



INSPIRATIEPAPER

THUISWERKEN STIMULEREN NA DE CORONACRISIS: HOE DOE JE DAT?

Voor wie is dit inspiratiepaper?

Dit inspiratiepaper is bedoeld voor werkgevers in Zuid-Nederland. De adviezen in dit inspiratiepaper zijn gericht op de organisatie als geheel. De toepassing van de adviezen ligt soms bij de werkgever en soms bij directe leidinggevenden.



Voor vragen of verdere toelichting kun je contact opnemen met **Rick Baggermans** van SmartwayZ.NL: rbaggersmans@brabant.nl

Sinds de coronacrisis is thuiswerken het nieuwe normaal: 91% van de werknemers in Zuid-Nederland werkt gedeeltelijk of volledig thuis (5). Inmiddels komen we steeds een stapje verder uit de crisis. Er mag steeds meer omdat mensen worden gevaccineerd en de IC's daardoor niet meer zo vol liggen. De kans is dus ook groot dat steeds meer werknemers, tegelijkertijd met deze versoepelingen, teruggaan naar hun oude werkgewoonten.

Thuiswerken heeft echter ook een hoop voordelen voor zowel de werkgever als de werknemers. Het is daarom belangrijk om gebruik te maken van dit moment om ervoor te zorgen dat werknemers niet geheel teruggaan naar hun oude werkgewoonten, maar zoeken naar een nieuw normaal in de tijd zonder coronamaatregelen vanuit de overheid.

Effecten van thuiswerken

Voor werkgevers zijn er verschillende voordelen te noemen van thuiswerken. Zo kunnen werkgevers kosten besparen op kantoorruimte en is er minder CO2-uitstoot (4). Bovendien werken werknemers mogelijk efficiënter als ze thuis werken (1, 3, 4) en is het verzuim lager bij werknemers die thuiswerken (4). Daarnaast geven werknemers ook veelvuldig aan (deels) thuis te willen blijven werken. Positieve punten zijn de flexibiliteit die het thuiswerken met zich meebrengt en het ontbreken van reistijd (5).

Jij als werkgever kunt werknemers begeleiden in het zoeken naar een goede balans tussen thuiswerken en op locatie werken, zodat jij en jouw werknemers beide profiteren van de voordelen van thuiswerken.

Om je een handje te helpen, schreven we dit inspiratiepaper. De volgende punten komen aan bod:

- Gedragsbepalers: wat zorgt ervoor dat werknemers wel of niet thuiswerken?
- Belangrijkste voor- en nadelen van thuiswerken voor werknemers
- Wat je als werkgever kunt doen om thuiswerken te stimuleren
- Praktische tools waar je direct mee aan de slag kunt

1. Gedragsbepalers

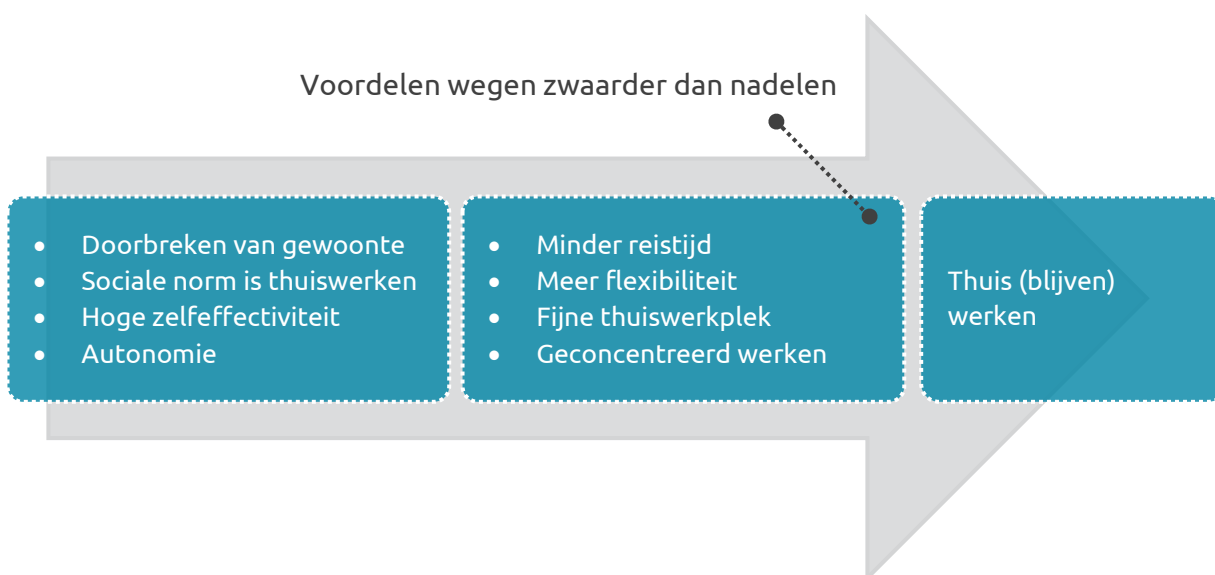
Welke factoren spelen een rol?

Voor de coronacrisis werd er al onderzoek gedaan naar thuiswerken, omdat er een hoop voordelen aan zitten voor zowel werkgever als werknemer. Het bleek echter een lastig vraagstuk: de gewoonte van de gemiddelde werknemer was om naar kantoor te gaan. Voor de coronacrisis werkte slechts 32% minstens één dag per week thuis (2). En als we iets weten over gewoontes, dan is het wel dat deze bijzonder lastig te doorbreken zijn. Vaak is hiervoor een momentum nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een life-changing event.

De coronacrisis was precies zo'n life-changing event waardoor mensen ineens uit die gewoonte kwamen. Omdat de maatregelen door de overheid werden opgelegd, voelden de meeste werknemers zich genoodzaakt om (gedeeltelijk) thuis te gaan werken, waardoor de gewoonte van op locatie werken plotseling werd doorbroken.

Nu deze gewoonte is doorbroken, ontstaat de vraag bij veel werkgevers hoe we deze gewoonte (gedeeltelijk) in stand kunnen houden bij werknemers. Om daar antwoord op te krijgen is het belangrijk om eerst inzicht krijgen in welke andere factoren een rol spelen bij het in stand houden van thuiswerken.

Gedragsbepalers voor de korte- en lange termijn



Korte termijn

- Het gedrag van anderen in je sociale omgeving heeft invloed op je eigen gedrag. Wat zie je dat de meeste van je collega's en andere mensen in jouw omgeving doen? Mensen zijn geneigd zich te conformeren aan deze *descriptieve norm*. Als de meeste collega's thuiswerken, dan is het makkelijker om zelf ook thuis te werken dan wanneer je een van de uitzonderingen bent.
 - 👍 **Actiepunt: schets een positieve descriptieve norm. Laat zien dat andere collega's thuiswerken.**
- *Injunctieve norm*: wat is het gewenste gedrag binnen mijn organisatie en verdere omgeving? Mensen willen voldoen aan de verwachtingen die in de omgeving

belangrijk zijn. Als de werkgever en sociale omgeving thuiswerken zien als iets goeds, maakt het dat makkelijker om daadwerkelijk thuis te werken.



Actiepunt: schets een positieve injunctieve norm. Verwerk bijvoorbeeld in de bedrijfscommunicatie dat het gewenst is om twee dagen per week thuis te werken.

- *Ervaren zelfeffectiviteit* en *kennis rondom thuiswerken*: weten werknemers hoe ze thuis effectief kunnen werken? Het ontbreken van kennis hiervan vormt een obstakel, ook al hebben mensen wel de motivatie om thuis te werken. Het vertrouwen in je eigen kunnen is belangrijk om nieuw gedrag te vertonen. De juiste kennis kan hierbij helpen.



Actiepunt: check bij werknemers of het goed lukt om effectief thuis te werken en of ze hierbij nog hulp kunnen gebruiken.

- Een van de basisbehoeften van mensen is autonomie. Mensen hechten er veel waarde aan en schieten in de weerstand als de autonomie wordt bedreigd. Wanneer mensen het gevoel hebben dat thuiswerken niet hun eigen keuze is, kunnen ze dus weerstand hebben tegen thuiswerken.



Actiepunt: let op dat je in je communicatie niet te dwingend bent. Laat de keuze aan werknemers zelf.

Lange termijn

- Mensen hebben kunnen ervaren wat de voor- en nadelen zijn van het thuiswerken. Wie *positieve ervaringen heeft met thuiswerken* staat ook voor de lange termijn open voor thuiswerken.
- Ook voor op de lange termijn is de *ervaren zelfeffectiviteit* een belangrijke voorspeller voor thuiswerken. Mensen die geloven dat ze in staat zijn om thuis te werken, zijn ook eerder geneigd om op de lange termijn thuis te werken (1).

Voor en nadelen van thuiswerken

Naast de gedragsbepalers spelen er meer factoren een rol, namelijk de (ervaren) voor- en nadelen van thuiswerken. Thuiswerken brengt voor- en nadelen met zich mee. Als de voordelen zwaarder wegen dan de nadelen, is de kans groot dat een werknemer thuis blijft werken. Maar wat zijn nu precies de voor- en nadelen van thuiswerken voor werknemers?

Voor werknemers zijn werkgeluk en efficiëntie belangrijke overwegingen als het gaat om wel of niet thuiswerken. Uit onderzoek blijkt het werkgeluk niet veranderd te zijn sinds de coronacrisis en zien werknemers meerdere voordelen aan thuiswerken, zoals minder reistijd, geconcentreerder werken en meer autonomie. De meest ervaren nadelen zijn minder sociale contacten, een minder goede balans tussen werk en privé en een minder fijne werkplek (2). Sommig onderzoek wijst erop dat thuiswerkers efficiënter zijn (3), terwijl andere onderzoeken vinden dat dit verschilt per persoon (1, 4). Het belangrijkste nadeel aan thuiswerken lijkt te zitten in samenwerking. Samenwerken wordt als minder prettig ervaren bij thuiswerken. Ook kan thuiswerken zorgen voor een minder sterke bedrijfscultuur. Het is daarom belangrijk om te zoeken naar een goede balans tussen thuiswerken en op kantoor werken.

Voordelen voor werknemers

- Verminderde reistijd

- Hogere flexibiliteit tijdens werkdagen, zelf werktijd indelen
- Geconcentreerder werken

Nadelen voor werknemers

- Verminderd sociaal contact
- Slechtere werk-privé balans
- Geen goede werkplek
- Minder goed samenwerken

Als werkgever is het van belang om zoveel mogelijk nadelen en weerstanden voor een werknemer op te lossen. Dit kun je uiteraard samen doen met de werknemer door met hem/haar in gesprek te gaan en te kijken waar diegene tegenaan loopt. Maar er zijn ook een aantal factoren die je als werkgever sowieso kunt toepassen waardoor je je werknemer aanmoedigt (deels) thuis te blijven werken. In het volgende hoofdstuk lees je daar meer over.

2. Tips voor de praktijk

Zorg voor intrinsieke motivatie

Het is belangrijk om werknemers op de juiste manier te motiveren als het gaat om thuiswerken. Voor een duurzame gedragsverandering is intrinsieke motivatie nodig. Intrinsieke motivatie betekent dat iemand gedrag vertoont omdat hij of zij dat wil en niet omdat er een tastbare beloning of ander positief gevolg aan zit (extrinsieke motivatie).

Volgens de Self Determination Theory zijn drie factoren van belang als het gaat om intrinsieke motivatie: autonomie, competentie en verbondenheid.

- **Autonomie:** we hebben graag het gevoel dat we zelf keuzes kunnen maken over hoe we ons leven kunnen indelen. Hoe meer autonomie, hoe meer ruimte er is voor intrinsieke motivatie.
 > **Je kunt het gevoel van autonomie bijvoorbeeld bevorderen door werknemers zelf in te laten delen wanneer ze thuiswerken en wanneer op kantoor. Geef hierbij wel een richtlijn mee, zoals 50/50 thuiswerken en op kantoor werken.**
- **Competentie:** we houden van het gevoel dat we competent zijn en dat we nog kunnen groeien in onze competenties.
 > **Vertrouwen uitspreken en positieve feedback geven vergroot de competentie van werknemers.**
- **Verbondenheid:** we geven betekenis aan wat we doen door het samen met anderen te doen.
 > **Laat teams zelf bepalen hoe ze het thuiswerken vormgeven, zodat je autonomie en verbondenheid al gelijk samenbrengt. Zorg voor een gevoel van samen door bijvoorbeeld gezamenlijke successen te vieren.**

Creëer positieve ervaringen met thuiswerken

Voorkom terugval door positieve ervaringen met thuiswerken te creëren. Hoe positiever werknemers denken over thuiswerken, hoe groter de kans dat ze deze gewoonte willen volhouden. Probeer zoveel mogelijk van de nadelen weg te nemen, door te voorzien in

goede faciliteiten voor thuiswerken en door regelmatig bijeenkomsten op locatie te plannen zodat er voldoende sociaal contact is.

Creëer een nieuwe norm

Zorg dat werknemers thuiswerken als de norm gaan zien. Zet werknemers die al veel thuiswerken in om anderen te helpen en inspireren en draag als werkgever ook uit dat thuiswerken de norm is door het goede voorbeeld te geven. Wees transparant hoe jij thuiswerken toepast en praat erover met je werknemers. Ook kun je vaak op online (chat-) omgevingen aangeven dat je thuis werkt. Door dit consequent te blijven gebruiken zien werknemers dat je ook de daad bij het woord voegt.

Communiceer over thuiswerken alsof het de nieuwe trend is binnen het bedrijf. Bijvoorbeeld: "Steeds meer mensen van Verzinsel B.V. werken twee dagen per week thuis. Jij ook?"

Maak het gewenste gedrag aantrekkelijker

Het gewenste gedrag aantrekkelijker maken is een heel effectieve manier om gedrag te veranderen. Faciliteer thuiswerken bijvoorbeeld door werknemers te helpen om hun thuiswerkplek zo prettig mogelijk in te richten. Denk hierbij aan (online) trainingen zoals werkplekchecker.nl, maar ook aan bijdragen voor goede bureaus en bureaustoelen en de juiste softwareoplossingen.

Zorg voor commitment

Een afspraak vastleggen zorgt ervoor dat de kans groter wordt dat mensen zich eraan houden. Zorg dus voor commitment om thuis te werken door bijvoorbeeld thuiswerkovereenkomsten, schema's om in te schrijven voor werken op kantoor en vaste online afspraken. In hoofdstuk 3 vind je voorbeelden die je zelf kunt invullen en gebruiken.



De BOB-campagne gebruikt commitment. Door hardop te zeggen dat je de BOB bent, houd je je eerder aan deze afspraak.

Gebruik zelfovertuiging

Om weerstand te voorkomen, kun je werknemers zelf redenen laten bedenken waarom thuiswerken voor hen fijn is. Op die manier overtuigen ze zichzelf van de voordelen en wordt zowel de kans groter dat ze positief denken over thuiswerken, als dat ze daadwerkelijk zullen gaan thuiswerken.

3. Praktische tools

Om jou als werkgever op weg te helpen geven we een paar concrete voorbeelden hoe je thuiswerken kunt stimuleren en hoe je dat toepast in de praktijk. Eerst gaan we in op de do's en don'ts en daarna geven we concrete voorbeelden hoe je dat in je communicatie verwerkt.

Do's

1. Maak het gewenste gedrag concreet

Welk gedrag wil je zien bij je werknemers als het gaat om thuiswerken? Maak dit gedrag zo concreet mogelijk. Op die manier maak je het mogelijk om het gedrag te monitoren en inzichtelijk te maken of jouw doel is bereikt. Bovendien is het voor werknemers ook veel gemakkelijker om er actie op te ondernemen. 'Meer thuiswerken' is erg vaag, terwijl 'Minstens twee dagen per week thuiswerken' veel concreter is. Hierdoor kunnen zowel werkgever als werknemer aansturen op dit concrete gedrag.

Voorbeelden van concreet doelgedrag:

- Tenminste twee dagen per week thuis blijven werken (ongeacht je contract)
- Bij individuele werkzaamheden: thuiswerken
- Bij samenwerken (brainstorm, ontwikkeling beleid etc) op kantoor/fysiek
- Elke dinsdagochtend om 10 uur een gezamenlijk, online koffiemoment
- Loop elke 25 minuten even 5 minuten een rondje in huis
- Onderbreek online vergaderingen iedere 50 minuten voor 10 minuten pauze

Voorbeelden van te vaag doelgedrag:

- Meer thuiswerken
- Meer contact met collega's leggen
- Vaker bewegen

2. Maak de boodschap extreem duidelijk

Ga je organisatiebreed communiceren over thuiswerken? Let dan op dat je boodschap extreem duidelijk is. Alles wat open ligt voor interpretatie kan een barrière zijn om het gedrag uit te voeren. Humor is leuk, maar zorg dat het niet afleidt van de boodschap.

- Voorbeeld van een duidelijke gedragsboodschap: "Wij werken minstens twee dagen per week thuis bij Verzinsel B.V. Welke dagen je thuiswerkt, mag je zelf bepalen."
> In deze boodschap is ook autonomie (zelf kiezen) verwerkt.
- Voorbeeld van een onduidelijke gedragsboodschap: "Blijf thuiswerken, ook als de overheid dit niet meer adviseert."
> Deze boodschap laat niet duidelijk zien wat thuiswerken inhoudt. Werknemers weten nu niet precies wat ze wel en niet moeten doen.

3. Laat zien wat je wél wilt

Soms leggen we de nadruk te veel op hoe het niet moet, maar dit maakt het voor de doelgroep een stuk ingewikkelder om het gewenste gedrag uit te voeren. Leg de nadruk dus op het gewenste gedrag en geef hierbij een voorbeeld indien mogelijk.

- Voorbeeld van gewenst gedrag: "Blijf thuiswerken, ook als het niet meer hoeft door maatregelen voor COVID-19."
- Voorbeeld van teveel nadruk op het ongewenste gedrag: "Ga niet weer helemaal op kantoor werken als de coronamaatregelen het weer toelaten"

Don'ts

1. Weerstanden vergeten

Soms denken we al te snel in oplossingen. Hoe krijgen we mensen zover om te veranderen? Hierbij slaan we echter een belangrijke stap over, namelijk weerstand. Begrijpen waarom mensen iets niet doen helpt vaak om oplossingen te bedenken voor een aanpak. Stel dat mensen in de weerstand zitten omdat de stap naar het nieuwe gedrag te groot is. Dan weet je dat je het proces in kleine behapbare stukjes moet opdelen. Dan heeft het geen zin om de voordelen van het gewenste gedrag te benoemen. Sta dus eerst goed stil bij weerstanden voordat je oplossingen gaat bedenken.

Weerstand

Er zijn drie vormen van psychologische weerstand: reactance, scepsis en inertia.

1. Reactance treedt op wanneer mensen het gevoel hebben dat ze worden beperkt in hun autonomie. Bijvoorbeeld wanneer je als werkgever bepaalde maatregelen oplegt en werknemers hier geen eigen keuze meer in hebben. Dit kan ertoe leiden dat werknemers gaan rebelleren en het tegenovergestelde gaan doen van wat je vraagt. Om reactance te voorkomen is het belangrijk dat je niet te dwingend overkomt in je communicatie en iets van keuzevrijheid open laat voor de werknemer.

2. Scepsis ontstaat wanneer iemand weinig vertrouwen heeft in de boodschap of in de boodschapper. Een voorbeeld is dat een werknemer niet gelooft dat thuiswerken enig nut heeft voor hemzelf of voor het bedrijf. Om deze scepsis weg te nemen is het belangrijk om zoveel mogelijk inzicht te geven in het proces. Wat zijn de voordelen van thuiswerken en waarom kies je hiervoor als organisatie?



Deze campagne neemt reactance en scepsis tegelijkertijd weg. Het biedt argumenten om je vuurwerk in te leveren (scepsis) en biedt keuzevrijheid voor welke reden bij jou past (reactance).

3. Inertia is een ingewikkelde vorm van weerstand. Wanneer dit speelt, is iemand zich wel bewust van de voordelen van het gewenste gedrag, maar komt diegene toch niet in actie. Vaak komt dit doordat het gedrag te ingewikkeld lijkt of doordat iemand weinig vertrouwen heeft in zijn of haar eigen kunnen (zelfeffectiviteit). Om inertia weg te nemen kun je heel duidelijk maken welke stappen moeten worden genomen. Ook kun je het gevoel van zelfeffectiviteit vergroten door iemand te helpen bij thuiswerken. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan (online) trainingen over thuiswerken.

In 5 stappen naar €30.000



Deze communicatie gaat inertia tegen omdat het het proces in kaart brengt en op die manier overzichtelijker maakt. Het wordt duidelijker wat iemand moet doen, waardoor diegene eerder in actie komt.

2. De negatieve norm

Wat de meeste anderen doen, is behoorlijk leidend voor gedrag van mensen. Wanneer je een gedragsnorm benoemt kan dit dus veel invloed hebben. Zorg er dan voor dat je laat zien dat de meeste mensen het gewenste gedrag vertonen. Laten zien dat mensen het gewenste gedrag nog niet vertonen als waarschuwing lijkt wellicht een goed idee. Je denkt misschien dat het tot bewustwording leidt als mensen zien hoe erg het probleem is, maar niets is minder waar. Vaak verergert het probleem hierdoor alleen maar.

Voorbeeld van een positieve norm (hoe het wel moet): "Steeds meer werknemers van Verzinsel B.V. werken 2 dagen thuis! Benieuwd hoe jij dit kunt aanpakken?"

Voorbeeld van een negatieve norm: "Teveel mensen willen straks weer op kantoor gaan werken. Dit kan zorgen voor overvolle kantoren en gevaarlijke (gezondheids-) situaties. Help jij mee om dit probleem aan te pakken?"

Voorbeelden van communicatiemiddelen

In dit gedeelte zie je een paar uitgewerkte voorbeelden van hoe je de besproken factoren toepast in je communicatie naar werknemers toe.

Tip: kijk ook eens op zowerkthet.nl/hybride-werken voor handige downloads

Het nieuwe thuiswerkbeleid: maak jouw thuiswerkplan (implementatie intentie)

Stel samen met je werknemer een thuiswerkplan op. Dit kan samenvallen met bijvoorbeeld een voortgangs/evaluatiegesprek. In dit plan beschrijf je samen heel concreet wat de werknemer precies gaat doen. Heel concreet gedrag beschrijven, noemen we ook wel een implementatie intentie. Zo'n implementatie intentie formuleren vergroot de kans dat iemand het gedrag ook echt volhoudt tot wel 30 procent. Je formuleert het gedrag, de situatie waarin het gedrag plaatsvindt en het moment waarop het gedrag plaatsvindt. Bijvoorbeeld "Op dinsdag en donderdag trek ik, nadat ik thuis kom van mijn werk, mijn hardloopschoenen aan en ga een half uur hardlopen".

Om het nog effectiever te maken kun je de intenties ook laten opschrijven en ondertekenen door werknemers. Dit voelt misschien gek, maar hiermee maak je de afspraak heel expliciet en zullen werknemers eerder geneigd zijn om hun intenties ook uit te voeren omdat je een duidelijke commitment hebt.

Voorbeeld thuiswerkplan:

- *Ik werk vanaf 1 augustus 2021 op dinsdag en donderdag thuis en op maandag en woensdag ga ik naar kantoor.*
- *Ik plan alle overleggen die fysiek plaatsvinden vooral op maandagen en woensdagen (indien mogelijk).*
- *Ik organiseer elke 2 maanden een online quiz voor mijn collega's en houd de score bij.*

Ondertekend op [datum]

.....

Nieuwsbrief

In een nieuwsbrief of een mail update kun je verschillende effectieve technieken inzetten om bijvoorbeeld een *positieve norm* te stellen en te inspireren aan de hand van het goede voorbeeld geven (*modelling*).

Beste collega,

*Op dit moment werkt zo'n 90% van jouw collega's thuis als gevolg van de coronacrisis. Maar wat blijkt nu, een groot deel van je collega's **zijn echte thuiswerkers geworden [1]**. Het thuiswerken bevalt goed: het geeft veel flexibiliteit en levert extra vrije tijd op omdat er minder reistijd is. De meeste van onze werknemers **geven aan straks ook graag voor een groot deel thuis te willen blijven werken [2]**.*

*Wij vinden het heel fijn om te merken dat thuiswerken zo goed bevalt en **we juichen het vooral toe om twee dagen per week of meer thuis te blijven werken [3]**. Thuiswerken is echter niet voor iedereen zo makkelijk. Misschien werk je liever regelmatig op kantoor en werk je wat minder vaak thuis. Geen probleem! **We laten de keuze helemaal aan jou [4]**.*

Wat we het belangrijkste vinden is dat je werkomgeving bij jou past. Daar denken we ook graag over mee.

Wil je in gesprek over thuiswerken en wat dit voor jou betekent? Neem contact op met [naam, e-mailadres, telefoonnummer]. / Wil je gaan plannen wanneer je thuiswerkt en wanneer op kantoor? Vul het thuiswerkplan in de bijlage in [5].

1. **Internaliseren van gedrag:** hier wordt laten zien dat collega's de identiteit 'thuiswerker' hebben aangenomen. Dit zorgt ervoor dat de kans groter is dat de gewoonte van thuiswerken in stand blijft, het is namelijk een onderdeel geworden van iemands identiteit.
2. **Descriptieve norm:** hier wordt aangegeven wat anderen doen. Dit zorgt ervoor dat de lezer zich wil aanpassen naar deze norm.
3. **Injunctieve norm:** we dragen als organisatie uit dat we thuiswerken aanmoedigen.
4. **Keuzevrijheid:** we vergroten het gevoel van autonomie door keuzevrijheid te geven. Dit zorgt voor meer intrinsieke motivatie en minder reactance.
5. **Call to action:** sluit je mail altijd af met een call to action. Zo zorg je ervoor dat er ook iets wordt gedaan met de gegeven informatie.

Nieuwsbrief met ervaring van collega

Beste collega,

We werken steeds meer thuis sinds de coronacrisis. Zo ook Sofie. In deze nieuwsbrief vertelt ze hoe dat haar is bevallen.

Sofie werkt sinds maart 2020 thuis. Ze heeft de waskamer omgetoverd tot kantoor. "Eigenlijk gebruikten we deze kamer niet echt ergens voor. Dus ik heb er een bureau neergezet en een fijne bureaustoel. En niet te vergeten mijn planten om me heen, net als op kantoor". Sofie werkte altijd alle dagen op kantoor en had er altijd moeite mee om thuis te werken. Vooral de concentratie en het gevoel dat je vanalles miste waren een dingetje [1].

Inmiddels is ze er helemaal aan gewend. "Of ik nog anders zou willen? Inmiddels kan ik juist thuis heel geconcentreerd werken en word ik niet zo snel afgeleid. **Maar ik mis wel mijn collega's en merk dat samenwerken soms wel lastig is [2].** Dat zou ik graag weer op kantoor gaan doen. 1 dag op kantoor en 3 dagen thuis lijkt mij een ideale combinatie".

Wil je in gesprek over thuiswerken en wat dit voor jou betekent? Neem contact op met [naam, emailadres, telefoonnummer].

1. **Modelling:** door iemand anders zijn of haar ervaringen te laten zien en het goede voorbeeld te laten geven, laat je het gedrag 'tot leven komen' en maakt dit het makkelijker voor de lezer om zichzelf in deze rol te plaatsen.
2. **Omgaan met tegenslagen:** er gaan ook altijd dingen mis en er zijn dingen moeilijk. Benoem dit en vertel hoe je ermee om kunt gaan. Zo ontstaat er minder snel weerstand en neemt het gevoel van zelfeffectiviteit toe.

Internaliseren/zelfovertuiging

Om werknemers te overtuigen van thuiswerken, kun je jouw jouw werknemer een vraag laten invullen. Bijvoorbeeld in een gesprek, via mail of op intranet. Door antwoord te geven op de vraag neemt de werknemer de identiteit van thuiswerker aan (internaliseren van gedrag) en overtuigt hij zichzelf daarnaast ook nog eens waarom hij een thuiswerker is. Als mensen zelf argumenten verzinnen waarom ze thuiswerken voorkom je dat er weerstand ontstaat omdat je onmogelijk weerstand kan hebben tegen iets dat je zelf hebt bedacht.

Voorbeeld internalisatie/zelfovertuiging:

Wat maakt jou een thuiswerker?

Wij zijn erg benieuwd waarom jij een thuiswerker bent geworden. Help je ons mee en vul je de onderstaande vraag in?

De reden voor mij om ook in de toekomst thuis te blijven werken is

Tip: Wil je dat veel mensen deze vraag opsturen dan kun je er bijvoorbeeld een prijsvraag van maken of deelnemers die een antwoord opsturen op een andere manier belonen.

4. Aan de slag!

Dit inspiratiepaper geeft werkgevers houvast om het thuiswerken van werknemers te stimuleren. Op basis van de kennis over welke gedragsbepalers een rol spelen bij thuiswerken en welke voor- en nadelen er worden ervaren, zijn verschillende tips en tools beschreven die kunnen helpen om het thuiswerken na de coronacrisis vast te houden. Heb je hulp of advies nodig bij de uitvoer hiervan? Schroom niet om contact op te nemen met het **Brabant Mobiliteitsnetwerk** via: info@brabantmobiliteitsnetwerk.nl.

Voor werkgevers is dit het moment om samen met werknemers op zoek te gaan naar een goede balans tussen thuiswerken en op kantoor werken. Welke stappen ga jij als eerste zetten?

5. Referenties

1. Happiness Lab & Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid (2020). *Stimuleren van thuiswerkgedrag onder werkend Nederland*.
2. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2020). *Achtergrondrapportage monitoring mobiliteit en vervoer*.
3. Bloom, N. (2017). *Go Ahead, Tell Your Boss You Are Working From Home*.
4. PWC (2020). *The costs and benefits of working from home*.
5. Muconsult (2020). *Thuiswerken tijdens de coronacrisis: resultaten regionale analyses*.
6. Van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). *Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown-Rapportage Nederland*.
7. Murray, G. (2020). *Working from home or shirking from home? Personality trait as a predictor of remote working preference and suitability*.
8. Watson, D., & Clark, L. A. (1997). *Extraversion and Its Positive Emotional Core*. *Handbook of Personality Psychology*, 767–793.