbeeld: *na het lezen van deze brief vul je de vragenlijst in*). Door het gedrag aan de situatie te koppelen versterk je de link tussen die situatie en dat gedrag (zie ook Implementatie-intenties bij [Hoe ga je weerstand tegen?](#)). Als die situatie zich dan voordoet, volgt daaruit vaak bijna automatisch het gedrag. Je kan dit in de praktijk toepassen door elke handeling die je wilt zien, te benoemen in kleine stappen en daarbij letterlijk te beschrijven wat je wilt dat er gebeurt (bijvoorbeeld in een stappenplan: *Ga via uw browser naar site X en klik op tabblad Y*). Dergelijke formuleringen verkleinen de kloof tussen intentie en gedrag. Zie voorbeeld MijnOverheid.



### Voorbeeld MijnOverheid

#### Activeer in 4 stappen uw Berichtenbox op MijnOverheid

##### Stap 1 Inloggen



Ga naar mijn.overheid.nl.

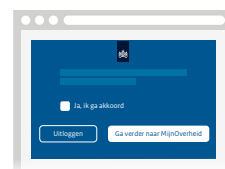
Klik op 'Activeren'.

Vul uw DigiD in.  
Geen DigiD? Vraag die dan aan op digid.nl/aanvragen

Klik op 'Inloggen'.

Zet een vinkje bij 'Ja, ik ga akkoord'.

Klik op 'Ga verder naar MijnOverheid'.



### Vermeld tijd subtaken

Om de planning fallacy tegen te gaan kan het helpen om concreet te maken hoe weinig moeite iets kost. Dit kun je doen door het gedrag te relateren aan vergelijkbare activiteiten die mensen eerder hebben gedaan. Ook kun je simpelweg aangeven hoeveel tijd (elk onderdeel van) de taak kost. Als een taak veel korter duurt dan ze verwachten, dan beginnen mensen er mogelijk sneller aan. Zie voorbeeld DUO.




#### Voorbeeld DUO

 2-4 min	<b>STAP 1</b>	Ga naar <a href="https://duo.nl">duo.nl</a> , klik op 'Inloggen Mijn DUO' en log in met DigiD
	<b>STAP 2</b>	Ga naar 'Mijn schulden' en klik op 'Betalen'
	<b>STAP 3</b>	Klik op 'Betalen met iDeal' en betaal via uw bank zoals u gewend bent
	<b>STAP 4</b>	Blijf ingelogd en volg de laatste stappen op de achterkant van deze brief om een nieuwe betalingsachterstand te voorkomen

### Verhoog urgentie

Mensen gaan eerder handelen wanneer zij een gevoel van urgentie ervaren. Dat kun je op allerlei manieren versterken in een brief. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van een deadline: een beperkt tijdvak waarbinnen mensen kunnen reageren. Als er geen concrete deadline is, kan het zinnig zijn om die te creëren om toch dat gevoel van urgentie op te wekken. Mensen zijn daar gevoelig voor, omdat we niks willen mislopen en spijt willen vermijden. Daarom werkt het om te benadrukken dat iets schaars is. Dit kan bijvoorbeeld door te melden dat er maar een beperkte tijd is om te reageren of door te benoemen welke kansen mensen mislopen als ze niet reageren. Je kan zelfs aftellen in het aantal dagen dat iemand heeft om te reageren. Zie voorbeeld Belastingdienst. Veertien dagen voelt voor sommigen dichterbij dan twee weken en kan dus een gevoel van schaarste oproepen.



#### Voorbeeld Belastingdienst

*Wanneer doet u aangifte? U hebt daarvoor **nog maar 14 dagen de tijd**.  
Uw aangifte moet vóór 16 juni bij ons binnen zijn.*

Om uitstelgedrag verder tegen te gaan kan het helpen om mensen te herinneren aan de kortetermijnvoordelen van nu actie ondernemen. Benoem ook dat het huidige gedrag niet meer houdbaar is of wat het huidige gedrag iemand nu kost. Hierbij gaat het vooral om het belang van nú reageren, niet zozeer om het belang van de taak. Regelmatig herinneringen sturen kan ook het gevoel van urgentie verhogen. Een sms kan ook urgentieverhogend werken, zeker als dat een middel is dat je als organisatie niet zo vaak inzet. De sms valt dan extra op en geeft de indruk dat het blijkbaar belangrijk is. Ook wordt dat vaak gezien als persoonlijker dan een brief.

Verder is het een optie om aan te geven dat je het uitblijven van een reactie als een actieve keuze ziet. Door dit letterlijk te benoemen is het moeilijker voor de lezer om verantwoordelijkheid af te schuiven en passief te blijven. Daardoor beweeg je iemand eerder om tot actie over te gaan. Dit kun je inzetten bij groepen die niet op eerdere berichten hebben gereageerd. Zie voorbeeld ACM en Gemeente Enschede.



## Voorbeeld ACM

Tot nu toe hebben we dit als een vergissing behandeld, maar **vanaf nu zullen we het als een bewuste keuze beschouwen** als u de gegevens niet aanlevert



## Voorbeeld Gemeente Enschede

### **Voorkom extra kosten**

Wij gaan ervan uit dat u de betaling niet met opzet gemist heeft. **Als u niet voor (datum) aanstaande betaalt of contact opneemt, zien wij dat echter wel als een bewuste keuze** en zijn wij genoodzaakt over te gaan tot een dwangbevel. De kosten hiervoor zijn € 70 en als wij overgaan tot beslaglegging € 115. Als een deurwaarder wordt ingeschakeld komen ook deze kosten voor uw rekening. Voorkom al deze extra kosten en betaal meteen of bel naar (nummer).

### **Hoe krijg je mensen in beweging?**

- ✓ Maak het gewenste gedrag zo makkelijk en concreet mogelijk
- ✓ Voeg een kopje *Wat moet u doen?* toe met het doelgedrag
- ✓ Beperk het aantal benodigde stappen, maak ze makkelijker
- ✓ Denk aan een call to action: *betaal nu of neem contact op, download het formulier hier*
- ✓ Open met de hoofdboodschap en laat overbodige informatie weg
- ✓ Werk met een stappenplan: deel (complexe) taken op in kleine, concrete stappen waarin je duidelijk het gewenste gedrag per stap beschrijft
- ✓ Gebruik een korte (hyper)URL of QR-code in plaats van zoektermen of een lange URL
- ✓ Stuur benodigde formulieren en retourenveloppen meteen mee
- ✓ Match het kanaal van het bericht met het kanaal van het doelgedrag
- ✓ Time je verzoek dicht op het doelmoment



## Hoe ga je weerstand tegen?

Hoe neem je weerstand weg? Veel beïnvloedingstechnieken zijn erop gericht om een keuzealternatief aan te prijzen: door de positieve kanten van het alternatieve gedrag te benadrukken, probeer je dan te overtuigen. Deze strategieën zijn echter niet erg effectief als er weerstand is. Gelukkig bestaan er ook technieken die zich juist richten op het afzwakken van de negatieve kanten van een keuzealternatief. Daarmee is weerstand te voorkomen of weg te nemen. Er zijn drie vormen van weerstand: reactance, skepticism en inertie. Ieder vergt andere interventies.

### Gedragsfactoren

#### Reactance

Reactance is een weerstand tegen de beïnvloedingspoging zelf. Het draait niet om de inhoud, maar om een inperking van vrijheid of autonomie. 'Ik moet niks' is een uitspraak die past bij reactance. Doordat hun vrijheid beperkt wordt, ervaren mensen een negatieve emotionele reactie. Wanneer iets 'moet', willen mensen het juist niet, terwijl andere keuzemogelijkheden juist aantrekkelijker worden. Tegendraadsheid, passief-agressief gedrag en dwarsheid zijn allemaal gedragingen die horen bij reactance. Er zijn verschillende technieken die deze weerstand kunnen voorkomen of verminderen.

**Interventies** *Erken weerstand, zet self persuasion in, maak het verzoek klein, bied keuze*

#### Skepticism

Skepticism kun je herkennen als twijfel aan de inhoud van een voorgestelde verandering. Deze vorm van weerstand hangt in veel gevallen samen met een behoefte aan zekerheid. Verandering brengt vaak onzekerheid over de toekomst met zich mee. Dit heeft tot gevolg dat mensen gaan twijfelen of het wel het juiste is om te doen. Een nieuwe werkwijze kan reacties geven als: 'Dit gaat toch nooit werken' of 'Ik weet niet of dit nu de beste methode is om ons doel te bereiken'. Sceptis kan zich ook uiten als het zeer grondig onderzoeken van een voorstel, bijvoorbeeld door de bronnen na te gaan, of tegenargumenten te geven (uitleggen waarom iets niet gaat werken). Deze oprechte twijfel gaat vaak over de inhoud. Je kan deze weerstand vaak verkleinen door meer zekerheid te bieden over de gevolgen van een verandering.

**Interventies** *Draag argumenten aan, geef garanties*

#### Inertie

Inertie refereert aan de voorkeur die mensen hebben voor de status quo. Het is geen weerstand tegen de beïnvloedingspoging of tegen de inhoud, maar tegen verandering op zich. Bij uitstelgedrag kwam deze vorm van weerstand ook al aan bod (zie 'Hoe krijg je mensen in beweging?').

**Interventies** *Benoem implementatie-intenties, vergroot self-efficacy, verstoort inertia*

### Interventies

#### Erken weerstand

Het erkennen van mogelijke weerstand kan de weerstand bij je doelgroep sterk verminderen. Het is een unieke strategie, omdat het niets aan het verzoek verandert. Door de erkenning van weerstand communiceer je empathie. Zeker wanneer het verzoek veel moeite kost voor de lezer of vervelend is, dan kan die erkenning veel weerstand voorkomen. Zie voorbeeld Belastingdienst en Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.



### Voorbeeld Belastingdienst

*De blauwe envelop ligt misschien op de dat-moet-ik-doen-maar-stel-het-liever-uit-stapel.*

**Wij begrijpen dat aangifte doen tijd en moeite kost.** Maar tegenwoordig kost het minder tijd dan u denkt. We hebben dit jaar meer gegevens dan ooit al voor u ingevuld. Grote kans dus dat u alleen nog hoeft te controleren of alles klopt.



### Voorbeeld Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

**Ik kan me voorstellen dat het lastig kan zijn om te kiezen uit alle verschillende e-bike opties.** Daarom hebben we een keuzehulp voor je gemaakt!

#### Zet self persuasion in

Eén van de technieken die weerstand kunnen voorkomen is self persuasion, oftewel dat mensen zichzelf overtuigen. Daarbij vertel je niet aan je doelgroep waarom zij moeten doen, maar laat je in plaats daarvan de lezer zelf bedenken waarom het gewenste gedrag goed is om te doen. Self persuasion is als techniek in een brief toe te passen door bijvoorbeeld een vraag te stellen aan de lezer: *Waarom zou je op tijd je aangifte indienen?* Of door een instructie: *Bedenk twee redenen waarom het goed is om te onderzoeken of je moet overstappen van zorgverzekeraar.* Door te vragen zet je de lezer aan het denken en omzeil je weerstand doordat ze met eigen argumenten komen. En door het denken in oplossingen wordt de kans groter dat de positieve kanten van een alternatief beter verwerkt worden. Een voorwaarde is wel dat de vragen niet te lastig zijn, anders kan het juist averechts werken. Hieronder is dit opgelost door (via een sociale norm) al wel richting te geven aan de argumentatie, zodat het niet te moeilijk is om antwoord te geven. Zie voorbeeld Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.



### Voorbeeld Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

*Na zo'n probeerweek zeggen veel deelnemers dat ze het fietsen op een e-bike fijn vinden. 'het geeft me energie', 'ik ben lekker snel op m'n werk, zelfs even snel als met de auto', 'ik kom zo na een werkdag lekker tot rust'. **Wat vind jij fijn aan het fietsen op een e-bike?***

#### Maak het verzoek klein

Vanwege de menselijke behoefte aan autonomie is het belangrijk om niet al te grote verzoeken te doen. Hoe kleiner het verzoek, hoe kleiner de vrijheidsbeperking en hoe minder weerstand er ontstaat. Vraag daarom niet te veel en je hebt grotere kans dat mensen instemmen met je verzoek. In het voorbeeld hierboven van de Belastingdienst zie je dat terug in *U hoeft alleen nog maar te controleren of het klopt.* Dat is een kleiner verzoek dan een volledige aangifte invullen en maakt de kans groter dat mensen beginnen.

#### Bied keuze en benadruk keuzevrijheid

Als je mensen keuze geeft, kunnen ze hun weerstand richten op het ene alternatief, en akkoord gaan met het andere. Het geeft ook autonomie terug. In een brief kan je van deze techniek gebruik maken door bijvoorbeeld keuze te bieden in betaalmogelijkheden, nu of later een verandering doorvoeren, mailen of bellen, etc. Ook kan het voor het gevoel van autonomie helpen om te vermelden dat iemand vrij is om te kiezen. Vaak haalt dit al veel weerstand tegen het verzoek weg. Zie voorbeeld ACM en Belastingdienst.



### Voorbeeld ACM

Hiervoor wil ik je vragen een korte vragenlijst (van maar 1 pagina) in te vullen. **De vragenlijst invullen is vrijwillig, voel je niet verplicht.**



### Voorbeeld Belastingdienst

Wij stellen een antwoord per e-mail op prijs. **Wilt u toch liever per brief antwoorden, stuur uw brief dan naar de postbus die boven aan deze brief staat.**

### Draag argumenten aan

De eerste neiging bij scepsis is om veel argumenten te geven. Dit blijkt niet altijd de beste methode om weerstand tegen te gaan, omdat het ook weer weerstand kan opwekken als je tegen iemands punt ingaat. Argumenteren lijkt vooral te helpen wanneer er enkele sterke argumenten zijn die je die op een logische en zachtvaardige manier communiceert.

Een variant van argumenteren is 'stealing thunder', waarbij je zelf een nadeel noemt voordat de lezer hieraan toekomt en je dit vervolgens neutraliseert met een tegenargument. Een tweezijdige boodschap is ook altijd geloofwaardiger dan een enkelzijdige (waarin je alleen positieve punten benadrukt). Als je weet dat mensen een bepaald standpunt zullen hebben, kun je dit dus het beste ook benoemen. Om die reden is een goed vooronderzoek ook belangrijk. Je kan dan laten zien dat je begrijpt waar hun twijfel ligt of waar ze drempels zien.

Ook de afzender maakt verschil voor hoe argumenten worden ontvangen. Mensen kunnen ook sceptisch worden als ze de bron niet vertrouwen (en daarmee ook de argumenten niet). Wek daarom in je communicatie vertrouwen en wees geloofwaardig. Dit onderstreept het belang van een duidelijke, goed leesbare brief of e-mail, zonder negatieve toon, tegenstrijdige informatie of (spel)fouten. Ook kun je werken met argumenten via een testimonial van mensen uit de doelgroep. Uitspraken van anderen worden soms beter ontvangen dan van een overheidspartij.

### Geef garanties

Garanties geven is een sterke techniek bij scepsis. Het is effectief omdat mensen angstig kunnen zijn voor de gevolgen van hun keuzes. Garanties maken de bron van die angsten kleiner en kunnen zo twijfel wegnemen. Ook hier is het belangrijk dat je een goed vooronderzoek doet omdat je dan doorhebt waar precies mogelijke twijfels zitten. Je kan dan een specifieke tegengarantie geven en bevestigen dat er geen probleem zal optreden. Door de onzekerheid te verminderen en oplossingen aan te dragen, krijg je mensen alsnog in beweging.



### Voorbeeld Belastingdienst

Doet u aangifte vóór 1 april 2018, dan krijgt u vóór 1 juli 2018 bericht.

### Benoem een implementatie-intentie

Een implementatie-intentie heeft de vorm van een als-dan-zin: *Als ik straks thuiskom, dan pak ik meteen mijn spullen en ga ik naar de sportschool.* Door een keuze vooraf te maken en al om te zetten in een concreet plan, is het op het moment zelf niet meer nodig om te kiezen. Het plan kan direct uitgevoerd worden. Dit maakt de kans op actie groter. Keuzes maken en plannen zijn capaciteitsverslindende processen.

Wanneer de verleiding groot is om voor de minder goede keuze te gaan, kan het helpen wanneer het beoogde gedrag van tevoren al uitgedacht is. In een brief kun je deze techniek toepassen door een zin als *Hebt u deze e-mail gelezen? Ga dan direct naar [website link] en vul je profiel in.* Zie voorbeeld DUO.



### Voorbeeld DUO

*Heeft u nu geen tijd om de stappen te doorlopen? Prik dan een moment in uw agenda voor later vandaag of morgen.*

### Vergroot self-efficacy

Self-efficacy kan worden beschreven als het vertrouwen in het eigen kunnen. Wanneer self-efficacy laag is, schatten mensen in dat zij een taak niet kunnen en gaan daardoor vaak uitstellen en afstellen. Door plannen op te knippen in haalbare stappen kan je de self-efficacy vergroten en wordt ook de kans op handelen groter.

### Verstoort inertia

Je kan inertia verstoren door een verzoek op een afwijkende manier te formuleren. Door de normale omgangsvormen te schenden, richt de ontvanger van de boodschap de aandacht hierop. Hij gaat uitzoeken wat precies het verzoek is, en laat daarmee zijn weerstand varen. Het eerder genoemde voorbeeld van de Belastingdienst over weerstand erkennen werkt ook als een verstoring: *De blauwe envelop ligt misschien op de dat-moet-ik-doen-maar-stel-het-liever-uit-stapel.* Dat komt doordat het afwijkt van de toon die je verwacht van de Belastingdienst. Het is een techniek die de aandacht richt. Zie over aandacht ook [Hoe krijg je aandacht voor je boodschap?](#) en [Hoe breng je informatie goed over?](#)

### Hoe ga je weerstand tegen?

- ✓ Erken de weerstand die je verzoek kan oproepen
- ✓ Vraag de lezer om na te denken over de voordelen van je verzoek
- ✓ Maak het verzoek zo klein mogelijk
- ✓ Bied keuze en benadruk keuzevrijheid
- ✓ Draag enkele sterke argumenten aan
- ✓ Geef garanties
- ✓ Gebruik een implementatie-intentie: *als u [situatie], doe dan [doelgedrag]*
- ✓ Maak een duidelijk stappenplan
- ✓ Formuleer je verzoek op een verrassende manier





## Hoe breng je informatie goed over?

Hoe informatie wordt opgenomen wordt deels bepaald door de manier waarop informatie gestructureerd is. Met een slechte structuur begrijpen we de boodschap minder snel of zelfs helemaal niet. Een duidelijke lay-out is daarom van belang voor je boodschap. Onderschat ook niet het effect van de toon van je bericht.

Met de lay-out bepaal je hoe de boodschap wordt waargenomen en dat bepaalt weer of mensen er iets mee gaan doen. Belangrijk hierbij is de 'processing fluency': hoe eenvoudig kan iemand de informatie verwerken? Hierbij blijkt dat hoe makkelijker de informatie te verwerken is, hoe positiever iemand staat ten opzichte van de gegeven informatie. Hoe makkelijker mensen een taak inschatten, hoe sneller ze beginnen aan de taak. Een goede lay-out is dus heel belangrijk. Je kan fluency verhogen door visuele elementen aan je brief toe te voegen waarin de belangrijkste informatie logisch is gestructureerd. Ook effectief zijn voldoende witruimte en prettig leesbare lettertypes.

### Vergroot visuele saillantie

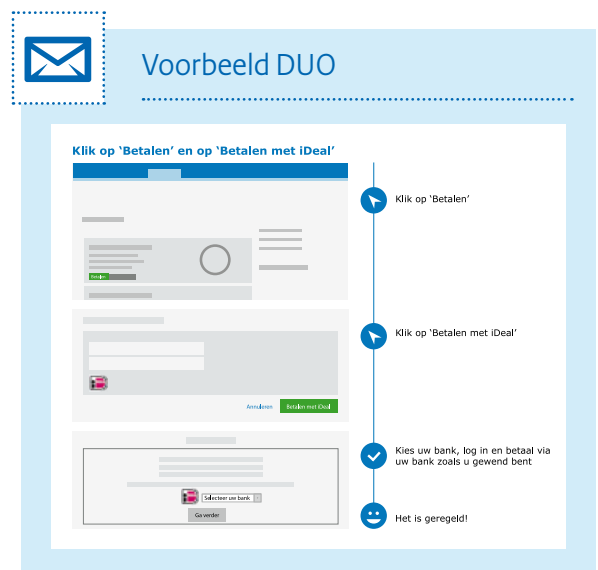
Met behulp van visuele elementen kan je bepaalde informatie benadrukken, uitleggen en je boodschap laten opvallen. Je vestigt de aandacht erop door het visueel saillant (opvallend) te maken. Er zijn verschillende methoden om visuele elementen op te nemen in je brief. Je kan gebruik maken van bijvoorbeeld kaders, kleurgebruik, kopjes, stappenplannen, dikdrukken van datums, voldoende witruimte en gebruik van afbeeldingen of andere opvallende elementen (zoals een post-it). Hieronder geven we per visueel element aan hoe je het kan inzetten.

#### Kopjes

Een groot blok tekst zonder structuur erin en zonder aanduiding van de belangrijke delen is erg lastig om te begrijpen. Maak daarom gebruik van dikgedrukte kopjes die de tekst structureren en laat de kopjes aansluiten bij vragen die mensen mogelijk hebben, bijvoorbeeld: *Wat moet u doen?* of *Waarom krijgt u deze brief?* Kies ook een briefonderwerp dat goed aangeeft waar de brief over gaat. Je onderwerp en de eerste zinnen worden vaak het beste gelezen, dus kom meteen tot de kern. Gebruik voldoende witruimte tussen je alinea's om ook optisch een heldere boodschap te houden.

#### Kaders en stappenplannen

Let erop dat de belangrijkste informatie meteen opvalt, het liefst open je je bericht ermee: wat wil je van je doelgroep? Het doelgedrag kun je het beste visualiseren in stappenplannen of aangeven in bullet-points (als er verschillende keuze-opties zijn). Gebruik waar mogelijk kaders om gevraagde stappen of extra belangrijke informatie. Zet een relevante datum dikgedrukt. Zie voorbeeld DUO en CJIB.





## Voorbeeld CJIB

### verkeersboete

beschikking



#### Omschrijving overtreding

Overschrijding van de maximum snelheid binnen de bebouwde kom (feitcode VA005)



#### Wanneer

6 februari 2017 om 16:25 uur  
(Vastgesteld door opsporingsinstantie Administratieve flitsverwerking CJIB, zaaknummer 1234)



#### Waar

Gemeente Apeldoorn  
(Beekbergen, Berg en Dalweg - kruising Zonnegloren)



#### Kenteken

01-XXX-X  
(Dit kenteken staat op uw naam of u was op dat moment de huurder van het voertuig)



#### Gemeten snelheid

58 km/u, 55 km/u na correctie  
(De toegestane snelheid was 50 km/u)

Door u te betalen

**€ 42,00**

Dit bedrag is inclusief € 9,00 administratiekosten.

Betaal vóór  
23 november 2018

op rekeningnummer  
NL56 INGB 0705 0051 00

op naam van  
CJIB

met betalingskenmerk  
0000 0000 0000 0000

#### U kunt het bedrag op twee manieren betalen:

- > Ga naar [cjb.nl](http://cjb.nl), log in met DigiD en betaal via iDEAL, of
- > maak het bedrag over. Controleer goed of u alles juist hebt ingevuld.

Als u niet op tijd betaalt, wordt de boete hoger.

Bedrag na 1e verhoging € 58,50  
Bedrag na 2e verhoging € 108,00

### Vragen?

#### Meer informatie

Op [cjb.nl](http://cjb.nl) staat meer informatie over deze verkeersboete. Bent u geflitst? Dan kunt u de foto daar ook direct bekijken.

#### Niet eens met de boete?

Meld dit dan uiterlijk op 01-10-2018 bij de officier van justitie door in beroep te gaan. Dat kan digitaal op [om.nl](http://om.nl)/verkeer. Daar staat hoe u dit kunt doen. Schrijft u liever? Stuur uw brief dan naar: Parket CVOM, Afdeling Mulder, Postbus 50.000, 3500 MJ Utrecht. U krijgt van ons een brief met de beslissing van de officier van justitie. Tot die tijd hoeft u niets te betalen.

#### Wilt u in delen betalen?

Op [cjb.nl](http://cjb.nl) kunt u zien of dat mag voor deze verkeersboete. Zo ja, dan kunt u daar direct regelen dat u in delen gaat betalen.

#### Andere vragen?

Website [cjb.nl](http://cjb.nl)  
Telefoon 058-2342130

### Kleur en afbeeldingen

Ook het gebruik van opvallende kleuren kan helpen een belangrijke boodschap duidelijker over te brengen. Als iemand snel moet reageren, valt de noodzaak van de brief meer op wanneer je de kernboodschap in rode letters schrijft dan in zwarte (*Onderwerp: Let op, u heeft **2 dagen** om te reageren*). Afbeeldingen trekken ook de aandacht. Ze moeten wel bijdragen aan de boodschap, bijvoorbeeld door een visualisatie te maken van de gevraagde acties. Zie voorbeeld Gemeente Amsterdam. Hier beelden de afbeeldingen de acties uit. Dit helpt zeker voor laaggeletterden of andere mensen die de taal niet zo goed machtig zijn.



## Voorbeeld Gemeente Amsterdam



Bel ons. U krijgt iemand van ons team aan de lijn.



We praten met u over uw persoonlijke situatie.



We spreken met u af hoe u terug betaalt.



U houdt genoeg over voor boodschappen.

Je kan ook variëren in de envelop (kleur of boodschap erop) of het briefpapier om aandacht te trekken. Zie voorbeeld AFM en Florius. De zwarte achtergrond en opvallende teksten (*Het slechte nieuws*) verhogen de saillantie. Op de achterzijde van de brief staan verschillende andere technieken, zoals een concrete deadline, een sociale norm en een stappenplan. Er werd ook een persoonlijke voucher bijgevoegd die mensen voor een bepaalde tijd konden inwisselen voor korting op financieel advies. Dit bracht significant meer mensen in actie.



## Voorbeeld AFM en Florius

### Het slechte nieuws

Geachte <naam>,

U heeft (deels) een beleggingshypotheek. Dat was destijds een goede keuze. Helaas is uw rendement veel lager dan verwacht. Op de einddatum van uw beleggingshypotheek heeft u te weinig waarde opgebouwd met uw beleggingen om deze af te lossen. Het is onwaarschijnlijk dat verbeterd beursresultaat dit oplost. Het gevolg: een hypotheekgat.

Dit was natuurlijk niet wat u in gedachte had toen u uw hypotheek afsloot. We hadden u liever beter nieuws gebracht, maar we willen eerlijk vertellen hoe u ervoor staat.

#### Uw hypotheekgat

Op de einddatum van uw beleggingshypotheek is:

Uw beleggingshypotheek	€ <x.xxx,->
Uw verwachte opgebouwde waarde	€ <x.xxx,->
Uw verwachte hypotheekgat	€ <x.xxx,->

Gelukkig is er ook goed nieuws. Kijk maar aan de andere kant van deze brief.

### Het goede nieuws

Geachte <naam>,

U kunt uw hypotheekgat nog dichtten. Want u heeft nog tijd om uw beleggingshypotheek aan te passen. Bijkomend voordeel: de hypotheekrente is nu historisch laag. Dus kom voor 30 mei in actie.

#### Een hypotheekgat. Hoe doen anderen dat?

**70%** van onze klanten met een zelfde beleggingshypotheek is al in actie gekomen met behulp van een onafhankelijke adviseur. Zij zijn overgestapt naar een hypotheekvorm met meer zekerheid. Of hebben hun beleggingshypotheek volledig afgelost.

#### Uw hypotheekgat. Hoe verkleint u dat?

Hoe eerder u in actie komt, hoe beter. In slechts 3 eenvoudige stappen:



Een stempel van een urgentieverhogende boodschap kan stimuleren de envelop eerder open te maken. Een post-it op de envelop plakken is ook een manier om saillantie te verhogen. De Belastingdienst heeft dit eerder succesvol ingezet bij verzuimende ondernemers om te stimuleren dat zij hun aangiftes op tijd gingen indienen. Met een handgeschreven post-it persoonlijk ondertekend door de behandelende ambtenaar op de envelop werden de aangiftes twee keer zo snel ingediend. DUO deed een vergelijkbaar onderzoek en onderzocht het gebruik van een post-it of een stempel op de envelop om debiteuren in Curaçao te bewegen contact op te nemen. Hierbij leidde een neutrale envelop met de stempel tot anderhalf keer meer reacties dan de standaard DUO-envelop.



## Voorbeeld Belastingdienst en DUO



### Stem de toon af op de doelgroep

Naast de lay-out is ook het taalgebruik en de toon in de brief van belang. Probeer daarbij telkens vanuit je doelgroep te denken. De tekst van een brief of e-mail is namelijk is niet voor iedereen even begrijpelijk. Dat hangt onder andere af van het kennisniveau van de doelgroep. Vraag jezelf dus van tevoren af wat jouw doelgroep al weet. Over het algemeen is het aan te raden om jargon (vaktaal) zoveel mogelijk te vermijden, tenzij de doelgroep al veel voorkennis heeft (bijvoorbeeld bij experts). Woorden zoals beschikking, toetsingsinkomen of inspanningsverplichting zijn voor de meeste mensen geen woorden die ze dagelijks tegenkomen. Controleer als je brief bijna af is daarom of je doelgroep je brief kan begrijpen. Leg hem zo mogelijk voor aan een klein onafhankelijk testpanel; vaak blijken er meerdere manieren om bepaalde zinnen of woorden te interpreteren. Het principe van *the curse of knowledge* maakt ook dat als je eenmaal kennis hebt van iets, het moeilijker is om te beoordelen of iets begrijpelijk is voor een ander. Een testpanel dat niet zo bekend is met de inhoud, kan dit vaak beter beoordelen.

Ga verder in je communicatie niet uit van onwil bij de lezer, maar benader de doelgroep positief of neutraal. Dreig bijvoorbeeld niet met boetes en verplichtingen, maar benadruk dat je samen tot een oplossing wil komen. Erken ook eventuele negatieve emoties: *We begrijpen dat dit mogelijk onverwachts voor u komt*. Zie [Hoe ga je weerstand tegen?](#) Ook is het aan te raden zo min mogelijk woorden te gebruiken die een negatieve emotie kunnen opwekken, zoals 'fout' etc. In plaats van een betalingsachterstand of schuld kun je bijvoorbeeld spreken over een gemiste betaling of openstaand bedrag. Ook kun je controleren op termen als 'moeten' of 'verplichting', en in plaats daarvan spreken over waarom iets belangrijk is (liefst gezamenlijke doelen).

### Hoe breng je informatie goed over?

- ✓ Neem kopjes op, bij voorkeur in de vorm van een relevante vraag voor de lezer
- ✓ Start met je hoofdboodschap
- ✓ Maak belangrijke informatie opvallend (dikgedrukt, in kleur of kaders)
- ✓ Maak gebruik van afbeeldingen van het doelgedrag
- ✓ Vermijd vaktaal of moeilijke woorden en gebruik positieve of neutrale woorden

# 4. Test

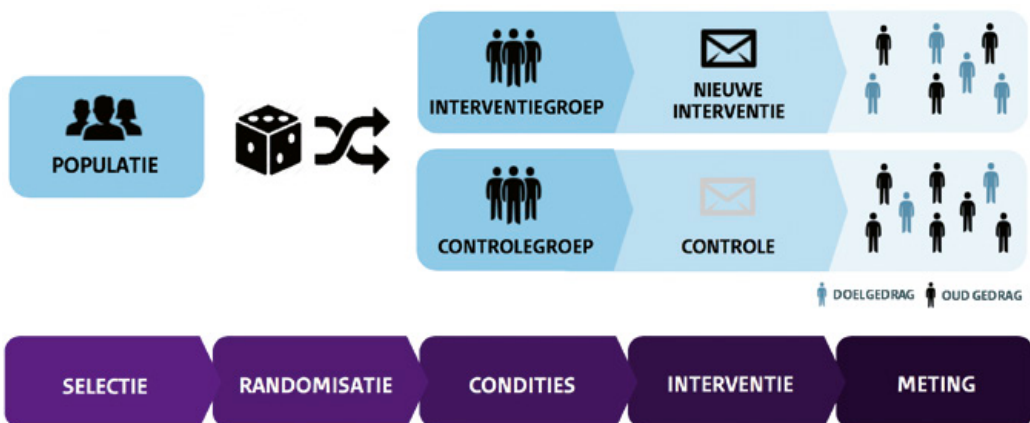
## wat is het effect van je brief of e-mail?

Om je brief of e-mail te testen kun je het best een RCT uitvoeren, een *Randomized Controlled Trial*. Grofweg: door één random deel uit de doelgroep bloot te stellen aan de interventie en een ander deel niet, kun je het effect vaststellen. Wat is een RCT precies, waarom zou je die inzetten en hoe pak je dat aan?

### Vergelijking van controlegroep en interventiegroep(en)

De simpelste vorm van een RCT is er een met twee groepen: een controlegroep en een interventiegroep. Je vormt de twee groepen door de doelpopulatie aselekt te verdelen in twee groepen. Aselect wil zeggen door middel van loting. De controlegroep krijgt geen interventie of de gebruikelijke interventie, de interventiegroep krijgt de interventie waarvan je het effect wil weten. In het geval van brieven en e-mails kan het gaan om een met gedragsinzichten aangepaste tekstversie die je wil testen tegenover een gangbare brief of e-mail. Of om een brief of e-mail tegenover helemaal geen brief of e-mail. Omdat deelnemers aan het experiment willekeurig worden toegewezen aan een groep, kan je een verschil in uitkomst tussen beide groepen betrouwbaar toewijzen aan de interventie. Zie de figuur.

*Figuur: Randomized controlled trials*



Een andere veelgebruikte vorm is een RCT met een controlegroep en meerdere interventiegroepen. Dit kan nuttig zijn als er meerdere gedragstechnieken zijn bedacht die kansrijk zijn om te testen. Het principe blijft hetzelfde, de totale groep wordt dan alleen aselekt verdeeld in meerdere groepen in plaats van twee groepen. Het testen van meerdere interventies tegelijkertijd heeft als voordeel dat binnen 1 experiment sneller kan worden geleerd welke gedragstechnieken het beste werken. Let wel op dat de steekproef groot genoeg is om met voldoende zekerheid te kunnen stellen dat een van de geteste interventies het meest effectief is. Als je dezelfde populatie in meerdere groepen verdeelt, kan de groeps grootte daarvoor te klein worden.

### Steeds meer de standaard in effectonderzoek

RCT's vormen de gouden standaard binnen het effectonderzoek, bijvoorbeeld voor het testen van medicijnen of om vast te stellen welke vormgeving van een webpagina meer online omzet genereert. Binnen de overheid zijn RCT's nog geen gemeengoed, maar ze zijn in opkomst. Ze worden steeds meer gebruikt bij het testen van gedragsinterventies binnen de departementen en bij uitvoeringsorganisaties. Zie onder meer het rapport Rijk aan Gedragsinzichten (BIN NL, 2017) voor enkele voorbeelden hiervan. Bij het Engelse gedragsteam BIT UK zijn RCT's al langer de standaard om effecten te meten van ontwikkelde gedragsinterventies voor de Britse overheid.

### Effect moet toe te schrijven zijn aan de interventie

Kun je ook uitkomsten van een eerdere groep die een oude briefversie heeft gekregen, vergelijken met een nieuwe groep die een nieuwe briefversie krijgt? Nee, de kans is groot dat je dan niet het effect van de interventie meet. Het verschil in uitkomst kan net zo goed komen door andere veranderingen in de tussentijd. Bijvoorbeeld veranderde economische omstandigheden. Die zouden het resultaat vertekenen als je bijvoorbeeld wilt meten wat een aangepaste tekst aan werklozen doet voor de kans een baan te vinden.

Ook moet het toeval zijn waarom de ene groep een bepaalde interventie krijgt en de andere groep niet. Het simpelweg vergelijken van een groep met een interventie en een groep zonder, geeft ook een vertekend beeld. Je kunt corrigeren voor leeftijd en geslacht als de groepen daarin te veel verschillen, maar er kunnen andere factoren overblijven waarop de groepen verschillen en waarvoor je niet kunt controleren, zoals motivatie of aanleg. Daarom moet toewijzing aan een groep random gebeuren.

Ter illustratie een recente studie naar de effecten van een welzijnsprogramma voor werknemers binnen bedrijven. Onderzoekers hebben de uitkomsten van een RCT-effectmeting vergeleken met die van een klassieke effectmeting. Bij die laatste waren de gezondheidssuitkomsten van deelnemers aan het welzijnsprogramma vergeleken met die van zo goed mogelijk vergelijkbare niet-deelnemers. Wat bleek? De klassieke methode vond significante positieve effecten op het bezoeken van de bedrijfsfitness en deelname aan een hardlooppwedstrijd. Bovendien maakten deelnemers significant minder gezondheidskosten en minder ziekenhuiskosten. De RCT-effectmeting vond echter op geen van deze punten significante verschillen. De conclusie moet dus zijn dat het welzijnsprogramma geen enkele van de beoogde effecten heeft opgeleverd. De klassieke methode gaat mank omdat er sprake is van zelfselectie in dergelijke programma's. Het is waarschijnlijk dat deelnemers die zich aanmelden voor een dergelijk programma sowieso meer bezig zijn met gezondheid en beweging.

### Test in zes stappen je brief of e-mail met een RCT

#### **Stap 1:** Bepaal het gedrag dat je wilt beïnvloeden met de e-mail/brief en leg de te meten variabelen vast in een meetplan

Het is cruciaal bij een RCT dat van tevoren duidelijk is welk gedrag je precies wilt beïnvloeden met de interventie(s). Operationaliseer dit gedrag in concrete meetbare variabelen en leg deze vooraf vast in een meetplan. Overleg hierover met de partij die de onderzoeksdata gaat verzamelen. Zo kun je checken of de beoogde uitkomsten ook daadwerkelijk te meten zijn.

Wat neem je verder in je meetplan op?

- **Intermediaire uitkomsten:** uitkomsten die kunnen leiden tot de doeluitkomsten. Denk bij e-mails aan bounce rates (het niet aankomen van mails), open rates (het openen van een mail), en click rates (het aanklikken van links in een e-mail). Er zijn diverse programma's in omloop om deze uitkomsten te kunnen meten. Het voordeel van het meten hiervan is dat je meer inzicht krijgt in de werking van de interventie. Bij lage open rates zou een oorzaak van een klein of afwezig effect bijvoorbeeld kunnen liggen in de onderwerpregel. Een aanbeveling kan dan zijn om te variëren met de onderwerpregel en te kijken of dit de open rate verhoogt.
- **Neveneffecten** van de interventie. Een voorbeeld van een ongewenst neveneffect is extra telefoon- of e-mailverkeer omdat mensen de brief of e-mail niet goed snappen en vragen of klachten hebben. Een gewenst neveneffect kan bijvoorbeeld zijn dat mensen naar aanleiding van een betalingsherinnering niet alleen vaker betalen, maar ook meteen besluiten om de betaling in het vervolg via automatische incasso te laten verlopen.

- Relevante **achtergrondvariabelen** van de doelgroep. Deze dienen twee doelen. Ten eerste zijn het controlevariabelen in de uiteindelijke effectanalyse. Dat maakt de effectschattingen vaak nog iets nauwkeuriger. Ten tweede kun je ermee onderzoeken of de interventie voor bepaalde subgroepen (geslacht, leeftijd, duur werkloosheid, hoogte schuld, etc.) een groter effect heeft dan voor andere subgroepen.

**Stap 2: Ontwerp een of meerdere te testen e-mails/brieven**

Over de inzet van de gedragstechnieken gaat **hoofdstuk 3**. Bij het ontwerp van brieven/e-mails zijn er twee belangrijke keuzes: ontwerp je ze zelf of laat je dat doen? En: test je meerdere gedragstechnieken in 1 e-mail/brief of juist aparte e-mails/brieven per gedragstechniek?

- Beslis over **uitbesteding**. Diverse departementen en uitvoeringsorganisaties hebben eigen gedrags-experts in dienst die betrokken zijn bij het ontwerp van brieven of e-mails met behulp van gedrags-inzichten. Andere organisaties huren deze expertise (voornamelijk) in bij gespecialiseerde bureaus in gedragsanalyse en ontwerp van gedragsinterventies. Beide vormen kunnen goed werken.

Voordeel van gedragsexperts in huis:	Voordeel van inhuren:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• je kan (op termijn) voortbouwen op opgedane kennis en ervaring</li> <li>• er kan een kostenvoordeel zijn ten opzichte van inhuren als er genoeg projecten zijn voor deze gedragsexperts</li> <li>• er zijn kortere lijnen naar interne betrokkenen bij gedragsexperimenten: dossierhouders, technici, communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bij de bureaus is vaak meer en bredere ervaring aanwezig</li> <li>• in de planning kan flexibeler worden ingespeeld op de (piek)momenten dat de expertise echt nodig is</li> <li>• een frisse blik van buiten op de materie kan soms helpen</li> <li>• gedragsbureaus kunnen ook werk uit handen nemen bij het rapporteren over de uitkomsten van de gedragsanalyse, de beschrijving van de interventies en de effecten; daar heeft de organisatie zelf niet altijd voldoende tijd voor</li> </ul>

- Weeg af of je **meerdere gedragstechnieken tegelijkertijd** in 1 brief/e-mail wilt testen (de zogeheten ‘kitchen sink’-benadering) of juist 1 gedragstechniek per versie van een brief of e-mail.

	Inzet van meerdere gedragstechnieken tegelijk	Inzet van 1 gedrags-techniek per e-mail/brief
Je kunt achteraf vaststellen welke specifieke gedragstechniek het (meeste) effect heeft gehad	-	+
De kans op positief effect is groter	+	-
Een kleinere totale steekproefomvang volstaat om betrouwbare uitspraken te doen	+	-

De totale omvang van de doelgroep kan een beperkende factor zijn die een rol speelt bij deze keuze, maar ook kostenoverwegingen in het geval van een briefexperiment (verzendkosten). Bij e-mail speelt dit laatste geen rol, omdat het weinig kost om extra e-mails te versturen. Het mail- en belverkeer naar aanleiding van e-mails kan wel een reden zijn om de omvang van het experiment te beperken. Ditzelfde geldt overigens voor briefexperimenten.



### Stap 3: Doe een poweranalyse om de grootte van de steekproef te bepalen

Een zogeheten poweranalyse is van belang om een beredeneerde keus te maken over de grootte van de steekproef voor het experiment. Een poweranalyse geeft enig houvast welke steekproefomvang je nodig hebt om een gegeven effectgrootte aan te kunnen tonen met een bepaalde zekerheid. Voor de gegeven effectgrootte kan je kijken naar gevonden effecten van soortgelijke interventies in de literatuur, of naar effecten die je minimaal wilt genereren met je brief of e-mail (om deze interessant te maken voor bredere verspreiding).

Je kan gratis programma's downloaden voor een poweranalyse. Een voorbeeld hiervan is G-power (<http://www.gpower.hhu.de>). Zonder downloaden kan ook, zie bijvoorbeeld <http://powerandsamplesize.com/>. Laat de poweranalyse uitvoeren door iemand die statistisch onderlegd is.

### Stap 4: Verdeel de steekproef aselekt over een controlegroep en 1 of meerdere interventiegroepen

Als je de gewenste steekproefomvang hebt bepaald, trek dan een aselekte steekproef en verdeel deze steekproef aselekt over de controlegroep en 1 of meerdere interventiegroepen.

- Randomiseer bij voorkeur op basis van een door de **computer gegenereerd nummer**. Een voorbeeld van een gratis tool waarmee je eenvoudig kan randomiseren, is de Randomizer tool van Ideas42: <http://abtesting.ideas42.org/randomize/>. Kopieer de unieke ID's van de steekproef in de randomizer en geef op over hoeveel groepen gerandomiseerd moet worden. De computer genereert daarna automatisch de toewijzing van de volledige steekproef over de verschillende groepen.
- Randomiseer niet op **achternaam**. Sommige achternamen komen meer voor onder bepaalde etnische groepen dan onder autochtonen.
- Randomiseer niet op **regio of buurt**. Mensen wonen in bepaalde regio's/buurtten om bepaalde redenen en verschillen in bijvoorbeeld opleidingsniveau en inkomen. Deze factoren hangen vaak samen met de uitkomsten van de te testen interventies.
- Randomiseer niet op **nummers** die gelinkt zijn aan het moment van aanmelden. Er kunnen relevante verschillen bestaan tussen vroege en late aanmelders die ook van invloed zijn op de uitkomsten. Een voorbeeld hiervan is het BSN-nummer, waar een leeftijdsselectie in zit.

### Stap 5: Stuur de ontwikkelde brieven/e-mails naar de aselekt getrokken groepen

Om verschillende e-mails aan verschillende groepen te kunnen sturen kan je aparte e-maillijsten aanmaken op basis van de uitgevoerde randomisatie. Er bestaat ook software die e-mailtesten kan uitvoeren. Voordeel is dat het programma zelf dan al enkele resultaten kan presenteren voor de hele groep, zoals open en click rates.

- Houd rekening met een bepaalde **doorlooptijd** om de verzending logistiek te organiseren. Vooral brieven kunnen de eerste keer meer tijd vergen dan vooraf gedacht.
- Doe een **test** om te zien of alles goed werkt en check welke eventuele beperkingen er zijn. Soms blijkt bijvoorbeeld de capaciteit onvoldoende om grote hoeveelheden mails in 1 keer te versturen. Als je dan de mail naar interventiegroep 1 wel kan versturen, maar die naar interventiegroep 2 pas later, dan weet je niet meer of verschillen in uitkomsten komen door de interventie of door een verschil in timing.
- Besteed bij een e-mail voldoende tijd aan de keuze van de **onderwerpregel** van de mail. Deze kan het succes van de interventie bepalen. Bij een voldoende grote populatie en voldoende beschikbare tijd kunnen de onderwerpregels ook eerst apart getest worden om te zien welke de grootste open rates oplevert. De meest succesvolle kan je dan inzetten in het uiteindelijke experiment.
- Denk goed na over de **timing** van het verzenden van de mail of brief. Die kan meer of minder kansrijk zijn afhankelijk van de doelgroep (werkenden, werklozen, studenten, gepensioneerden) en het doelgedrag. Ook hier geldt dat je bij een voldoende grote populatie eerst kan testen welke timing het beste werkt.

### Stap 6: Meet de uitkomsten per groep en bepaal het effect van de brieven/e-mails

Als je het experiment hebt uitgevoerd, kan je de effecten bepalen.

- Zet **statistisch onderlegde experts** in voor de effectmeting. Als je verschillen vindt tussen de groepen wil dat niet zeggen dat deze verschillen ook statistisch significant zijn. En als ze niet statistisch significant zijn, kan je geen conclusies trekken over het effect van de interventie.
- Beoordeel met een **kosten-batenanalyse** of het de moeite waard is de interventie uit te breiden naar een grotere groep. Hoeveel extra gegenereerde acties leverde de interventie op tegen hoeveel extra kosten? En, zo mogelijk, wat waren de baten in euro's van de extra gegenereerde acties?
- Onderzoek waar mogelijk ook of effecten groter of kleiner zijn voor specifieke **subgroepen**. Soms komt het voor dat de interventie gemiddeld geen effect heeft, maar wel voor een specifieke subgroep. In het laatste geval kan je de interventie in het vervolg op die specifieke subgroep richten.
- Onderzoek of en in hoeverre effecten ook op de wat **langere termijn** overeind blijven. Ze kunnen juist oplopen, maar ook uitdoven.

#### Test in zes stappen je brief of e-mail met een RCT

- ✓ Bepaal het gedrag dat je wilt beïnvloeden met de e-mail/brief en leg de te meten variabelen vast in een meetplan
- ✓ Ontwerp een of meerdere te testen e-mails/brieven
- ✓ Doe een poweranalyse om de grootte van de steekproef te bepalen
- ✓ Verdeel de steekproef aselekt over een controlegroep en 1 of meerdere interventiegroepen
- ✓ Stuur de ontwikkelde brieven/e-mails naar de aselekt getrokken groepen
- ✓ Meet de uitkomsten per groep en bepaal het effect van de brieven/e-mails

# Checklist brieven en e-mails

## Trekt de brief voldoende aandacht?

- ✓ De informatie is toegespitst op de situatie van de ontvanger of de doelgroep.
- ✓ De brief heeft een persoonlijke aanhef en afsluiting (indien gepast).
- ✓ De brief is geschreven in de ik- of wij-vorm, niet vanuit de organisatie.
- ✓ De aandacht wordt getrokken met kleuren en/of kaders.

## Is de boodschap motiverend?

- ✓ De brief benoemt dat je moeite hebt gedaan voor de doelgroep.
- ✓ Als er een heersende positieve sociale norm is, dan staat deze in de brief. *De meeste mensen (...), xx%, 4 op de 5 mensen.* De afwijking van de norm (minderheid) van doelgroep wordt benadrukt.
- ✓ De boodschap wordt (zo mogelijk) geformuleerd in termen van winst of verlies (framing).
- ✓ Het belang van het doelgedrag voor de lezer wordt benadrukt.
- ✓ Gezamenlijke doelen van afzender en lezer worden genoemd.
- ✓ Gevoel van vrijheid wordt benadrukt door te benoemen dat de lezer een keuze heeft.
- ✓ Er wordt feedback gegeven op eerder gedrag: positief gedrag staat benoemd.
- ✓ Er wordt niet/zo min mogelijk gebruik gemaakt van boetes. Bij mogelijke negatieve consequenties wordt een duidelijk handelingsperspectief gegeven.
- ✓ De brief zet de lezer niet in de rol van zware overtreder, maar gaat uit van het positieve. *Misschien is het aan uw aandacht ontsnapt of bent u het even vergeten.*

## Zet de brief aan tot actie?

- ✓ Het gewenste doelgedrag is concreet en duidelijk benoemd.
- ✓ De brief opent met de hoofdboodschap of deze is duidelijk uitgelicht en snel zichtbaar voor de lezer.
- ✓ De brief bevat een kopje *Wat moet u doen?* met doelgedrag.

- ✓ De brief bevat een call to action: *Betaal nu, neem contact op, download het formulier hier.*
- ✓ Het doelgedrag is weergegeven als stappenplan, het gewenste gedrag is per stap beschreven.
- ✓ Er worden niet te veel stappen gevraagd. De stappen zijn klein, concreet en niet te moeilijk.
- ✓ Er wordt gebruik gemaakt van korte (klikbare) URL's of QR-codes, geen zoektermen of lange URL's.
- ✓ Benodigde formulieren en retourenveloppen worden meegestuurd.
- ✓ Het kanaal matcht met het kanaal van het doelgedrag: een online brief voor online gedrag.
- ✓ De timing van het verzoek ligt dicht bij het doelmoment.
- ✓ De brief is zo kort mogelijk en bevat alleen essentiële informatie voor het doelgedrag en je doelgroep.

### Wekt de brief geen weerstand op?

- ✓ Verwachte weerstand wordt erkend: *ik begrijp dat, ik kan me voorstellen dat.*
- ✓ Het verzoek is niet te groot.
- ✓ Er wordt zo min mogelijk gebruik gemaakt van het woord *moeten*.
- ✓ De lezer krijgt waar mogelijk twee of drie keuze-opties in de brief.
- ✓ Keuzevrijheid wordt benadrukt.
- ✓ Waar mogelijk worden garanties gegeven.
- ✓ De brief bevat waar mogelijk een implementatie intentie: als u [situatie], doe dan [doelgedrag]
- ✓ Het verzoek is op een verrassende manier gebracht.

### Breng je de informatie in lay-out en toon goed over?

- ✓ De brief bevat kopjes (in vraagvorm).
- ✓ Het onderwerp van de brief is duidelijk en bevat het doelgedrag.
- ✓ Er is gebruik gemaakt van afbeeldingen of visueel maken van doelgedrag. Alle gebruikte afbeeldingen ondersteunen de boodschap.

- ✓ Belangrijke datums zijn dikgedrukt.
- ✓ Belangrijke informatie is duidelijk uitgelicht met kaders, kleurgebruik of dikgedrukt.
- ✓ Er is voldoende witruimte in de brief en de letters zijn prettig leesbaar.
- ✓ Informatie die niet essentieel is staat niet in de brief, maar in een bijlage of op de achterkant.
- ✓ Verschillende keuze-opties of stappen zijn duidelijk uitgelicht met bijvoorbeeld bulletpoints.
- ✓ Er staan geen moeilijke woorden of vaktermen in de brief.
- ✓ De toon van de brief is vriendelijk of neutraal.
- ✓ De gekozen woorden in de brief wekken geen negatieve emoties op.
- ✓ De brief bevat geen dreiging, maar is gericht op samen tot een oplossing komen.

## Colofon

Mei 2019

Auteurs: Amra Bešić, Aletta Boele, Kaj Bots, Dana Schreur en Marc van der Steeg.

Redactie: Jeanine Mies MIES/tekst en training.

Deze handleiding is een uitgave van alle ministeries gezamenlijk, verenigd in het Behavioural Insights Netwerk Nederland (BIN NL). BIN NL geeft deze handleiding op eigen initiatief uit.

BIN NL is een samenwerkingsverband van alle ministeries voor de toepassing van gedragsinzichten in beleid, uitvoering, toezicht en communicatie. Het netwerk wisselt kennis en ervaring uit door bijvoorbeeld publicaties uit te brengen en jaarlijks de Dag van het Gedrag te organiseren.



Dit rapport is een uitgave van alle ministeries gezamenlijk, verenigd in het Behavioural Insights Netwerk Nederland (BIN NL). BIN NL geeft dit rapport op eigen initiatief uit.

BIN NL is een samenwerkingsverband van alle ministeries, voor de toepassing van gedragsinzichten in beleid, uitvoering, toezicht en communicatie. Het is bedoeld voor het uitwisselen van kennis en ervaring.

Mei 2019 | Publicatie-nr. 121434