

Het motivationeel draagvlak voor de voksmarathon slinkt:

Het leiderschapskompas als leidraad voor motiverende communicatie

Marathonlopers bereiden zich grondig voor op een wedstrijd. Niet enkel fysiek, maar ook mentaal: ze beschikken over psychologische strategieën om zich door moeilijke momenten heen te bijten. Ze hebben ook een tactisch plan: ze delen hun wedstrijd goed in op basis van parcourskennis en de tegenstand. De gehele bevolking loopt nu reeds meer dan 5 weken een **collectieve marathon**. Ze was niet voorbereid op deze uitzonderlijke gebeurtenis: geen fysieke training, geen mentale ondersteuning voor de race, geen tactisch plan hoe we kunnen volhouden tot de finish. Terwijl een marathonloper er alleen voor staat en zichzelf dient te motiveren, kunnen wetenschappers en politici het voortouw nemen in het motiveren en aansturen van de bevolking. Dat is een voordeel. Motiverend leiderschap is vandaag meer dan ooit nodig, want het motivationeel draagvlak bij de bevolking slinkt de laatste tien dagen snel. Dit tonen de resultaten uit de 'Hoe stel jij het in uw kot'-studie aan de UGent aan. Om de motivationele intuïtie van wetenschappers en politici aan te scherpen, stelden we een checklist samen met 18 aanbevelingen voor motiverende communicatie.

Overtuiging daalt zienderogen

Sinds 19 maart, het begin van de lockdown, wordt de motivatie van de bevolking om zich aan de maatregelen te houden dagelijks gemeten. In totaal vulden 18476 deelnemers (74% vrouwen) een online enquête in, waarbij hun motivatie, veerkracht, en welbevinden wordt gemeten. De resultaten van deze *motivatiebarometer* zijn belangrijk omdat de motivatie van de bevolking het draagvlak voor de lockdown maatregelen weerspiegelt en aangeeft in welke mate de bevolking bereid blijft om de maatregelen te volgen. Meer motivatie is hierbij niet per definitie een betere zaak. Er zijn verschillende types motivatie. Het is vooral cruciaal dat de bevolking vol overtuigd blijft van de noodzaak van de maatregelen opdat ze zich op eigen initiatief aan de maatregelen zou houden. Veelvuldig onderzoek in de motivatiepsychologie toont aan dat deze **vrijwillige motivatie** een veel sterkere voorspeller is van het nauwgezet volgen van de maatregelen dan **'moet'-ivatie**¹. Dit is het type motivatie waarbij de bevolking zich verplicht voelt om zich aan de maatregelen te volgen. Op deze manier vermijd je een boete, kritiek of misprijzen van anderen. Ook in de lopende studie zorgt de aanwezigheid van vrijwillige motivatie bij de bevolking ervoor dat men zich meer aan de maatregelen houdt. 'Moet'-ivatie doet dat niet en gaat zelfs gepaard met verzet.

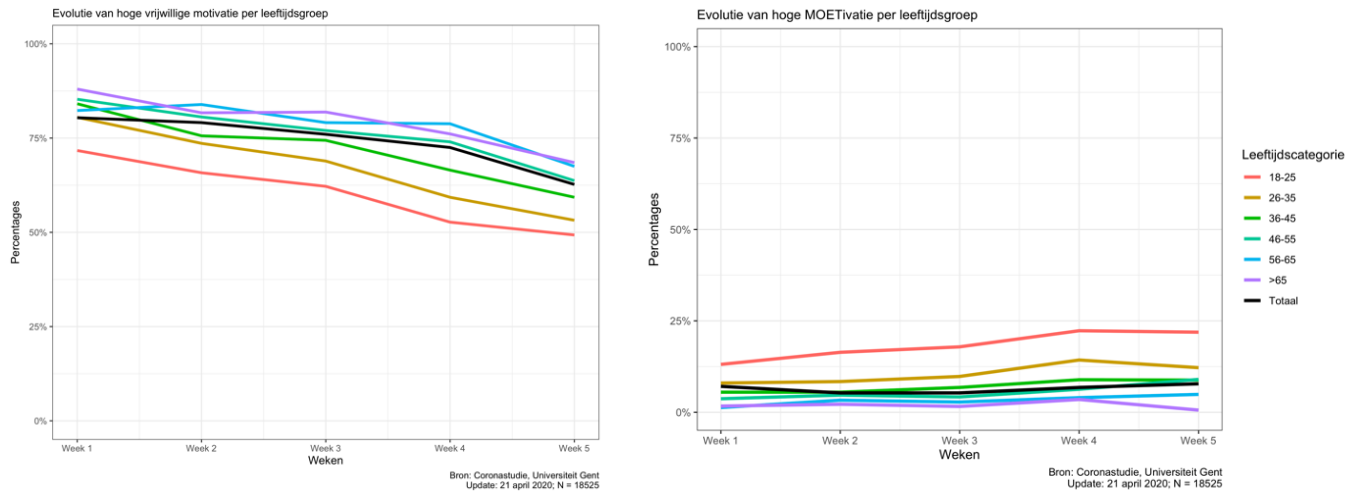
Gedurende bijna 5 weken werden deze beide types motivatie gemeten. De resultaten van de verschuiving in beide types motivatie staan weergegeven in figuur 1a en 1b. In de eerste week stond 81% van de bevolking pal achter de maatregelen. Hoewel dit in de derde week licht daalde tot 76% ([zie rapport 2](#)), vereenzelvigde nog steeds driekwart van de bevolking zich met de maatregelen. In de afgelopen 10 dagen is dit draagvlak echter snel verkruimeld tot 63% (zie zwarte lijn). Geen enkele leeftijdsgroep blijkt immuun voor deze afname. Vooral bij de jongvolwassenen staat het motivationeel draagvlak op een laag pitje want het zakt voor het eerst onder de 50%. Tegelijkertijd is er een lichte toename merkbaar in het percentage burgers dat hoog scoort op 'moet'-ivatie.

Hoewel de 'moet'-ivatie nog niet de overhand neemt op de vrijwillige motivatie zijn deze cijfers toch zorgwekkend. Ze zijn een voorbode van een toenemende afvalligheid bij de bevolking. In onze cijfers is dit vooralsnog maar beperkt zichtbaar: het percentage deelnemers dat *beweert* zich consequent aan de maatregelen te houden daalt licht. Maar het groot aantal politie-interventies wijst erop dat we nonchalanter worden. Een online vragenlijst is gewillig voor sociaal wenselijk antwoordgedrag. Oudere

generaties zijn het meest gewetensvol in het volgen van de maatregelen, precies omdat ze een grotere mate van vrijwillige motivatie vertonen.

Figuur 1a en 1b

Evolutie vrijwillige motivatie en 'moet'-ivatie tijdens lockdown periode



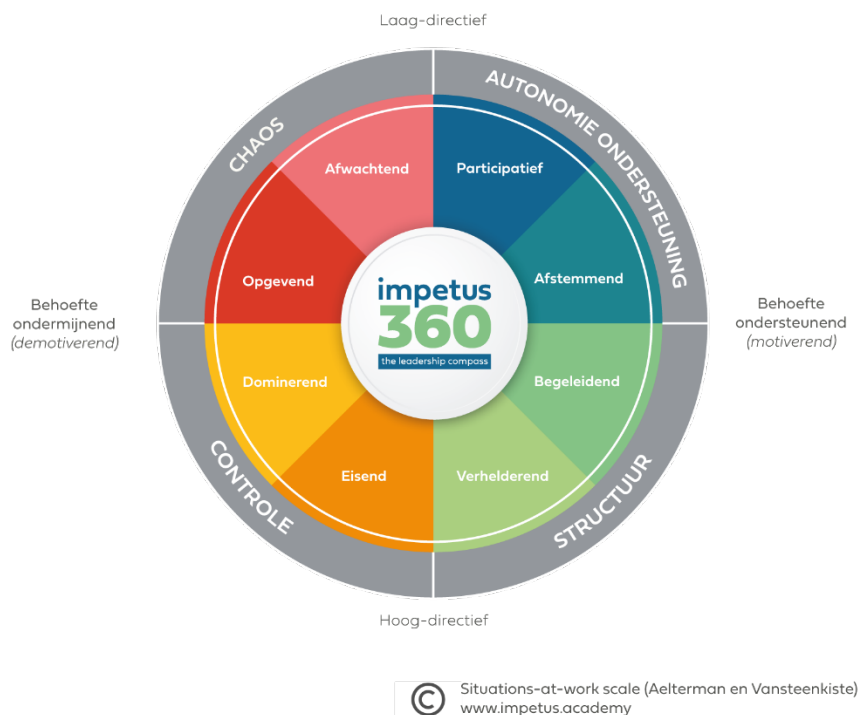
Motiverend leiderschap

De vraag rijst hoe we iedereen bij de les kunnen houden. Omdat ordehandhavers onmogelijk als een big brother boven de bevolking kunnen cirkelen om ieders gedrag te monitoren, is het erg cruciaal om te blijven investeren in de vrijwillige motivatie van de bevolking. Hiertoe is **motiverend leiderschap** van politici en wetenschappers vereist. De manier *waarop* de overheid en politici communiceren, bepaalt in sterke mate of de bevolking het de moeite vindt om zich te blijven inspannen dan wel de regels aan haar laars begint te lappen. Het leiderschapskompas in figuur 2 geeft hiertoe directe aanwijzingen.

Motiveren is in deze situatie geen vanzelfsprekendheid. Het is een delicate evenwichtsoefening omdat de maatregelen in de persoonlijke levenssfeer van de bevolking ingrijpen en omdat de lockdownperiode nu reeds lang bezig is. Het is dan ook de kunst om de maatregelen – wat in de figuur onder structuur valt (rechtsonder) – op zo’n manier te communiceren dat de bevolking er begrip voor blijft opbrengen en zich er vrijwillig naar schikt. Hiertoe is een autonomieondersteunende communicatiestijl cruciaal (rechtsboven). Wanneer burgers in toenemende mate de maatregelen overtreden, bestaat het risico dat beleidsmakers en ordehandhavers op een meer dwingende en controlerende manier beginnen te communiceren (linksonder). Door de druk op te voeren hopen ze dan iedereen snel terug in het gareel te krijgen. In realiteit gooit druk vaak olie op het vuur en dan zijn we nog verder van huis.

Figuur 2

Leiderschapskompas met motiverende en demotiverende communicatiestijlen



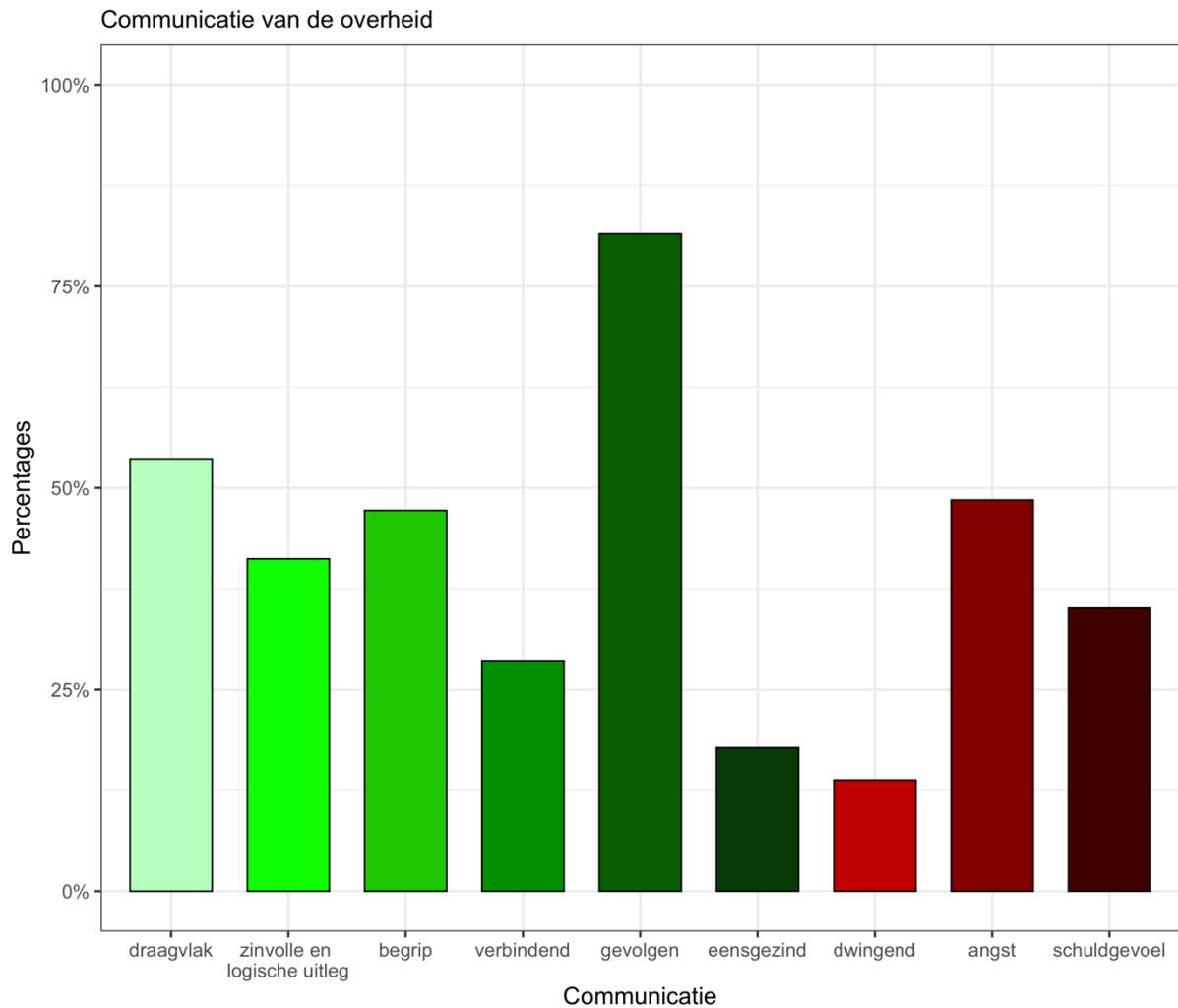
Tabel 1 bevat een uitgebreide communicatiechecklist met 18 aanbevelingen. Voor elke zone uit het leiderschapskompas worden communicatierichtlijnen gegeven waarbij concrete voorbeelden vermeld staan in de derde kolom. De verschillende overkoepelende stijlen in figuur 2 (autonomieondersteuning, structuur, controle, chaos) worden telkens in twee zones opgesplitst. De cirkel in figuur 2 fungeert hierbij echt als een **kompass**: er is een wenselijke richting, zijnde de combinatie van structuur én autonomieondersteuning. De kleuren in de tabel verwijzen groene communicatierichtlijnen naar wenselijke communicatiestrategieën omwille van hun motiverend effect, terwijl rode communicatierichtlijnen verwijzen naar onwenselijke communicatiestrategieën omwille van hun louter ‘moet’-iverend of zelfs demotiverend effect.

In de laatste dagen van de lopende studie werd aan de deelnemers (N = 1124) gevraagd wat ze vinden van de communicatie van de overheid. Het percentage deelnemers dat vindt dat de overheid de vermelde communicatiestrategie in sterke mate hanteert, staat in de rechterkolom en wordt afgebeeld in Figuur 3. Globaal wijzen de bevindingen erop dat de meeste burgers de communicatie van de overheid als eerder motiverend ervaren. De scores voor motiverende communicatie liggen echter niet veel hoger dan die voor demotiverende communicatie, en er zijn bovendien veel verschillen tussen mensen. Er is dus wel enige marge voor verbetering op het vlak van communicatie.

Voor het model in figuur 2 werd in verschillende levensdomeinen, zoals onderwijs, sport en werk^{2,3,4}, empirisch bewijs gevonden. Leerlingen, atleten en werknemers zijn allen gebaat met leraren, sportcoaches en leidinggevendenden die én structuur en houvast bieden én dit op een participatieve en afstemmende wijze. De resultaten uit deze lopende studie wijzen op een zelfde patroon bij de bevolking.

Figuur 3

Communicatiestrategieën door overheid



Bron: Coronastudie, Universiteit Gent

Motivationale intuïtie aanscherpen

Communicatie wordt in de komende weken één van de sleutels om de bevolking succesvol door deze crisis te loodsen. Hoewel wetenschappers en politici vandaag hun uiterste best doen om motiverend te communiceren, laten ze zich hierbij – logischerwijze - leiden door hun motivationale intuïtie. Vanuit de motivatiepsychologie kan deze intuïtie aangescherpt worden. Om wetenschappers en politici hierbij te helpen, stelden we dan ook deze checklist samen. We moedigen iedereen vandaag dan ook expliciet aan om deze communicatiestrategieën ter harte te nemen. Wetenschappers en politici kunnen deze doorlopen vooraleer ze de bevolking toespreken of de vragen van journalisten beantwoorden. Deze checklist kan ook het exit-comité helpen om goed doordachte keuzes te maken en deze motiverend te communiceren.

Tabel 1 - Do's en don'ts van motiverende en demotiverende communicatie

Zone	Checklist	Toelichting en voorbeeld	%
Participatief	Toets je het draagvlak voor een maatregel goed af?	Maatregelen zullen pas nageleefd worden indien men er achter staat. De mogelijkheid om ouderen te bezoeken in woonzorgcentra werd bijvoorbeeld onvoldoende doorgesproken met de sector, waardoor de maatregel moest teruggedraaid worden.	53.6%
	Pik je signalen uit diverse sectoren op en beluister je deze?	Verschillende sectoren (cfr. tuincentra, tennisfederatie) dringen op een versoepeling aan en bedenken zelf creatieve oplossingen waarbij ze de maatregelen in acht nemen. Hun stem beluisteren is cruciaal.	/
Afstemmend	Voorzie je een zinnvolle en logische uitleg voor het invoeren, behouden of (gedeeltelijk) versoepelen van een maatregel?	Hoe meer de bevolking begrijpt waarom een maatregel moet ingevoerd worden (cfr. discussie over de bankjes) of behouden blijven, hoe groter de bereidheid om zich er naar te schikken (cfr. speech van Angela Merkel). Onderschat de bevolking hierbij niet. Als er een versoepeling komt aan verschillende snelheden, is een logische uitleg voor zij die in het keurslijf blijven broodnodig.	41.2%
	Toon je begrip voor de inspanningen van de bevolking?	Probeer erkentelijk te zijn voor de last die de bevolking vandaag torst. Erken dat er veel van de mensen gevraagd wordt en dat het zware tijden zijn. Door expliciet je dankbaarheid te tonen voor de inspanningen, stel je je empatisch op. Zo voelt de bevolking zich meer begrepen en blijft ze meer bereid om de gevraagde inspanningen op te brengen.	47.2%
	Werk je verbindend door te wijzen op solidariteit en het collectief belang?	Het helpen van anderen, iets doen voor de samenleving, het zorg dragen voor elkaar, het zijn belangrijke waarden waar vrijwel iedereen belang aan hecht. Benadruk dat het volgen van de maatregelen een daad van altruïsme is.	/
	Maak je gebruik van herkenbare beeldspraak ?	Een beeld zegt veel meer dan woorden. Als een beeldspraak treffend is, dan voelt de bevolking zich begrepen. Het beeld van de collectieve marathon is herkenbaar, waarbij gelijkenissen en verschillen helpen om de bevolking te informeren.	/
	Geef je concrete en heldere richtlijnen ?	Formuleer zeer concrete verwachtingen bij het invoeren van nieuwe maatregelen of het formuleren van aanbevelingen. Hoe helderder geformuleerd (bijv. via stappenplan),	28.6%

Begeleidend		hoe groter de kans dat de bevolking zich eraan houdt. Als er over de modaliteiten nog geen duidelijkheid is, wacht dan met communiceren (cfr. mondmaskers) .	
	Bekrachtig je de inspanning van de bevolking?	Positieve feedback werkt motiverend. Het vertrouwen bij de bevolking groeit dat we samen deze crisis aankunnen. Leg hierbij een direct verband tussen de inspanningen van de bevolking en concrete resultaten en visualiseer dit. Net zoals gezond eten en bewegen enkel tot gewichtsbehoud leidt, kan het lijken alsof onze huidige inspanningen geen zichtbaar resultaat opleveren.	/
	Voorzie je tussenstappen ?	Elke marathonloper formuleert specifieke tussendoelen en motiveert zich om naar een volgend tussendoel te werken. Dit geeft moed want een tussendoel is haalbaar. Als de bevolking een tussendoel behaalt, dan geeft dit een motivationele boost. Het geloof om de lockdownmarathon uit te lopen, groeit. Een tussendoel is een specifieke, cruciale indicator van progressie, zoals het aantal ziekenhuisopnames.	/
Verhelderend	Communiceer je op vaste tijdstippen ?	De bevolking wordt ongeduldig. De onzekerheid over het al of niet versoepelen van de maatregelen weegt. Door een vast, wekelijks communicatiemoment te voorzien over de aanpak van de lockdownmaatregelen krijgt de bevolking een strohalm om zich aan vast te klampen. Zo stellen journalisten niet langer dagelijks de vraag of en wanneer de lockdownmaatregelen versoepeld worden.	/
	Wijs je op de gevolgen van het (niet) naleven van de maatregelen?	Het is cruciaal om de bevolking te informeren over de gevolgen van het naleven én niet naleven van de maatregelen. Hierbij voorzie je best duiding (cfr. afstemmende zone) zodat er inzicht groeit bij de bevolking. Je zorgt hierbij voor transparantie en communiceert eerlijk. Een goed voorbeeld zijn grafieken die weergeven hoe de ziekenhuisopnames zouden evolueren indien de maatregelen volledig losgelaten worden.	81.5%
	Communiceer je eensgezind ?	Eendracht maakt macht. Door als overheid eensgezind te communiceren en aan een zelfde zeel te trekken, kan de bevolking zich hier aan spiegelen. Een gebrek aan eensgezindheid zorgt voor verwarring (cfr. maatregel rond woonzorgcentra)	17.8%

Eisend	Zet je te veel druk op de bevolking?	De huidige maatregelen vergen een grote inspanning van de bevolking, zeker van alleenstaanden en jongere doelgroepen. Probeer redelijk te zijn in de eisen die je blijft stellen. Als de bevolking ge-moet-iveerd raakt, dan gaat ze in weerstand en is de kans klein dat ze dit volhoudt.	/
	Communiceer je op een dwingende wijze?	Probeer te letten op je taalgebruik. Woorden zoals 'moeten', 'horen' of 'verplichten' roepen moet-ivatie op (vb. 'jullie moeten blijven volhouden'). Vervang deze door meer uitnodigend maar niet-vrijblijvend taalgebruik, zoals 'vragen' of 'willen' (vb. 'we vragen aan iedereen om vol te houden').	13.8%
Dominerend	Speel je in op angst bij de bevolking?	Angst is geen goede raadgever. Een doembeeld schetsen en angst induceren kan aanzetten tot kortstondige actie, maar gaat gepaard met <i>collateral damage</i> . De bevolking wordt meer onzeker en is meer vatbaar voor angst- en depressieve klachten. Een boodschap van hoop werkt veel meer stimulerend.	48.5%
	Praat je de bevolking een schuldgevoel aan?	De bevolking stimuleren betekent niet dat we ze op een schuldbeladen wijze moeten <i>responsabiliseren</i> . Als je de bevolking een schuldgevoel aanpraat, dan kan dit tijdelijk werken maar het vormt geen duurzame oplossing. Verantwoordelijkheids- en burgerzin groeien best spontaan omdat je op een motiverende wijze communiceert in plaats van direct burgers wijst op hun plichten.	35.1%
Opgevend	Zend je zelf negatieve signalen uit?	Hoe lastig ook, het is cruciaal dat wetenschappers en de overheid het goede voorbeeld blijven geven. Elk signaal van wanhoop heeft een besmettend effect op de bevolking. Tegelijkertijd betekent dit niet dat we de bevolking blaasjes hoeven wijs te maken. Dit wordt toch doorprikt.	/
Afwachtend	Kijk je de kat uit de boom of communiceer je proactief ?	Een marathonloper weet dat de finish op 42km ligt. Hoewel het koffiedik kijken is hoe lang deze coronacrisis zal duren en je zelf ook de situatie wil afwachten, kan deze afwachtende houding ergernis en onzekerheid uitlokken. Er kan vermoedelijk enig perspectief worden geboden, bijvoorbeeld door prioriteiten in het versoepelen van de maatregelen naar voren te schuiven of door te communiceren over de fasering in de bredere strategie. Zo krijgen verschillende bevolkingsgroepen een beter zicht op wanneer zij 'aan de beurt zijn' en de volgende stappen.	/

Maarten Vansteenkiste, Bart Soenens, Joachim Waterschoot, Sofie Morbée en Branko Vermote, de sectie ontwikkelingspsychologie aan de UGent

Wil jij ook jouw steentje bijdragen aan het ondersteunen van dit onderzoek? Dan kan je de onderstaande vragenlijst invullen. De vragenlijst is volledig anoniem en wordt geschat op 10 minuten. Alvast bedankt voor jullie tijd!



Referenties

- (1) Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2015). *Vitamines voor groei: Ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*. Acco, Gent, België.
- (2) Aelterman, N.*, Vansteenkiste, M.*, Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J., & Reeve, J. (2019). Towards an integrative and fine-grained insight in motivating and demotivating teaching styles: The merits of a circumplex approach. (* equal contributions). *Journal of Educational Psychology*, 111, 497-521.
- (3) Vermote, B., Aelterman, N., Beyers, W., Aper, L., Buysschaert, F., & Vansteenkiste, M. (2020). The role of teachers' motivation and mindsets in predicting a (de)motivating teaching style in higher education: A circumplex approach. *Motivation and Emotion*, in press.
- (4) Delrue, J., Reynders, B., Vande Broek, G., Aelterman, N., De Backer, M., Decroos, S., De Muynck, G-J., Fontaine, J., Franssen, K. van Puyenbroeck, S., & Vansteenkiste, M. (2019). Towards a fine-grained and integrative insight in motivating and demotivating coaching Behavior: A circumplex approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 40, 110-126.

Impetus Academy – www.impetus.academy – Spin-off van Universiteit Gent