

# DuurSamen en Alleen



*Een case study naar duurzaam gedrag op het werk bij de  
Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen  
van de Radboud Universiteit Nijmegen*

---

**Afstudeerrichting:** Universiteit Utrecht  
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Masterscriptie Communicatie, Beleid & Management

**Auteur:** Erin Pots  
**Studentnummer:** 5780322

**Begeleider en beoordelaar:** drs. I.Y.E. van Veenendaal  
**Tweede beoordelaar:** dr. P.A.H. Hörmann

**Datum en plaats:** 26 juni 2017, Nijmegen



**Universiteit Utrecht**

*"I'm naturally an optimist, but my basis for hope is rooted in my understanding of human nature. From time to time, we all are vulnerable to settling into routines, making short-term choices, focusing on trivialities. Yet when the stakes are high and we know that all the chips are on the table, it is also in our nature to rise to the occasion."*

*– Al Gore, 2013*

## Voorwoord

Het is zover, de laatste woorden staan op (digitaal) papier en de puntjes zijn op de spreekwoordelijke 'i' gezet. De scriptie die ik ter afronding van de Master Communicatie, Beleid & Management heb geschreven, is af. Nu ik mijn Master heb afgerond, ga ik op zoek naar een baan. Ik hoop aan de slag te kunnen als trainee of als junior adviseur in de organisatieadvieswereld. Een baan waarin ik alles wat ik de afgelopen jaren heb geleerd toe kan passen, maar vooral een baan waar ik hopelijk nog veel meer kan leren.

Toen ik een paar maanden geleden op zoek ging naar een onderwerp om mijn scriptie over te schrijven, had ik niet kunnen voorspellen dat ik onderzoek zou doen naar duurzaam gedrag op het werk. Ik ben er als het ware in gerold en naarmate ik meer begon te lezen over dit onderwerp, ben ik mij steeds bewuster geworden van de duurzaamheid van mijn eigen gedrag. Inmiddels denk ik wel drie keer na voordat ik iets print en zet ik de lichten automatisch uit wanneer ik voor de zoveelste keer koffie ga halen. Zo snel kan het gaan.

De afgelopen maanden heb ik hard gewerkt om deze scriptie tot een goed einde te brengen en dit ging niet zonder slag of stoot. Ik kan me nog goed herinneren dat mijn begeleidster aan het begin van dit traject zei dat "wanneer je verdwaald bent, je terug moet naar het punt waarop je nog wel wist waar je was". Gelukkig waren er een aantal mensen die mij op zulke momenten de weg wezen en ik wil dan ook van de gelegenheid gebruik maken om deze mensen te bedanken.

Allereerst mijn begeleidster, Iris van Veenendaal. Dank voor je begeleiding en je kritische feedback. Jouw opmerkingen hebben mij geholpen om mijn scriptie meerdere niveaus omhoog te tillen, waardoor ik nu trots kan zijn op het eindresultaat. Ook wil ik mijn begeleiders vanuit de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit bedanken: Guido van Gemert en Carlo Buise. Dank dat ik mijn scriptie mocht schrijven in de vorm van een afstudeerstage bij de AMD en dank voor jullie enthousiasme. Ook Gerolf Pikker wil ik bedanken voor zijn begeleiding vanuit het Scriptie Plus traject. Dank voor het kijkje in de keuken van de organisatieadvieswereld en dank voor het meedenken over mijn adviesrapport.

Ook wil ik de medewerkers van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit bedanken die met mij in gesprek zijn gegaan over duurzaam gedrag op het werk. Zonder jullie geen scriptie. Verder ben ik mijn familie, vrienden en medestudenten dankbaar voor het onvoorwaardelijke vertrouwen dat zij in mij hebben gehad. In het bijzonder wil ik Tyrza, Lieke en Merle bedanken, die de moeite hebben genomen om deze scriptie op het allerlaatste moment nog na te lezen. En dan *last but not least*, Gideon. Jij durfde het aan om met mij te gaan samenwonen in deze stressvolle periode en je bent wonder boven wonder niet gillend weggerend. Dankjewel dat je er altijd voor me bent en me steeds weer laat lachen.

Erin Pots

Nijmegen, juni 2017

## Samenvatting

Uit meerdere rapporten blijkt dat het milieu in problemen verkeert en dat duurzame ontwikkeling nodig is om dit probleem tegen te gaan. Duurzaamheidsbeleid richt zich steeds vaker op het beïnvloeden van individueel gedrag, omdat individuen op significante wijze kunnen bijdragen aan duurzaamheid op lange termijn door het aannemen van gedragspatronen die beter zijn voor het milieu. Dit wordt 'duurzaam gedrag' genoemd.

Ook organisaties proberen duurzaam gedrag te bevorderen bij hun medewerkers en nemen dit thema steeds vaker op in hun duurzaamheidsbeleid. Een voorbeeld van zo'n organisatie is de Radboud Universiteit Nijmegen en specifiek de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen. Duurzaamheid is een 'wicked problem', wat wil zeggen dat er van nature geen heldere definitie en oplossing bestaan. De probleemformulering en het domein van het probleem staan continu ter discussie, omdat zij afhangen van het perspectief waarmee de verschillende stakeholders het probleem bekijken. Om ervoor te zorgen dat het perspectief van een organisatie, zoals vastgelegd in haar duurzaamheidsbeleid, goed aansluit op het perspectief van haar medewerkers, is het van belang om dit medewerkersperspectief in kaart te brengen. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

*Wat beweegt wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en wat kan de organisatie volgens hen doen om dit gedrag te faciliteren en te stimuleren?*

Om antwoord te geven op deze hoofdvraag zijn er een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek verricht. In het literatuuronderzoek is allereerst afgebakend wat duurzaam gedrag op het werk inhoudt. Vervolgens is aan de hand van vier kernpublicaties een conceptueel model ontwikkeld dat in kaart brengt welke factoren van invloed kunnen zijn op duurzaam gedrag op het werk. Dit bleek onder andere iemands gedragsintentie te kunnen zijn, op zijn beurt gevormd door iemands gedragsattitude, persoonlijke normen, sociale normen en het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie. Ook fysieke facilitering en gedrag vertoond uit gewoonte bleken van invloed te kunnen zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Tot slot is aan de hand van twee andere kernpublicaties onderzocht wat organisaties kunnen doen om duurzaam gedrag op het werk te faciliteren en te stimuleren. Daaruit bleek dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen informatiele en structurele strategieën voor gedragsverandering.

Aan de hand van het ontwikkelde conceptuele model is er empirisch onderzoek verricht. Er hebben twee groepsinterviews plaatsgevonden in de vorm van focusgroepen, waarvan er één bestond uit wetenschappelijk personeel en de ander uit ondersteunend personeel. Aanvullend hebben er acht individuele, semi-gestructureerde interviews plaatsgevonden met vier wetenschappelijke en vier ondersteunende personeelsleden van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers eerder duurzaam gedrag vertonen wanneer het hen makkelijker wordt gemaakt. Daarnaast bleken de medewerkers het belang van duurzaamheid in te zien, maar zijn zij er niet altijd van overtuigd dat hun individuele gedrag hieraan kan bijdragen. Daardoor worden persoonlijke normen niet geactiveerd en wordt de positieve doelattitude niet omgezet in een positieve gedragsattitude. Ook bleek dat medewerkers geen sociale druk ervaren om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Ondersteunende personeelsleden ervaren daarentegen wel een sociale stimulans, in tegenstelling tot wetenschappelijke personeelsleden.

Ondersteunende personeelsleden lijken duurzaam gedrag te vertonen vanuit een sociale motivatie, terwijl wetenschappelijke personeelsleden meer intrinsiek gemotiveerd lijken. Tot slot is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de organisatie niet alleen structurele, maar ook informationele interventies zou moeten toepassen. Hierdoor worden medewerkers niet alleen gefaciliteerd, maar ook gestimuleerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en wordt tevens het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie versterkt.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave .....	6
1 Inleiding .....	9
1.1 Vraagstuk.....	9
1.2 Case study organisatie.....	11
1.3 Doelstelling.....	12
1.4 Vraagstelling .....	12
1.4.1 Hoofdvraag .....	12
1.4.2 Theoretische deelvragen .....	12
1.4.3 Empirische deelvragen .....	12
1.5 Relevantie .....	13
1.5.1 Maatschappelijke relevantie .....	13
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie.....	13
1.5.3 Praktische relevantie .....	13
1.6 Leeswijzer .....	14
2 Literatuurreview .....	15
2.1 Een afbakening van duurzaam gedrag op het werk.....	15
2.1.1 Oriëntaties op duurzaam gedrag.....	16
2.1.2 Vormen van duurzaam gedrag in een werkcontext .....	17
2.1.3 Definitie .....	17
2.1.4 Voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk.....	18
2.2 Factoren van invloed op duurzaam gedrag op het werk .....	18
2.2.1 Theory of Planned Behavior van Ajzen (1985) .....	19
2.2.2 Value-Belief-Norm Theory van Stern (2000) .....	21
2.2.3 Model van Blok et al. (2015) .....	22
2.2.4 Model van Lülfs & Hahn (2014) .....	24
2.2.5 Conceptueel model .....	25
2.3 Faciliteren en stimuleren van duurzaam gedrag op het werk .....	26
2.3.1 Informatie en structurele strategieën.....	27
2.3.2 Interventietechnieken op het werk.....	28
2.3.3 Gerichtheid van interventies .....	30
2.3.4 Relevante inzichten .....	30

2.4	Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk.....	30
3	Methodologische verantwoording.....	33
3.1	Onderzoekspostionering .....	33
3.2	Onderzoeksmethoden.....	34
3.2.1	Literatuuronderzoek.....	34
3.2.2	Groepsinterviews in de vorm van focusgroepen .....	35
3.2.3	Individuele semi-gestructureerde interviews .....	37
3.3	Data-analyse .....	38
3.4	Kwaliteitscriteria.....	38
3.5	Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk.....	39
4	Empirische resultaten.....	40
4.1	Al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen.....	40
4.2	Fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk.....	41
4.3	Al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte .....	44
4.4	Attitude t.o.v. duurzaam gedrag op het werk.....	44
4.5	Persoonlijke normen over duurzaamheid.....	45
4.6	Sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk .....	46
4.7	Gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie.....	47
4.8	Informationele en structurele interventies.....	47
4.8.1	Informationele interventies .....	47
4.8.2	Structurele interventies.....	49
4.9	Gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragalternatieven.....	50
4.10	Duurzaamheidscultuur FFTR .....	51
4.11	Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk.....	52
5	Analyse .....	53
5.1	Sterke samenhang tussen attitude en persoonlijke normen .....	53
5.2	Belang van informationele interventies naast de huidige structurele interventies .....	54
5.3	Verschil tussen wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden .....	55
5.4	Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk.....	55
6	Conclusie & discussie.....	56
6.1	Beantwoording deelvragen .....	56
6.1.1	Deelvraag 1.....	56
6.1.2	Deelvraag 2.....	56
6.1.3	Deelvraag 3.....	57

6.1.4	Deelvraag 4.....	58
6.1.5	Deelvraag 5.....	58
6.1.6	Deelvraag 6.....	58
6.1.7	Deelvraag 7.....	59
6.1.8	Deelvraag 8.....	60
6.2	Beantwoording hoofdvraag.....	60
6.3	Evaluatie onderzoeksproces.....	61
6.4	Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek .....	61
6.5	Aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit .....	62
7	Bibliografie.....	63
	Bijlage I. Lijst met respondenten.....	68
	Bijlage II. Topiclijst.....	69
	Bijlage III. Codeboom.....	72



# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik in paragraaf 1.1 het vraagstuk neerzetten waar mijn onderzoek over gaat. Vervolgens zal ik in paragraaf 1.2 informatie geven over de organisatie waar ik mijn onderzoek uitvoer in de vorm van een *'case study'* en zal ik in paragraaf 1.3 de doelstelling van mijn onderzoek bespreken. In paragraaf 1.4 zal ik mijn vraagstelling weergeven, welke is uitgesplitst in één hoofdvraag, drie theoretische deelvragen en vijf empirische deelvragen. In paragraaf 1.5 zal ik de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van mijn onderzoek bespreken en in paragraaf 1.6 zal ik afsluiten met een leeswijzer voor deze scriptie.

## 1.1 Vraagstuk

In 1972 publiceerde de Club van Rome haar onderzoeksrapport *'The limits of growth'*, waarin werd voorspeld dat vele natuurlijke hulpbronnen van cruciaal belang voor onze overleving binnen één of twee generaties zouden zijn uitgeput (Meadows, Meadows, Randers, & Behrens III, 1972). In 1987 constateerde de *World Commission on Environment and Development* van de Verenigde Naties vervolgens dat er milieutrends gaande zijn die dreigen de planeet radicaal te veranderen en dat deze trends de levens van vele soorten die op deze planeet leven, inclusief de menselijke soort, bedreigen (WCED, 1987). In hun rapport, ook wel bekend als het Brundtland Rapport, wordt gesproken over trends als de vernietiging van bossen, zure neerslag, de afbreuk van de beschermende ozonlaag, het verbranden van fossiele brandstoffen en de opwarming van de aarde. Meerdere rapporten bevestigen dat de afbreuk van onze natuurlijke leefomgeving is versneld en dat de capaciteit van natuurlijke systemen om deze afbreuk te herstellen, is overschreden (Millennium Ecosystem Assessment, 2003; Union of Concerned Scientists, 1992; World Resources Institute, 2002). Veel van de problemen waar onze planeet en alle soorten die daarop leven mee kampen, worden ironisch genoeg veroorzaakt door het gedrag van één van deze soorten: de mens (Friends of the earth, 2009; Lehman & Geller, 2004; Wackernagel et al., 2002; WWF, 2012). Omdat deze problemen veroorzaakt worden door menselijk gedrag, kunnen ze volgens Steg en Vlek (2009, p.309) ook bestreden worden door dit gedrag te veranderen. Dit sluit aan bij de oproep die de *Union of Concerned Scientists* deed in 1992: "A great change in our stewardship of the Earth and the life on it is required if vast human misery is to be avoided and our global home on this planet is not to be irretrievably mutilated." (UCS, 1992, Warning, par. 1).

Een invulling van deze benodigde verandering van ons rentmeesterschap van de aarde kwam al naar voren in het Brundtland rapport, waar *'sustainable development'* werd genoemd als een ontwikkeling die kan bijdragen aan het bestrijden van het milieuprobleem. Deze term werd als volgt gedefinieerd: "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (WCED, 1987, p.41). Dit houdt in dat duurzame ontwikkeling tegemoet komt aan de behoeften van het heden zonder ervoor te zorgen dat toekomstige generaties niet in hun behoeften kunnen voorzien. Deze definitie kan volgens Kuhlman en Farrington (2010, p.3438) geïnterpreteerd worden als *needs vs. resources* of de korte vs. de lange termijn. Dit betekent dat er een keuze gemaakt moet worden tussen welvaartsbehoeften op korte termijn en het beschermen van natuurlijke hulpbronnen op lange termijn.

Tegenwoordig wordt duurzaamheid vaak beschreven in termen van *People, Planet, Profit*, waarbij niet alleen milieubescherming, maar ook economische en sociale ontwikkeling van belang zijn. Deze drie dimensies zijn ook terug te vinden in de beschrijving van duurzame ontwikkeling van de

Verenigde Naties zoals in 1997 opgenomen in hun *Agenda for Development*: “Economic development, social development and environmental protection are interdependent and mutually reinforcing components of sustainable development.” (UN, 1997, Annex, par. 1). Dit betekent dat economische ontwikkeling, sociale ontwikkeling en milieubescherming samenhangende en elkaar versterkende componenten zijn van duurzame ontwikkeling. Om mijn onderzoek af te bakenen, zal ik mij uitsluitend richten op milieubescherming en de economische en sociale ontwikkeling buiten beschouwing laten. Wanneer ik in dit onderzoek spreek over duurzaamheid, refereer ik dan ook naar duurzaamheid gericht op milieubescherming.

Sinds de VN-conferentie inzake Milieu en Ontwikkeling in 1992, ook wel bekend als de Top van Rio, staat duurzame ontwikkeling hoog op de internationale agenda (Hammond, Adriaanse, Rodenburg, Bryant, & Woodward, p.5). Barr, Gilg, en Shaw (2011) merken op dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden wat betreft het niveau waarop duurzaamheidsbeleid zich richt. Waar duurzaamheidsbeleid eerst voornamelijk werd ontwikkeld op (inter)nationaal niveau, werd in de loop der jaren steeds meer nadruk gelegd op lokaal en regionaal niveau. Tegenwoordig focust duurzaamheidsbeleid zich steeds vaker op het beïnvloeden van individuele keuzes (Barr et al., 2011). Immers, alle mensen consumeren in hun dagelijks leven materialen en energie en kunnen daarin keuzes maken die beter zijn voor het milieu (Osbaldiston & Schott, 2012, p.258). Steg & Vlek (2009, p.315) stellen dat individuen op significante wijze kunnen bijdragen aan duurzaamheid op lange termijn door het aannemen van gedragspatronen die beter zijn voor het milieu. Dit gedrag wordt in de literatuur ‘*pro-environmental behaviour*’ genoemd. In dit onderzoek zal ik de term ‘duurzaam gedrag’ hanteren. Er zijn verschillende definities van duurzaam gedrag, die in paragraaf 2.1 besproken zullen worden.

Er is veel onderzoek gedaan naar de factoren die duurzaam gedrag beïnvloeden en naar de manieren waarop het vertonen van duurzaam gedrag bevorderd kan worden. Onderzoeken naar duurzaam gedrag hebben plaatsgevonden in verschillende contexten, zoals in het huishouden en later ook in organisaties. Lo, Peters, & Kok (2012, p.2934) en Lülfs & Hahn (2014, p.47) beargumenteren een wezenlijk verschil tussen beide contexten op basis van twee overwegingen. Allereerst voelen werknemers de financiële voordelen van bijvoorbeeld het besparen van energie niet direct in hun eigen portemonnee, waardoor er sprake kan zijn van een andere motivatie dan in bijvoorbeeld het huishouden, waar ze die financiële voordelen wel direct zouden voelen. Ten tweede kunnen organisatie-specifieke contextuele invloeden zoals bijvoorbeeld de structuur, cultuur of de doelen van een organisatie extra belemmeringen of kansen voor het vertonen van duurzaam gedrag creëren ten opzichte van een huishoudelijke context. Omdat werknemers ongeveer een derde van hun tijd doorbrengen op kantoor (Blok, Studynka, Wesselink, & Kemp, 2015, p.56), dragen organisaties op significante wijze bij aan de impact die mensen hebben op het milieu.

Duurzaamheid is een maatschappelijk vraagstuk en een ‘*wicked problem*’. Volgens Rittel en Webber (1973, p.160) zijn de meeste grote beleidsproblemen ‘*wicked*’. Dat wil zeggen dat zij van nature geen heldere definitie en overeengekomen oplossing kennen. De probleemformulering en het domein van het probleem staan continu ter discussie, omdat zij afhangen van het perspectief waarmee de verschillende stakeholders het probleem bekijken. Zo geven overheden, organisaties en individuen ieder hun eigen betekenis aan het duurzaamheidsvraagstuk. Om ervoor te zorgen dat het perspectief van een organisatie, zoals vastgelegd in haar duurzaamheidsbeleid, goed aansluit op het perspectief van haar medewerkers, is het van belang om dit medewerkersperspectief in kaart te brengen. Dit wordt bevestigd door Gardner & Stern (2002), die benadrukken dat het belangrijk is om te luisteren

naar de doelgroep bij het opstellen van duurzaamheidsbeleid. Mijn onderzoek levert een bijdrage aan het in kaart brengen van dit medewerkersperspectief door te kijken wat medewerkers beweegt om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en hoe dit gedrag volgens hen gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden door de organisatie. Daarbij wil ik kijken of medewerkers die wezenlijk verschillende werkzaamheden uitvoeren ook op verschillende wijze betekenis geven aan het duurzaamheidsvraagstuk. Voor zover ik heb kunnen vinden, is een dergelijke relatie van de aard van het werk op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk nog niet eerder onderzocht.

## 1.2 Case study organisatie

De Radboud Universiteit Nijmegen is actief bezig met het minimaliseren van haar negatieve impact op het milieu. Zo heeft het College van Bestuur de Duurzaamheidsagenda 2016-2020 opgesteld. In het voorwoord van deze agenda is te lezen dat het thema duurzaamheid hoog op de agenda van de Radboud Universiteit staat en dat de universiteit sinds 1993 belangrijke stappen heeft gezet op het gebied van duurzame ontwikkeling (RU, 2016, p.2). De Radboud Universiteit stelt zichzelf ten doel om te blijven zoeken naar en werken aan verdere verbetermogelijkheden (RU, 2016, p.7). De Duurzaamheidsagenda beschrijft de doelstellingen die de universiteit in de periode tot 2020 wil bereiken aan de hand van vijf thema's: duurzaam gedrag, duurzame werk- en studeeromgeving, duurzaamheid in onderwijs en onderzoek, duurzame relatie met partners en stakeholders en duurzaamheid ingebed in de organisatie (RU, 2016). Het thema 'duurzaam gedrag' trok direct mijn aandacht. In de agenda is te lezen dat medewerkers en studenten de verlichting in werkkamers en collegezalen niet altijd uit zetten na vertrek; dat de meeste medewerkers en studenten met het openbaar vervoer of met de fiets naar de universiteit komen, maar dat een deel nog steeds de auto gebruikt; en dat de Radboud Universiteit op dit moment circa 23 miljoen vel A4 per jaar gebruikt (RU, 2016). Kortom, medewerkers en studenten vertonen niet altijd duurzaam gedrag, terwijl het College van Bestuur van de Radboud Universiteit de ambitie heeft om zo duurzaam mogelijk te opereren. Duurzaam gedrag is opgenomen in de Duurzaamheidsagenda, omdat alle individuele keuzes gezamenlijk een flink effect kunnen hebben. Op de universitaire campus werken en studeren namelijk zo'n 5.000 medewerkers en zo'n 19.000 studenten (RU, 2016, p.7). In mijn onderzoek zal ik mij richten op de medewerkers en de studenten buiten beschouwing laten. Om ervoor te zorgen dat medewerkers zo duurzaam mogelijk gedrag gaan vertonen op het werk, is het nodig om hun perspectief op duurzaam gedrag in kaart te brengen.

Ik kies ervoor om mijn onderzoek naar duurzaam gedrag op het werk uit te voeren als een '*case study*' aan de Radboud Universiteit, omdat het College van Bestuur met de Duurzaamheidsagenda 2016-2020 een beleidsdocument op het gebied van duurzame ontwikkeling heeft ontwikkeld en op die manier een bijdrage probeert te leveren aan het minimaliseren van de negatieve impact van de organisatie op het milieu. In haar beleidsdocument noemt de universiteit expliciet de rol die medewerkers hierin spelen, wat het interessant maakt om op de Radboud Universiteit onderzoek te doen naar duurzaam gedrag op het werk. Hoewel in de Duurzaamheidsagenda de ambities op het gebied van duurzaamheid staan omschreven, staat er niet hoe deze ambities concreet verwezenlijkt kunnen worden. Daarom kies ik ervoor om mijn onderzoek toe te spitsen op de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen (FFTR). Zij zijn op facultair niveau bezig om invulling te geven aan het universiteitsbrede duurzaamheidsbeleid zoals omschreven in de Duurzaamheidsagenda. De werkgroep duurzaamheid van de FFTR noemt in de conceptversie van haar beleidsnotitie duurzaamheid concrete manieren waarop duurzaam gedrag op de faculteit bevorderd kan worden op het gebied van onder andere afvalscheiding, papierbesparing en energiebesparing.

In mijn onderzoek naar duurzaam gedrag op het werk bij de FFTR van de Radboud Universiteit wil ik het medewerkersperspectief in kaart brengen door allereerst te onderzoeken wat medewerkers van de FFTR verstaan onder duurzaam gedrag op het werk en door te onderzoeken wat zij aan duurzaam gedrag vertonen. Vervolgens wil ik onderzoeken wat hun beweegredenen zijn om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen en hen vragen wat de organisatie volgens hen kan doen om dit gedrag te faciliteren en te stimuleren. Omdat wetenschappelijk en ondersteunend personeel van een universiteit wezenlijk andere rollen en taken hebben (Fuller, Hester, Barnett, & Relyea, 2006), zal ik kijken of zij op verschillende wijze betekenis geven aan duurzaam gedrag op het werk. Ten slotte zal ik het medewerkersperspectief vergelijken met het huidige duurzaamheidsbeleid van de organisatie. Dit zal leiden tot aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit over hoe duurzaam gedrag op het werk gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden op een manier die aansluit bij het perspectief van de medewerkers.

### 1.3 Doelstelling

Mijn onderzoek levert kennis op over de betekenis die medewerkers geven aan duurzaam gedrag op het werk. Mijn onderzoek geeft inzicht in wat medewerkers beweegt om duurzaam gedrag te vertonen en kennis over hoe dit gedrag volgens deze medewerkers gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden door de organisatie. Daarnaast levert mijn onderzoek kennis op over de invloed van de aard van het werk op de betekenis die wordt gegeven aan duurzaam gedrag, door de betekenisgeving van wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden apart van elkaar te onderzoeken en met elkaar te vergelijken. Tot slot levert mijn onderzoek inzicht in hoe het perspectief van de medewerkers zich verhoudt tot het duurzaamheidsbeleid van de organisatie. Dit resulteert uiteindelijk in aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit in de vorm van een adviesrapport. Dit adviesrapport is een apart product en zal niet worden opgenomen in deze scriptie. In de discussie van deze scriptie zullen de belangrijkste aanbevelingen wel kort genoemd worden.

### 1.4 Vraagstelling

#### 1.4.1 Hoofdvraag

Wat beweegt wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en wat kan de organisatie volgens hen doen om dit gedrag te faciliteren en te stimuleren?

#### 1.4.2 Theoretische deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal ik allereerst middels een literatuuronderzoek de volgende drie deelvragen beantwoorden:

1. Wat kan worden verstaan onder duurzaam gedrag op het werk?
2. Welke factoren bevorderen en belemmeren het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
3. Op welke manieren kan een organisatie duurzaam gedrag op het werk faciliteren en stimuleren?

#### 1.4.3 Empirische deelvragen

Vervolgens zal ik door middel van empirisch onderzoek de volgende vijf deelvragen beantwoorden:

4. Wat verstaan de medewerkers onder duurzaam gedrag op het werk?
5. Welk duurzaam gedrag vertonen de medewerkers wel en niet op het werk volgens henzelf?

6. Welke redenen hebben de medewerkers om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen op het werk?
7. Wat kan de organisatie volgens de medewerkers doen om duurzaam gedrag op het werk te faciliteren en te stimuleren?
8. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen het perspectief van de organisatie, zoals vastgelegd in haar beleidsdocumenten, en het perspectief van haar medewerkers op het gebied van duurzaam gedrag op het werk?

## 1.5 Relevantie

### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Mijn onderzoek levert een bijdrage aan het maatschappelijke vraagstuk omtrent duurzaamheid door inzichtelijk te maken wat medewerkers van een universiteit beweegt om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en hoe dit gedrag gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden. Universiteiten hebben een toonaangevende rol op het gebied van duurzaamheid en worden beschouwd als voorlopers op dit gebied, omdat zij als onderzoeksinstituut verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en toepassing van kennis (Provinciale Staten, 2011). Doordat universiteiten naast een onderzoeksinstituut ook een opleidingsinstituut zijn, kunnen zij hun kennis op het gebied van duurzaamheid integreren in hun onderwijs en direct delen met studenten (Blok et al., 2015, p.56). Het bereik en de maatschappelijke impact van universiteiten is daardoor groot. Niet enkel door onderwijs, maar ook door het vervullen van een voorbeeldrol richting studenten hebben medewerkers van een universiteit een grote invloed op de duurzaamheid van toekomstige generaties. Doordat mijn onderzoek resulteert in aanbevelingen over hoe het vertonen van duurzaam gedrag door medewerkers van de Radboud Universiteit gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden, wordt deze voorbeeldrol op een positieve manier versterkt.

Van de inzichten en aanbevelingen die volgen uit mijn onderzoek, kunnen allereerst de overige faculteiten van de Radboud Universiteit, maar ook andere organisaties, gebruik maken met het opstellen, uitvoeren en evalueren van hun eigen duurzaamheidsbeleid. Dit kan leiden tot effectiever duurzaamheidsbeleid, wat op zijn beurt weer bijdraagt aan milieubescherming op grotere schaal.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Mijn onderzoek draagt bij aan de literatuur over duurzaam gedrag op het werk omdat het laat zien *waarom* medewerkers wel of geen duurzaam gedrag vertonen op het werk. Waar eerdere onderzoeken probeerden te verklaren (*Erklären*) welke factoren duurzaam gedrag op het werk beïnvloeden, richt mijn onderzoek zich op het begrijpen (*Verstehen*) van de keuzes die medewerkers omtrent duurzaam gedrag maken. Mijn onderzoek benadrukt dat duurzaamheid een *'wicked problem'* is dat geen algemeen geldende probleemdefinitie kent. Voor zover mij bekend, is deze nadruk niet eerder gelegd in andere onderzoeken. Mijn onderzoek bestudeert de veronderstelling dat de bestuurders van organisaties anders kunnen denken over duurzaamheid dan hun medewerkers, waardoor ze beide andere doelen nastreven en andere criteria hanteren om te bepalen wanneer gedrag duurzaam is. Daarnaast draagt mijn onderzoek bij aan de bestaande literatuur over duurzaam gedrag op het werk door te onderzoeken of de aard van het werk invloed heeft op de betekenis die medewerkers geven aan duurzaam gedrag. Dit doe ik door de betekenisgeving van wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden apart van elkaar te onderzoeken en met elkaar te vergelijken.

### 1.5.3 Praktische relevantie

Mijn onderzoek is praktisch relevant voor de Radboud Universiteit Nijmegen en specifiek voor de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen, omdat mijn onderzoek aanbevelingen doet

over hoe duurzaam gedrag op het werk gefaciliteerd en gestimuleerd kan worden op een manier die aansluit bij het perspectief van de medewerkers. Mijn onderzoek geeft inzicht in hoe het perspectief van de medewerkers wat betreft duurzaam gedrag op het werk zich verhoudt tot het perspectief van de organisatie, zoals vastgelegd in de Duurzaamheidsagenda van de RU en in de beleidsnotitie duurzaamheid van de FFTR. Daarbij is het maken van een onderscheid tussen wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden ook van praktische relevantie voor de organisatie, omdat dit kan bijdragen aan de effectiviteit van interventies die de organisatie toe kan passen om duurzaam gedrag op het werk te bevorderen. Interventies zijn immers effectiever wanneer zij zich richten op een bepaalde doelgroep (Steg & Vlek, 2009; Tudor, Barr, & Gilg, 2008). Hoe effectiever interventies zijn, hoe minder tijd, moeite en geld het de organisatie kost.

## 1.6 Leeswijzer

In deze scriptie zal ik in hoofdstuk 2 uiteenzetten wat er al aan onderzoek is gedaan naar duurzaam gedrag op het werk en daarmee antwoord geven op mijn theoretische deelvragen. In hoofdstuk 3 zal ik mijn onderzoek vervolgens methodologisch verantwoorden, waarna ik in hoofdstuk 4 mijn empirische resultaten zal presenteren. In hoofdstuk 5 zal ik deze empirische resultaten vervolgens analyseren en verbinden met de literatuur. Ik sluit deze scriptie af met een conclusie en discussie in hoofdstuk 6, waarin ik antwoord zal geven op mijn hoofd- en deelvragen, zal reflecteren op het onderzoeksproces, aanknopingspunten voor vervolgonderzoek weer zal geven en tot slot de belangrijkste aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit zal bespreken.

## 2 Literatuurreview

In dit hoofdstuk zal ik antwoord geven op mijn theoretische deelvragen door een aantal kernpublicaties te bespreken. De bespreking van deze literatuur heeft als doel om een aantal zogenaamde '*sensitizing concepts*' en bijpassende topics te verzamelen. Het gaat daarbij om inzichten en richtinggevend begrippen die ik op zal nemen in een topiclijst. Deze topiclijst zal ik gebruiken bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek.

De eerste vraag die ik zal beantwoorden, is de vraag wat er kan worden verstaan onder duurzaam gedrag op het werk. Dit doe ik door in paragraaf 2.1 de publicaties van Stern (2000), Bissing-Olson, Iyer, Fielding, & Zacher (2013) en Blok et al. (2015) te bespreken. Het artikel van Stern (2000) geeft overzichtelijk weer welke oriëntaties een auteur kan hanteren bij het bepalen van wanneer milieugedrag duurzaam is. Het artikel van Bissing-Olson et al. (2013) laat vervolgens zien welke vormen duurzaam gedrag aan kan nemen op het werk. Het artikel van Blok et al. (2015) geeft tot slot concrete voorbeelden van hoe duurzaam gedrag door medewerkers van een universiteit eruit kan zien.

De tweede vraag die ik zal beantwoorden, is de vraag welke factoren het vertonen van duurzaam gedrag op het werk bevorderen en belemmeren. Dit doe ik door in paragraaf 2.2 de publicaties van Ajzen (1991), Stern (2000), Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014) te bespreken. Ajzen (1991) en Stern (2000) introduceren in hun artikelen gedragsmodellen die als basis dienen voor vele andere modellen die duurzaam gedrag op het werk verklaren. Voorbeelden van zulke aangepaste modellen worden beschreven in de artikelen van Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014). Zij baseren zich in hun artikelen op de modellen van Ajzen (1991) en Stern (2000), maar voegen daar factoren aan toe die specifiek relevant zijn voor duurzaam gedrag in een werkcontext.

De derde en laatste theoretische deelvraag die ik in dit hoofdstuk zal beantwoorden, is de vraag op welke manieren een organisatie duurzaam gedrag op het werk kan faciliteren en stimuleren. Dit doe ik door in paragraaf 2.3 de publicaties van Steg & Vlek (2009) en Yun, Scupelli, Aziz, & Loftness (2013) te bespreken. Steg & Vlek (2009) beschrijven in hun artikel twee soorten strategieën die ingezet kunnen worden om duurzaam gedrag in algemene zin te bevorderen. Yun et al. (2013) noemen vervolgens in hun artikel concrete interventietechnieken die duurzaam gedrag op het werk kunnen bevorderen.

Ik sluit dit hoofdstuk af met een samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk in paragraaf 2.4, waarin ik samenvat welke theoretische inzichten ik op welke manier zal gebruiken bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek.

### 2.1 Een afbakening van duurzaam gedrag op het werk

Onderzoeken naar duurzaam gedrag zijn afgenomen in verschillende contexten, zoals in het huishouden en meer recent ook in de werkomgeving. De meeste onderzoeken richten zich op het bepalen van de determinanten van duurzaam gedrag en/of op het bevorderen van duurzaam gedrag. Echter, voordat er onderzoek gedaan kan worden naar determinanten en interventies, is het nodig om te bepalen wat er precies onder duurzaam gedrag wordt verstaan. Andere opvattingen leiden immers tot andere uitkomsten. De meeste onderzoeken beginnen dan ook met het beschrijven van wat de auteur verstaat onder duurzaam gedrag, vaak door hier een definitie van te geven. Ik zal in de subparagrafen 2.1.1 en 2.1.2 verschillende definities kritisch bespreken. Deze bespreking leidt vervolgens tot het opstellen van een zelf geformuleerde definitie in subparagraaf 2.1.3. Vervolgens zal

ik in subparagraaf 2.1.4 voorbeelden geven van hoe duurzaam gedrag op het werk er concreet uit kan zien.

### 2.1.1 Oriëntaties op duurzaam gedrag

Duurzaam of milieuvriendelijk gedrag is de positieve variant van milieugedrag, wat het noodzakelijk maakt om allereerst milieugedrag te definiëren. Stern (2000) geeft twee verschillende definities van milieugedrag. De eerste definitie van milieugedrag die hij geeft, luidt als volgt: “Environmentally significant behavior can reasonably be defined by its impact: the extent to which it changes the availability of materials or energy from the environment or alters the structure and dynamics of ecosystems or the biosphere itself.” (Stern, 2000, p.408). Dit betekent dat milieugedrag redelijkerwijs gedefinieerd kan worden aan de hand van het effect dat dit gedrag heeft op het milieu; dat wil zeggen de mate waarin het de beschikbaarheid van materialen of energie uit het milieu verandert, of de mate waarin het de structuur en dynamiek van ecosystemen of de biosfeer zelf verandert. Volgens deze zogenaamde ‘effect-oriëntatie’ is gedrag duurzaam wanneer het een positief effect heeft op het milieu. Steg, Bolderdijk, Keizer, & Perlaviciute (2014, p.104) sluiten zich hierbij aan en definiëren duurzaam gedrag dan ook als “any action that enhances the quality of the environment, either resulting or not resulting from pro-environmental intent.” Volgens deze auteurs is gedrag dus duurzaam als het de kwaliteit van het milieu verbetert, ongeacht of dit ook de bedoeling was van degene die het gedrag vertoont. Steg et al. (2014) voegen hiermee toe aan de definitie van Stern (2000) dat wanneer er bepaald wordt of gedrag wel of niet duurzaam is, de intentie van degene die het gedrag vertoont er niet toe doet.

Toen milieubescherming een belangrijke overweging werd in menselijke besluitvorming, is er volgens Stern (2000, p.408) een andere oriëntatie op milieugedrag ontstaan. De tweede definitie die hij daarom geeft van milieugedrag, luidt als volgt: “It can now be defined from the actor’s standpoint as behavior that is undertaken with the intention to change (normally, to benefit) the environment.” Dit betekent dat milieugedrag nu gedefinieerd kan worden vanuit het standpunt van degene die het gedrag vertoont als gedrag dat wordt vertoond met de intentie om het milieu te veranderen (normaal gesproken: te verbeteren). Volgens deze zogenaamde ‘intentie-oriëntatie’ is gedrag duurzaam wanneer het wordt vertoond met de intentie om een positief effect te genereren op het milieu. Stern (2000, p.408) benadrukt hierbij dat een positieve intentie niet per se hoeft te leiden tot een positief effect op het milieu. Door bijvoorbeeld onjuiste informatie kan iemand ervan overtuigd zijn iets te doen dat goed is voor het milieu, terwijl dit gedrag in werkelijkheid schadelijk blijkt voor het milieu.

Stern (2000, p.408) beargumenteert dat beide oriëntaties van groot belang zijn voor onderzoek, maar om verschillende redenen. Zo is het allereerst noodzakelijk om te bepalen welk gedrag welke impact heeft op het milieu (effect-oriëntatie) om er op die manier achter te komen welk gedrag er veranderd moet worden. Om er vervolgens achter te komen hoe dit gedrag veranderd moet worden, is het noodzakelijk om de onderliggende overtuigingen en motieven bloot te leggen (intentie-oriëntatie). De intentie-oriëntatie impliceert daarbij een bewuste keuze voor het gedrag, terwijl dit bij de effect-oriëntatie niet per se het geval is. In mijn onderzoek zal ik een intentie-oriëntatie aanhouden, omdat ik wil achterhalen wat medewerkers beweegt om duurzaam gedrag te vertonen op het werk.

In Tabel 1 heb ik schematisch weergegeven hoe wordt bepaald of milieugedrag wel of niet duurzaam is, afhankelijk van welke oriëntatie gehanteerd wordt. In deze tabel heb ik de afbakening die ik hanteer in mijn onderzoek een blauwe achtergrond gegeven en heb ik met een pijl weergegeven



wat het doel is van mijn onderzoek, namelijk medewerkers die geen milieugedrag vertonen te bewegen om duurzaam gedrag te vertonen.

Wanneer is milieugedrag wel of niet duurzaam?					
Effect-oriëntatie			Intentie-oriëntatie		
Negatief effect	Geen effect	Positief effect	Slechte intentie	Geen intentie	Goede intentie
Milieuonvriendelijk gedrag	Geen milieugedrag	Milieuvriendelijk / duurzaam gedrag	Milieuonvriendelijk gedrag	Geen milieugedrag	Milieuvriendelijk / duurzaam gedrag
Bv. reizen met het vliegtuig	Bv. slapen	Bv. bomen planten	Opzettelijk het milieu schade toebrengen	Niet met het milieu bezig zijn	Het milieu willen helpen

Tabel 1. Schematische weergave van wanneer milieugedrag wel of niet als duurzaam wordt beschouwd, afhankelijk van de gehanteerde oriëntatie, inclusief afbakening van mijn onderzoeksveld (blauwe achtergrond) en het doel van mijn onderzoek (pijl).

### 2.1.2 Vormen van duurzaam gedrag in een werkcontext

Wanneer we het hebben over duurzaam gedrag specifiek in de werkcontext, kan dit gedrag volgens Bissing-Olson et al. (2013) twee vormen aannemen. Zij onderscheiden taak gerelateerd en proactief duurzaam gedrag op het werk. Zij zien beide soorten als vrijwillige vormen van duurzaam gedrag op het werk, waarbij taak gerelateerd duurzaam gedrag inhoudt dat werknemers hun vereiste werktaken op een milieuvriendelijke wijze uitvoeren en waarbij proactief duurzaam gedrag inhoudt dat medewerkers buiten hun vereiste werktaken initiatief nemen wat betreft het bevorderen van duurzaamheid (Bissing-Olson et al., 2013, pp.157-158). De auteurs zien beide soorten als verschillende, maar gerelateerde vormen van duurzaam gedrag op het werk. Beide soorten worden namelijk op vrijwillige basis vertoond, maar zij verschillen wat betreft de context waarin zij worden vertoond, namelijk binnen of buiten de vereiste werktaken (Bissing-Olson et al., 2013, p.158). In mijn onderzoek zal ik zowel taak gerelateerd als proactief duurzaam gedrag op het werk meenemen, omdat beide soorten gedrag de intentie hebben om bij te dragen aan duurzaamheid.

### 2.1.3 Definitie

Uit mijn bespreking van duurzaam gedrag in het algemeen en op het werk, is gebleken dat duurzaam gedrag hetzelfde is als milieuvriendelijk gedrag. Daarnaast blijkt het hanteren van een intentie-oriëntatie passend bij het doel van mijn onderzoek, omdat ik de beweegredenen van medewerkers om duurzaam gedrag te vertonen, wil achterhalen. Bij deze oriëntatie blijkt de intentie van het gedrag belangrijker dan het daadwerkelijke effect op het milieu. Ook komt naar voren dat duurzaam gedrag op het werk uitgevoerd kan worden binnen en buiten het domein van de vereiste werktaken en dat het dan taak gerelateerd of proactief gedrag wordt genoemd. Deze inzichten hebben mij tot de volgende zelf geformuleerde definitie van duurzaam gedrag op het werk gebracht, die ik in mijn onderzoek zal gebruiken:

*Milieuvriendelijk of duurzaam gedrag op het werk beslaat elke handeling, uitgevoerd binnen of buiten het domein van de vereiste werktaken, die een medewerker verricht met de intentie om een positief effect op het milieu te genereren, ongeacht of dit effect daadwerkelijk bereikt wordt.*

#### 2.1.4 Voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk

Nu ik mijn definitie van duurzaam gedrag op het werk heb gegeven, zal ik beschrijven hoe dit gedrag er in de praktijk uitziet. Daarbij baseer ik mij op het onderzoek van Blok et al. (2015), omdat zij kwantitatief onderzoek hebben gedaan naar duurzaam gedrag op het werk bij werknemers van de Wageningen Universiteit. Hun onderzoek gaat dus specifiek over het gedrag van werknemers van een universiteit en is daarom een goed uitgangspunt voor mijn eigen onderzoek.

Om duurzaam gedrag op het werk te meten, hebben Blok et al. (2015) een vragenlijst opgesteld. Duurzaam gedrag is daarbij verdeeld in zeven categorieën: verwarming, printen, drinken, aankopen, computer, licht en recyclen. In hun vragenlijst hebben de auteurs per categorie omschreven welk gedrag medewerkers van de Wageningen Universiteit kunnen vertonen. Medewerkers moesten vervolgens aangeven hoe vaak zij dergelijk gedrag vertoonden. Voor al het omschreven gedrag geldt dat hoe vaker het vertoond wordt, hoe beter dit is voor het milieu. Slechts één item was negatief gecodeerd, namelijk het steeds opnieuw pakken van een plastic of kartonnen bekertje voor koffie of thee. Daarvoor geldt dat hoe vaker dit gedrag vertoond wordt, hoe slechter dit is voor het milieu. In tabel 2 heb ik schematisch weergegeven hoe duurzaam gedrag op het werk eruit ziet volgens Blok et al. (2015):

Categorie	Duurzaam gedrag op het werk
Verwarming	<ul style="list-style-type: none"><li>• Checken of de verwarming in het kantoor goed is ingesteld (16-19 graden)</li><li>• Meer kleren dragen in plaats van de verwarming aan te zetten</li><li>• Ervoor zorgen dat de verwarming uit of lager is gezet buiten werktijden</li><li>• De verwarming lager zetten in ruimtes die niet gebruikt worden</li></ul>
Printen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dubbelzijdig printen</li><li>• Dubbelzijdig kopiëren</li><li>• Zoveel mogelijk op één A4 proberen te krijgen (bv. door het aanpassen van marges of door 2 pagina's op één A4 te printen)</li></ul>
Drinken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koffie/thee uit een mok drinken</li><li>• De mok met koud water en/of zonder wasmiddel wassen</li><li>• <u>Niet</u> iedere keer een nieuw plastic of kartonnen bekertje pakken voor koffie/thee</li></ul>
Aankopen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Biologisch eten kiezen wanneer deze keuze wordt aangeboden</li><li>• Rekening houden met duurzaamheid wanneer goederen of diensten worden aangeschaft</li></ul>
Computer	<ul style="list-style-type: none"><li>• De pc/laptop uit doen wanneer het kantoor voor enige tijd wordt verlaten</li><li>• De pc/laptop uit doen wanneer je naar huis gaat</li></ul>
Licht	<ul style="list-style-type: none"><li>• De lichten aan doen bij aankomst op kantoor en weer uit doen wanneer je naar huis gaat</li><li>• Het licht uit doen wanneer het kantoor voor enige tijd wordt verlaten en er niemand anders aanwezig is</li></ul>
Recyclen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het recyclen van glas</li><li>• Het recyclen van plastic flessen</li><li>• Het recyclen van batterijen</li><li>• Het recyclen van chemisch afval</li></ul>

Tabel 2. Voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk volgens Blok et al. (2015, pp.62-63).

#### 2.2 Factoren van invloed op duurzaam gedrag op het werk

Veel onderzoeken naar duurzaam gedrag baseren zich op de Theory of Planned Behavior (verder: TPB) (Ajzen, 1985) en de Value-Belief-Norm Theory (verder: VBN) (Stern, 2000). De TPB is een algemeen

gedragsmodel dat verschillende soorten gedrag kan verklaren en de VBN theorie is speciaal ontwikkeld om duurzaam gedrag te verklaren. Ik zal deze paragraaf daarom beginnen met het beschrijven en kritisch bespreken van beide modellen in de subparagrafen 2.2.1 en 2.2.2. Meerdere onderzoekers hebben deze basismodellen aangevuld met factoren die onbesproken blijven in de TPB en VBN theorie, maar die wel van invloed zijn op duurzaam gedrag op het werk. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan non-rationele en context-specifieke factoren. Modellen die deze factoren wel meenemen, zijn ontwikkeld door Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014). Deze onderzoeken richten zich specifiek op duurzaam gedrag op het werk en zullen in de subparagrafen 2.2.3 en 2.2.4 beschreven en kritisch besproken worden. De inzichten die volgen uit de bespreking van deze vier modellen, zal ik tot slot weergeven in een eigen conceptueel model in subparagraaf 2.2.5. Dit denkmodel vormt de leidraad bij het maken van de topiclijst die ik zal gebruiken bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek en dient tegelijkertijd als analysekader bij het verwerken van mijn empirische data.

### 2.2.1 Theory of Planned Behavior van Ajzen (1985)

De Theory of Planned Behavior is in 1985 door Ajzen ontwikkeld als uitbreiding op de Theory of Reasoned Action (verder: TRA) van Fishbein en Ajzen (1975). Het originele model is ontwikkeld om gedrag te verklaren waarover mensen een hoge mate van vrijwillige controle hebben (Ajzen, 1987, p.47). Gedrag is volledig onder de controle van een persoon wanneer deze persoon puur op basis van zijn wilskracht kan besluiten om dit gedrag wel of niet te vertonen (Ajzen, 1987, p.47). Echter, Ajzen (1987, pp.47-48) beargumenteert dat hoe afhankelijker het gedrag is van de aanwezigheid van passende mogelijkheden of van het beschikken over geschikte middelen, hoe minder controle een persoon over dit gedrag heeft. Om ook gedrag te kunnen verklaren waar een persoon minder controle over heeft, heeft hij de TPB ontwikkeld.

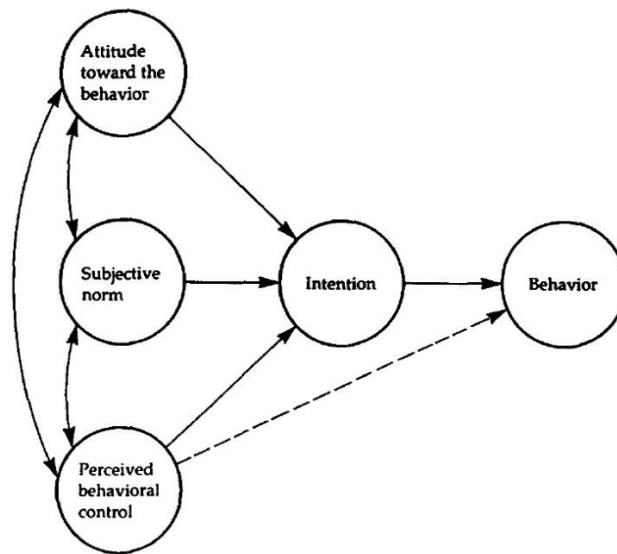
De TPB is weergegeven in Figuur 1 (Ajzen, 1991, p.182). Centraal in deze theorie staat iemands gedragsintentie. Deze intentie behelst de motivatie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen en is een indicatie van hoe sterk iemand bereid is om het te proberen of hoeveel moeite iemand van plan is om in het vertonen van dit gedrag te steken (Ajzen, 1991, p.181). Over het algemeen wordt gesteld dat hoe sterker iemands gedragsintentie is, hoe waarschijnlijker het is dat dit gedrag vertoond wordt (Ajzen, 1991, p.181). Volgens de TPB zijn er drie determinanten die samen iemands gedragsintentie vormen. Dit zijn de attitude, de subjectieve norm en de gepercipieerde gedragscontrole. De laatste van deze drie, de gepercipieerde gedragscontrole, is toegevoegd in de TPB ten opzichte van de TRA.

Iemands attitude ten opzichte van het gedrag in kwestie gaat over de mate waarin iemand een gunstige of ongunstige evaluatie of waardering heeft van dit gedrag (Ajzen, 1991, p.188). Iemands attitude wordt gevormd door de overtuigingen dat het gedrag in kwestie bepaalde effecten heeft in combinatie met de wenselijkheid van de effecten die dat gedrag teweeg zal brengen. Hoe gunstiger iemands evaluatie van het gedrag in kwestie, hoe sterker de intentie om dit gedrag te vertonen.

De subjectieve norm is een sociale factor en gaat over de gepercipieerde sociale druk om het gedrag in kwestie wel of niet te vertonen (Ajzen, 1991, p.188). De subjectieve norm wordt gevormd door de overtuiging dat belangrijke personen in iemands omgeving het gedrag in kwestie wenselijk vinden in combinatie met de motivatie om aan die sociale verwachting te voldoen. Hoe sterker iemands subjectieve norm, hoe sterker de gedragsintentie.

De gepercipieerde gedragscontrole gaat over het gepercipieerde gemak of de gepercipieerde moeilijkheid om het gedrag in kwestie te vertonen (Ajzen, 1991, p.188). Hoe meer controle er wordt

ervaren, hoe groter de intentie om dit gedrag te vertonen. Wanneer iemands gepercipieerde gedragscontrole overeenkomt met de daadwerkelijke of objectieve gedragscontrole, kan deze van directe invloed zijn op het vertoonde gedrag. Dit is weergegeven met de onderbroken lijn in Figuur 1.



*Figuur 1.* Theory of planned behavior. Herdrukt van “The Theory of Planned Behavior,” door I. Ajzen, 1991, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), p. 182.

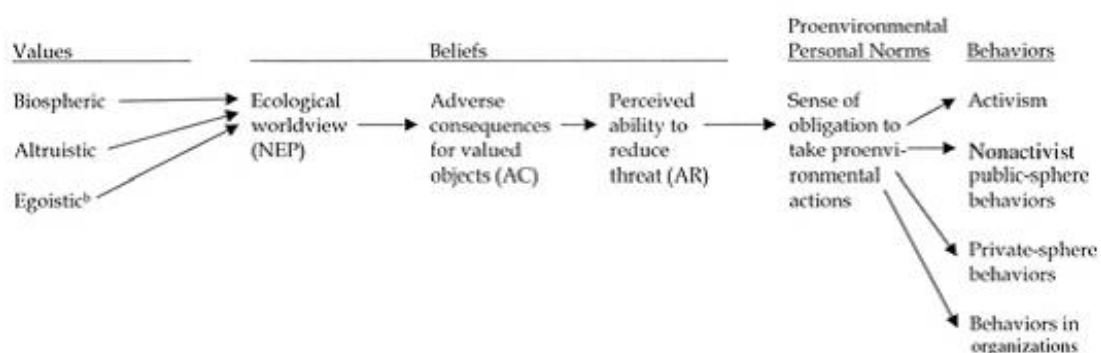
Hoewel de TPB één van de meest geciteerde en meest invloedrijke modellen is voor het voorspellen van menselijk sociaal gedrag, is deze theorie ook vaak bekritiseerd (Ajzen, 2011, p.1113). Zo heeft deze theorie de onderliggende assumptie dat menselijk gedrag rationeel is (Kollmuss & Agyeman, 2002). Hoewel dit in veel gevallen zo is en hoewel dit goed aansluit bij mijn definitie van duurzaam gedrag op het werk, worden non-rationele factoren niet meegenomen in dit model. Daardoor geeft het model geen compleet beeld van de werkelijkheid. Dat de TPB geen compleet beeld geeft van de werkelijkheid, blijkt ook uit het feit dat de determinanten attitude, subjectieve norm en gepercipieerde gedragscontrole gemiddeld genomen tussen 39% en 42% van de variantie in intentie verklaren (Rivis, Sheeran, & Armitage, 2009, p.2986). Hoewel dit hoge percentages zijn, blijft het merendeel van de variantie onverklaard. Er blijken dus nog andere factoren te zijn, welke niet zijn opgenomen in de TPB, die van invloed zijn op het vertonen van gedrag. Daarmee is er sprake van een validiteitsprobleem (Sniehotta, Presseau, & Araújo-Soares, 2014). De TPB heeft bijvoorbeeld moeite met het voorspellen van herhaald gedrag (Klößner & Blöbaum, 2010, p.575), maar het toevoegen van de non-rationele factor ‘gewoonte’, verhoogt de verklarende variantie van het model (Klößner, Matthies, & Hunecke, 2003, p.399). Rivis et al. (2009) noemen nog een factor die gedrag kan verklaren, maar die niet is opgenomen in de TPB; namelijk morele of persoonlijke norm. Ajzen heeft in 1991 zelf de invloed van persoonlijke norm op gedrag onderzocht naar aanleiding van de suggesties van enkele auteurs dat persoonlijke norm in ieder geval in bepaalde situaties van invloed kan zijn op gedrag (Gorsuch & Ortberg, 1983; Pomazal & Jaccard, 1976; Schwartz & Tessler, 1972). Morele of persoonlijke norm gaat over de perceptie van een individu van de morele correctheid of onjuistheid van het vertonen van een bepaald gedrag (Rivis et al., 2009, p.2986). Ajzen (1991, p.200) kwam tot de conclusie dat persoonlijke norm van significante invloed is wanneer het om onethisch gedrag gaat en dat het toevoegen van deze variabele aan de TPB de verklarende variantie met 3% tot 6% vergroot. Klößner & Blöbaum (2010) noemen als punt van kritiek nog dat niet alleen de gepercipieerde gedragscontrole, oftewel de subjectieve gedragscontrole, maar ook de daadwerkelijke of objectieve gedragscontrole zou moeten worden opgenomen. De auteurs erkennen dat de subjectieve en de objectieve

gedragscontrole kunnen overlappen, maar zijn van mening dat een dergelijk onderscheid een meer genuanceerd beeld geeft van de werkelijkheid. Zij baseren zich daarbij op het onderzoek van Tanner, Kaiser, & Wöfling Kast (2004) naar ecologisch consumentisme, waaruit blijkt dat situationele factoren sterke voorspellers zijn van koopgedrag.

Het blijkt dat de TPB een goed basismodel is om gedrag te verklaren, maar dat er een aantal variabelen aan moeten worden toegevoegd om een reëler beeld te geven van de werkelijkheid. De variabelen 'gewoonte' en 'persoonlijke norm' blijken waardevolle toevoegingen aan het originele model van Ajzen (1985). Ook blijkt dat de gepercipieerde gedragscontrole kan overlappen met de objectieve gedragscontrole. Omdat duurzaam gedrag op het werk zoals beschreven in subparagraaf 2.1.4 niet moeilijk is om te vertonen, verwacht ik dat de gepercipieerde en objectieve gedragscontrole in het geval van duurzaam gedrag op het werk volledig overlappen. Om die reden zal ik de gepercipieerde en objectieve gedragscontrole in mijn onderzoek samen nemen onder de noemer 'fysieke facilitering'.

### 2.2.2 Value-Belief-Norm Theory van Stern (2000)

Een model dat speciaal is ontwikkeld om duurzaam gedrag te verklaren, is de Value-Belief-Norm Theory van Stern (2000). Deze theorie beschrijft hoe persoonlijke normen een directe voorspeller zijn van duurzaam gedrag en is weergegeven in Figuur 2 (Stern, 2000, p.412). Volgens deze theorie worden persoonlijke normen gevormd door waarden en daaruit voortvloeiende overtuigingen. Stern (2000) onderscheidt drie verschillende waarden, namelijk biosferische, altruïstische en egoïstische waarden. Iemand met biosferische waarden zet het milieu op de eerste plaats, iemand met altruïstische waarden zet anderen op de eerste plaats en iemand met egoïstische waarden zet zichzelf op de eerste plaats. Biosferische en altruïstische waarden leiden tot een ecologisch wereldbeeld, terwijl egoïstische waarden hier juist een negatieve relatie mee hebben. Volgens de VBN theorie leidt een ecologisch wereldbeeld tot de overtuiging dat het milieu in de problemen verkeert. Wanneer iemand zich vervolgens persoonlijk verantwoordelijk voelt om iets aan deze problemen te doen, worden de persoonlijke milieuvriendelijke normen geactiveerd. Deze normen houden een plichtsgevoel in om duurzaam gedrag te vertonen, wat vervolgens dus ook gedaan wordt.



*Figuur 2.* A schematic representation of variables in the VBN theory of environmentalism<sup>a</sup>. Herdrukt van "Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior," door P.C. Stern, 2000, *Journal of Social Issues*, 56(3), p. 412.

<sup>a</sup>Arrows represent postulated direct effects. Direct effects may also be observed on variables more than one level downstream from a causal variable.

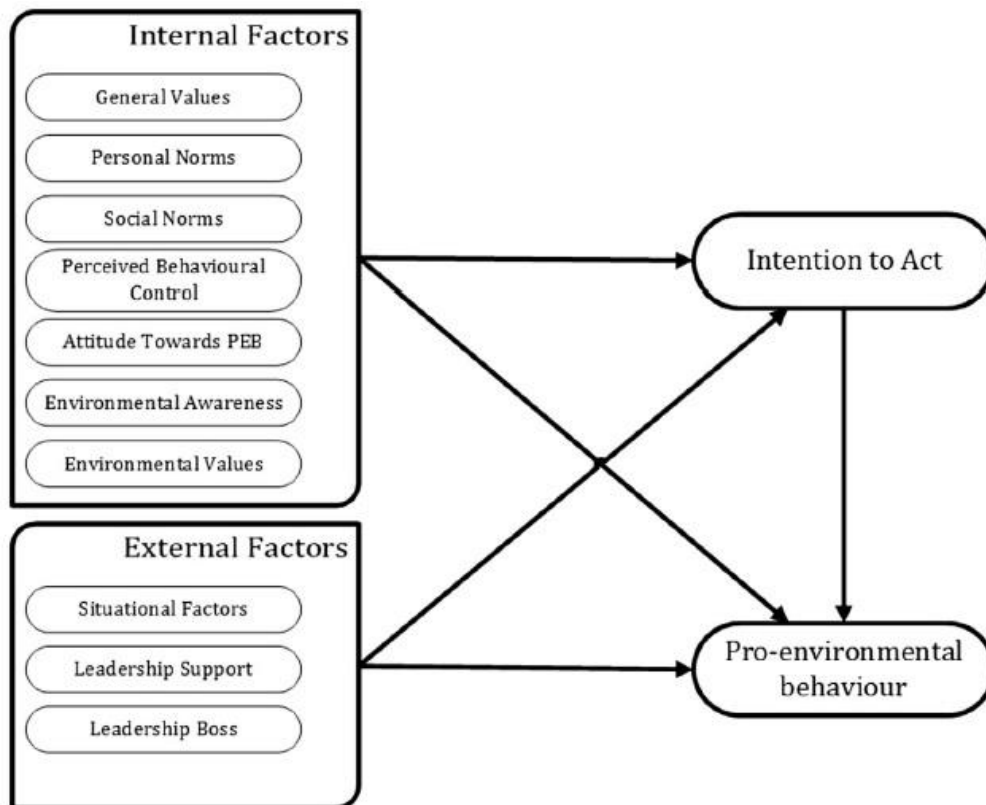
<sup>b</sup>Empirically, measures of egoistic values have been negatively correlated with indicators of environmentalism.

Bij de bespreking van de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1985) is al gebleken dat persoonlijke normen een waardevolle toevoeging zouden zijn aan de TPB. De VBN theorie stelt dat persoonlijke normen een directe voorspeller zijn van duurzaam gedrag. Echter, hoewel de VBN theorie inzichtelijk maakt hoe deze persoonlijke en milieuvriendelijke normen gevormd worden, laat deze theorie andere factoren die van invloed kunnen zijn op duurzaam gedrag buiten beschouwing. Ook aan de VBN theorie zouden daarom naar mijn mening non-rationele en contextuele factoren toegevoegd moeten worden, evenals de zojuist besproken attitude en subjectieve norm. De waarde van de VBN theorie zit hem voor mij dan ook in het toevoegen van persoonlijke normen aan de TPB, waardoor de TPB duurzaam gedrag beter kan verklaren.

### 2.2.3 Model van Blok et al. (2015)

Blok et al. (2015) ontwikkelen en toetsen een model om duurzaam gedrag op het werk te verklaren, waarbij zij de VBN theorie van Stern (2000) integreren in de TPB van Ajzen (1991). Dit model is weergegeven in Figuur 3 (Blok et al., 2015, p.58). De auteurs ontwikkelen dit model in het kader van hun onderzoek naar duurzaam gedrag op het werk door medewerkers van de Wageningen Universiteit. Zij integreren de VBN theorie in de TPB door persoonlijke normen en hun antecedenten 'algemene waarden', 'milieu gerelateerde waarden' en 'milieubewustzijn' uit de VBN theorie toe te voegen als determinanten van duurzaam gedrag, naast de attitude, subjectieve norm en gepercipieerde gedragscontrole uit de TPB. Al deze factoren samen noemen Blok et al. (2015) interne factoren.

In hun model noemen zij ook externe factoren. Deze externe factoren zijn een uitbreiding op de TPB en VBN en omvatten context-specifieke factoren. De externe factoren in het model van Blok et al. (2015) zijn gebaseerd op een literatuuronderzoek en bestaan uit de variabelen 'situationele factoren', 'steun vanuit de organisatie' en 'voorbeeldgedrag van de leidinggevende'. De auteurs toetsen dit model vervolgens in een kwantitatief onderzoek naar duurzaam gedrag op het werk bij werknemers van de Wageningen Universiteit, welke de auteurs omschrijven als een groene universiteit. Daaruit blijkt allereerst dat de interne factoren, welke gebaseerd zijn op de TPB en de VBN theorie, duurzaam gedrag op het werk voorspellen. Daarnaast bleken ook externe factoren zoals steun vanuit de organisatie en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden, welke niet zijn opgenomen in de TPB en de VBN theorie, van grote invloed op duurzaam gedrag op het werk.



Figuur 3. Factors affecting pro-environmental behaviour (PEB) in the workplace. Herdrukt van "Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees," door V. Blok, R. Wesselink, O. Studyńska, en R. Kemp, 2015, *Journal of Cleaner Production*, 106, p. 58.

Blok et al. (2015) plaatsen enkele kritische kanttekeningen bij hun onderzoek. Zo zijn allereerst de verschillende variabelen gemeten door middel van zelfrapporten, waardoor de kans bestaat dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven die de realiteit niet reflecteren. Om deze methode iets betrouwbaarder en minder subjectief te maken, hebben de auteurs gevraagd naar frequenties, bijvoorbeeld door te vragen hoe vaak de respondent bepaald gedrag vertoont. Ook geven de auteurs aan dat zij de verschillende variabelen met slechts één of enkele vragen hebben gemeten, waardoor de constructvaliditeit in het geding komt. Naast de opmerkingen van de auteurs zelf, is mij opgevallen dat de schaal om gepercipieerde gedragscontrole te meten onbetrouwbaar is ( $\alpha=0.40$ ), maar dat deze toch gebruikt is in het onderzoek. Vervolgens bleek dit de meest verklarende factor voor de intentie om duurzaam gedrag te vertonen op het werk, maar dit kan dus als een onbetrouwbaar resultaat worden gezien. Ook de schaal om situationele factoren te meten was onvoldoende ( $\alpha=0.64$ ). De constructvaliditeit van zowel de waargenomen gedragscontrole als de situationele factoren is dus onvoldoende en daardoor is de kans groot dat beide concepten door elkaar heen lopen in dit onderzoek. Omdat duurzaam gedrag op het werk niet moeilijk is om te vertonen, is het mijn verwachting dat de situationele factoren, oftewel de objectieve gedragscontrole, grotendeels overlappen met de gepercipieerde gedragscontrole. Deze bewering wordt ondersteund door het feit dat er geen significante relatie is gevonden tussen situationele factoren en duurzaam gedrag op het werk, maar wel tussen gepercipieerde gedragscontrole en duurzaam gedrag op het werk, terwijl de constructvaliditeit van beide onvoldoende was.

Uit dit onderzoek neem ik aan inzichten mee dat een combinatie van de factoren uit de TPB en de VBN theorie duurzaam gedrag op het werk kan verklaren. Deze factoren wil ik dan ook meenemen

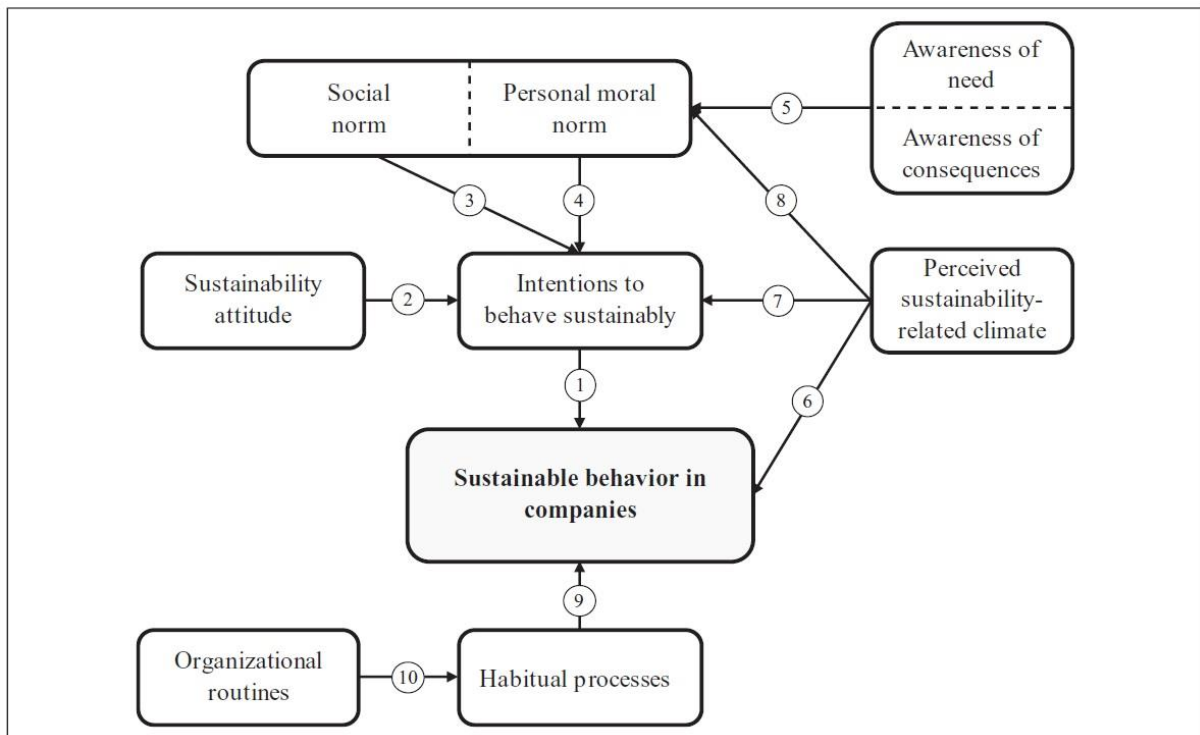
in mijn onderzoek. Daarnaast neem ik mee dat deze factoren alleen niet voldoende zijn, maar dat ook de context-specifieke variabelen 'steun vanuit de organisatie' en 'voorbeeldgedrag van leidinggevenden' moeten worden meegenomen. De variabele 'gewoonte' is echter ook in dit model niet opgenomen. Een derde inzicht dat ik uit het onderzoek van Blok et al. (2015) heb verkregen, is de bevestiging van mijn idee dat de situationele factoren, oftewel de objectieve gedragscontrole, waarschijnlijk overlappen met de gepercipieerde gedragscontrole, waardoor ik in mijn onderzoek beide vormen onder één noemer zal plaatsen; namelijk 'fysieke facilitering'.

#### 2.2.4 Model van Lülfs & Hahn (2014)

Een ander model dat is ontwikkeld om duurzaam gedrag op het werk te verklaren, is het model van Lülfs & Hahn (2014). Zij breiden in hun artikel het conceptuele '*Comprehensive Action Determination Model*' (verder: CADM) van Klöckner & Blöbaum (2010) uit op basis van een literatuurreview. Het CADM was in eerste instantie ontwikkeld om duurzaam gedrag in algemene zin te verklaren. Het originele CADM bestaat uit factoren uit de TPB en de VBN theorie, maar de auteurs voegen daar net als Blok et al. (2015) context-specifieke factoren aan toe en noemen daarnaast ook nog de variabele 'gewoonte'. Het originele model van Klöckner & Blöbaum (2010) is opgebouwd uit normatieve, intentionele, situationele en gewoonte processen. Onder de normatieve processen vallen de sociale en persoonlijke normen, inclusief de antecedenten van persoonlijke normen. Onder de intentionele processen vallen de gedragsintentie en de attitude en onder de situationele processen vallen de subjectieve en objectieve gedragscontrole. Onder de gewoonte processen valt herhaald, non-rationeel gedrag.

Lülfs & Hahn (2014) maken het CADM van Klöckner & Blöbaum (2010) toepasbaar in een werkcontext. Hun variatie op het CADM is gebaseerd op tien stellingen, zoals weergegeven in Figuur 4 (Lülfs & Hahn, 2014, p.49). De eerste drie stellingen onderschrijven de TPB van Ajzen (1985). Deze drie stellingen gaan over de invloed die de attitude en sociale normen op duurzaam gedrag hebben via de gedragsintentie. De vierde stelling gaat over persoonlijke normen, gebaseerd op de VBN theorie van Stern (2000), maar de auteurs stellen in tegenstelling tot Stern (2000) dat persoonlijke normen geen directe voorspeller zijn van duurzaam gedrag op het werk, maar een indirecte voorspeller via de gedragsintentie. Zij baseren zich daarbij op het empirische onderzoek van Scherbaum, Popovich, & Finlinson (2008) naar energiebesparend gedrag op het werk. Uit dat onderzoek blijkt dat persoonlijke normen de gedragsintentie vier keer sterker verklaren dan dat zij het daadwerkelijke gedrag verklaren. De vijfde stelling onderschrijft de VBN theorie van Stern (2000) door te zeggen dat probleembesef en toeschrijving van eigen verantwoordelijkheid persoonlijke normen activeren. In de laatste vier stellingen waarop het uitgebreide model van Lülfs & Hahn (2014) is gebaseerd, worden het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie en de invloed van routine- en gewoonteprocessen op duurzaam gedrag op het werk geïntroduceerd. De auteurs beargumenteren dat het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie de externe context omvat waarin het duurzame gedrag plaatsvindt. Hiermee plaatsen zij organisatie-specifieke contextuele factoren zoals bijvoorbeeld de structuur, cultuur of de doelen van de organisatie, die invloed uit kunnen oefenen op duurzaamheid, onder de noemer duurzaamheidsklimaat van de organisatie. Het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie gaat dan ook over de mate waarin medewerkers denken dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt. Tot slot benoemen Lülfs & Hahn (2014) de invloed die de non-rationele factor 'gewoonte' heeft op gedrag en hoe individuele gewoontes voor een groot deel gevormd worden door organisatieroutines.





Figuur 4. Determinants of sustainable behavior in companies. Herdrukt van "Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models," door R. Lülfs en R. Hahn, 2014, *Organization & Environment*, 27(1), p. 49.

Een punt van kritiek op deze publicatie is dat het CADM een conceptueel model is dat niet empirisch is getoetst. Dit doet afbreuk aan de validiteit van het model, omdat er geen empirisch bewijs is voor de kracht van het model als geheel. Echter, iedere aparte relatie tussen verschillende componenten van het model, heeft wel een empirische basis die in de meeste gevallen gebaseerd is op niet één, maar op meerdere empirische onderzoeken.

Inzichten die ik meeneem voor mijn onderzoek, zijn dat naast situationele factoren en de reeds besproken factoren uit de TPB en de VBN theorie, ook gewoonte processen en het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie een rol kunnen spelen in het verklaren van duurzaam gedrag op het werk. Beide variabelen zal ik dan ook meenemen in mijn onderzoek.

### 2.2.5 Conceptueel model

Uit de bespreking van de artikelen van Ajzen (1985), Stern (2000), Blok et al. (2015), en Lülfs & Hahn (2014) zijn een aantal relevante inzichten naar voren gekomen die ik mee kan nemen in mijn onderzoek. De factoren die van directe invloed blijken op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk heb ik geïdentificeerd als de gedragsintentie, fysieke facilitering en gewoonte. De gedragsintentie wordt op haar beurt weer beïnvloed door de attitude, persoonlijke normen, sociale normen en het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie, oftewel de mate waarin medewerkers denken dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt.

De Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985) blijkt een goed startpunt te zijn om duurzaam gedrag op het werk te verklaren, mits persoonlijke normen vanuit de VBN theorie van Stern (2000) daaraan toe worden gevoegd. Ook lijkt zo te zijn dat in het geval van duurzaam gedrag op het werk de subjectieve en de objectieve gedragscontrole overlappen, omdat duurzaam gedrag op het werk zoals beschreven in subparagraaf 2.1.4 niet moeilijk is om uit te voeren. Wanneer werknemers de kans

krijgen om duurzaam gedrag te vertonen, verwacht ik dat zij zichzelf ook in staat achten om dit te doen. Immers, het uitzetten van een beeldscherm of het lager draaien van de verwarming is niet ingewikkeld. Om deze reden vat ik de subjectieve en de objectieve gedragscontrole samen onder de noemer 'fysieke facilitering'. Een ander inzicht is de grote invloed van de organisatie-specifieke contextuele invloeden op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Deze invloeden bestaan uit steun vanuit de organisatie en voorbeeldgedrag van leidinggevenden en gaan eigenlijk over het belang dat een organisatie hecht aan duurzaamheid, bekeken vanuit het medewerkersperspectief. Dit kan samengevat worden onder de noemer 'gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie'. Een laatste interessant inzicht dat volgt uit de literatuurbespreking is dat gewoontegedrag een directe invloed kan hebben op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Al deze inzichten samen heb ik in Figuur 5 schematisch weergegeven in een denkmodel, waarbij 'gedragsintentie' en 'duurzaam gedrag op het werk' mijn eerste twee 'sensitizing concepts' vormen. Mijn derde 'sensitizing concept', 'strategieën voor gedragsverandering', heb ik ook vast opgenomen in dit denkmodel, maar zal ik pas in de volgende paragraaf bespreken. Ik ben benieuwd:

- hoe medewerkers staan tegenover duurzaam gedrag op het werk (attitude t.o.v. duurzaam gedrag op het werk);
- of medewerkers zich moreel verplicht voelen om duurzaam gedrag te vertonen en waar dit aan ligt (persoonlijke normen over duurzaamheid);
- of medewerkers sociale druk ervaren om duurzaam gedrag te vertonen en zo ja, van wie (sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk);
- of medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt en waaruit dat blijkt (gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie);
- welke randvoorwaarden om duurzaam gedrag te vertonen op het werk er op dit moment wel en niet zijn en welke praktische voorzieningen zouden kunnen helpen om meer duurzaam gedrag te vertonen (fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk);
- welke rol gewoontegedrag speelt bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk, welk gewoonte gedrag er is en of medewerkers zich hier bewust van zijn (al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte).



Figuur 5. Eigen conceptueel model

### 2.3 Faciliteren en stimuleren van duurzaam gedrag op het werk

Niet alleen is er veel onderzoek gedaan dat zich richt op het verklaren van duurzaam gedrag, ook is er veel onderzoek gedaan dat zich richt op het bevorderen van duurzaam gedrag. Steg & Vlek (2009)

geven in hun artikel weer hoe zij denken dat duurzaam gedrag op de meest effectieve manier bevorderd kan worden. De auteurs volgen Geller (2002) in het noemen van vier aandachtspunten. Allereerst stellen Steg & Vlek dat het bevorderen van duurzaam gedrag effectiever is wanneer het gedrag dat veranderd moet worden, zorgvuldig geselecteerd wordt. Dit is tevens in lijn met de opvatting van Stern (2000) zoals besproken in paragraaf 2.1.1. Hij zegt immers dat het allereerst noodzakelijk is om te bepalen welk gedrag welke impact heeft op het milieu om er op die manier achter te komen welk gedrag er veranderd moet worden (Stern, 2000, p.408). Ten tweede stellen Steg & Vlek (2009) in navolging van Geller (2002) dat het belangrijk is om te onderzoeken welke factoren dit gedrag veroorzaken. Ook dit komt overeen met de opvatting van Stern (2000, p.408), die zegt dat het blootleggen van de onderliggende overtuigingen en motieven volgt op het bepalen van welk gedrag er veranderd moet worden. De derde stap is vervolgens het toepassen van goed afgestemde interventies om het relevante gedrag en zijn antecedenten te veranderen (Steg & Vlek, 2009). De vierde en de laatste stap is het systematisch evalueren van de effecten van deze interventies op het gedrag, op zijn antecedenten, op de kwaliteit van het milieu en op de menselijke kwaliteit van het leven (Steg & Vlek, 2009). Mijn onderzoek focust zich op de tweede en de derde stap. In paragraaf 2.2 heb ik besproken welke factoren van invloed zijn op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk en in deze paragraaf zal ik mij richten op de interventies die het gedrag en zijn antecedenten veranderen.

Allereerst zal ik in paragraaf 2.3.1. twee soorten strategieën bespreken die volgens Steg & Vlek (2009) onderscheiden kunnen worden bij het bevorderen van duurzaam gedrag in algemene zin; namelijk informatiele en structurele strategieën. Vervolgens zal ik in paragraaf 2.3.2 concrete interventietechnieken bespreken die volgens Yun et al. (2013) duurzaam gedrag op het werk kunnen bevorderen. Daarna zal ik in paragraaf 2.3.3 het belang van de gerichtheid van interventies bespreken en in paragraaf 2.3.4 afsluiten met de relevante inzichten voor mijn onderzoek.

### 2.3.1 Informatiele en structurele strategieën

Steg & Vlek (2009) beschrijven in hun artikel het onderscheid dat gemaakt kan worden tussen twee soorten strategieën om duurzaam gedrag in algemene zin te bevorderen. Zij schrijven in navolging van Messick & Brewer (1983) over informatiele en structurele strategieën. Informatiele strategieën richten zich op het veranderen van de overheersende motivaties, percepties, cognities en normen en structurele strategieën richten zich op het veranderen van de omstandigheden waaronder de keuze voor bepaald gedrag wordt gemaakt (Steg & Vlek, 2009, p.313). In andere woorden, informatiele strategieën richten zich op de factoren die beïnvloed kunnen worden *binnen* het hoofd van, in het geval van mijn onderzoek, de medewerkers, en structurele strategieën richten zich op de factoren die beïnvloed kunnen worden *buiten* het hoofd van de medewerkers.

Steg & Vlek (2009, p.313) definiëren informatiele strategieën als “strategies being aimed at changing perceptions, motivations, knowledge, and norms without actually changing the external context in which choices are made”. Dat wil zeggen dat informatiele strategieën gericht zijn op het veranderen van percepties, motivaties, kennis en normen zonder daadwerkelijk de externe context waarin deze keuzes worden gemaakt te veranderen. Steg & Vlek (2009, p.313) beargumenteren dat informatiele strategieën met name effectief zijn als duurzaam gedrag relatief makkelijk is, het niet veel tijd, geld, moeite of sociale afkeuring kost en wanneer individuen geen ernstige externe beperkingen ondervinden (Steg & Vlek, 2009, p.313).

Wanneer het vertonen van duurzaam gedrag relatief veel kost of moeilijk is dankzij externe belemmeringen, kunnen veranderingen nodig zijn in de omstandigheden waaronder de keuze voor

bepaald gedrag wordt gemaakt (Steg & Vlek, 2009, p.313). Op die manier kan het vertonen van duurzaam gedrag makkelijker en aantrekkelijker worden gemaakt. Steg & Vlek (2009, p.313) stellen dat structurele strategieën een indirecte invloed kunnen hebben op de factoren die zich *binnen* iemands hoofd bevinden, zoals omschreven in de vorige alinea.

Het lijkt erop dat structurele strategieën gaan over het beïnvloeden van externe factoren en daarmee over het faciliteren van duurzaam gedrag en het lijkt erop dat informationele strategieën gaan over het beïnvloeden van interne factoren en daarmee het stimuleren van duurzaam gedrag. In de volgende paragraaf zal ik enkele concrete interventietechnieken bespreken aan de hand van het artikel van Yun et al. (2013).

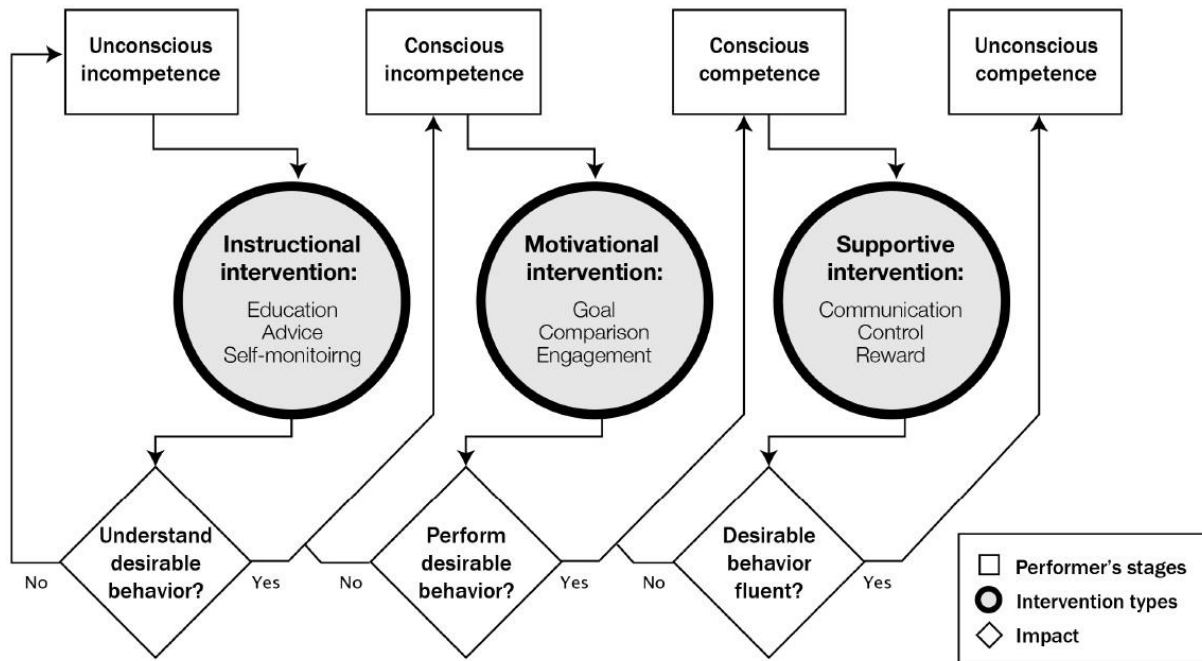
### 2.3.2 Interventietechnieken op het werk

Yun et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar interventies die duurzaam gedrag op het werk kunnen bevorderen. Op basis van een literatuuronderzoek hebben zij negen interventietechnieken gevonden, die zij vervolgens met behulp van het *'Behavior Change Model'* van Geller (2002) beschrijven. De door Yun et al. aangepaste versie van dit model is te zien in Figuur 6 (Yun et al., 2013, p.257) en bestaat uit vier opeenvolgende fasen waarin iemand kan verkeren tijdens het proces van gedragsverandering. In het model zijn drie typen interventies opgenomen, die een persoon helpen om door te gaan naar de volgende fase. De negen interventietechnieken die Yun et al. (2013) door middel van hun literatuuronderzoek hebben gevonden, hebben zij vervolgens onderverdeeld bij de drie typen interventies in het model.

De vier fasen waarin een persoon kan verkeren zijn achtereenvolgens 'onbewust onbekwaam' (1), 'bewust onbekwaam' (2), 'bewust bekwaam' (3) en 'onbewust bekwaam' (4). Wanneer iemand onbewust onbekwaam is, vertoont diegene geen duurzaam gedrag omdat hij of zij niet weet hoe het moet. Instructieve interventies helpen een persoon van de onbewust onbekwame fase naar de bewust onbekwame fase door diegene te helpen realiseren dat hij of zij milieuvriendelijke gewoontes heeft. In deze tweede fase weet iemand wat hij of zij moet doen, maar doet diegene het misschien nog niet omdat er sprake is van een gebrek aan motivatie. Motiverende interventies helpen een persoon van de bewust onbekwame naar de bewust bekwame fase, door ze te stimuleren om milieuvriendelijke veranderingen in hun gedrag door te voeren. In deze derde fase vertoont iemand bewust duurzaam gedrag. Ondersteunende interventies helpen iemand van de bewust bekwame fase naar de onbewust bekwame fase. In deze vierde en laatste fase is het vertonen van duurzaam gedrag een gewoonte geworden (Yun et al., 2013).

Yun et al. (2013) plaatsen 'educatie', 'advies' en 'zelfmonitoring' onder de instructieve interventies, 'doelen stellen', 'vergelijking' en '*engagement*' onder de motiverende interventies en 'communicatie', 'controle' en 'beloning' onder de ondersteunende interventies. 'Educatie' houdt in dat er informatie verstrekt wordt over de noodzaak van duurzaam gedrag. 'Advies' gaat over het geven van suggesties over de manieren waarop medewerkers duurzaam gedrag kunnen vertonen. 'Zelfmonitoring' houdt in dat medewerkers inzicht hebben in hoe zij presteren op het gebied van duurzaam gedrag. 'Doelen stellen' op het gebied van duurzaam gedrag, bijvoorbeeld het doel om een bepaald percentage minder papier te verbruiken, is de eerste motiverende interventietechniek. Bij de techniek 'vergelijking' krijgen medewerkers niet alleen inzicht in hoe zij zelf presteren op het gebied van duurzaam gedrag, maar ook inzicht in hoe anderen presteren. '*Engagement*' laat zich lastig vertalen naar het Nederlands, maar gaat over het inspelen op iemands emotie of nieuwsgierigheid om diegene op die manier warm te maken voor duurzaam gedrag op het werk. De eerste ondersteunende

interventietechniek is ‘communicatie’ en stelt het creëren van een communicatieplatform voor waarop medewerkers met elkaar kunnen praten over duurzaam gedrag. ‘Controle’ gaat over het in staat stellen van medewerkers om op een makkelijke manier duurzaam gedrag te vertonen op het werk en de laatste interventie techniek is het ‘belonen’ van medewerkers die duurzaam gedrag vertonen op het werk.



*Figuur 6.* Behavior change model for sustainability (simplified), adapted from Geller (2002). This demonstrates the four performer’s stages and three types of interventions that help a performer move onto the next stage. Herdrukt van “Sustainability in the Workplace: Nine Intervention Techniques for Behavior Change,” door R. Yun, P. Scupelli, A. Aziz, en V. Loftness, 2013, *Persuasive Technology*, pp. 253-265.

Yun et al. (2013, pp.256-257) geven aan dat het model zoals weergegeven in Figuur 6 is gebaseerd op drie onderliggende assumpties. De eerste aanname is dat personen lineair van de ene naar de andere fase bewegen, de tweede aanname is dat zij niet terugvallen en de derde aanname is dat mensen het gewenste gedrag óf wel óf niet begrijpen, zonder middenweg. Volgens Yun et al. (2013, p.256) zijn dit omstreden aannames. Zo kunnen mensen heen en weer slingeren tussen oppervlakkig en volledig begrip en kunnen zij zowel vooruitgang als achteruitgang boeken. Ook stellen de auteurs dat wanneer iemand ‘nee’ antwoord op één van de drie vragen in het model, dat diegene terug kan gaan naar welke fase dan ook en niet alleen naar de fase die eraan voorafgaat (Yun et al., 2013, pp.256-257). Littell en Girvin (2002) onderschrijven dit door in hun kritiek op fasen-modellen voor gedragsverandering te concluderen dat verschillende fasen elkaar niet uitsluiten en dat er gering bewijs is voor een opeenvolgende beweging door de verschillende fasen.

Als ik de soorten interventies van Yun et al. (2013) vergelijk met de strategieën van Steg & Vlek (2009), lijkt het erop dat de instructieve en motiverende interventies overeenkomen met de informatiele strategieën en dat de ondersteunende interventies overeenkomen met de structurele strategieën. De drie soorten interventies van Yun et al. (2013) zijn zeer waarschijnlijk niet puur achtereenvolgend, waardoor de kans bestaat dat deze door elkaar heen lopen. De negen interventietechnieken blijven desondanks toepasbare inzichten voor mijn onderzoek, waar ik de medewerkers naar kan vragen en die ik ze voor kan leggen.

### 2.3.3 Gerichtheid van interventies

In mijn zoektocht naar relevante publicaties over het faciliteren en stimuleren van duurzaam gedrag op het werk, kwam ik meerdere keren tegen dat het voor de effectiviteit van een interventie van belang is dat deze gericht is op een specifieke doelgroep. Meerdere auteurs benadrukken het belang van de gerichtheid van de interventies (Daamen, Staats, Wilke, & Engelen, 2001; Lo et al., 2012; Steg & Vlek, 2009; Tudor et al., 2008; Ture & Ganesh, 2014; Young et al., 2015). Hoe gericht en specifieker de interventie, hoe effectiever deze zal zijn. Daamen et al. (2001) concluderen bijvoorbeeld op basis van empirisch onderzoek naar het verminderen van olievervuiling in afvalwater van autogarages dat wanneer je informatie niet aanpast aan de doelgroep, je net zo goed geen informatie kan versturen. Tudor et al. (2008) stellen dat interventies gericht moeten zijn, omdat praktijken kunnen verschillen tussen afdelingen en zelfs tussen individuen. Ture & Ganesh (2014) zijn daarnaast bijvoorbeeld van mening dat organisaties verschillende programma's moeten ontwikkelen voor werknemers met sterke dan wel zwakke persoonlijke duurzaamheidsnormen. Young et al. (2015) benadrukken dat feedback over hoe er gepresteerd wordt op het gebied van duurzaam gedrag, niet alleen moeten gaan over hoe de organisatie als geheel presteert, maar juist ook moeten gaan over hoe teams en individuele werknemers presteren.

### 2.3.4 Relevante inzichten

'Strategieën voor gedragsverandering' vormt mijn derde en laatste *'sensitizing concept'*. Er zijn een aantal relevante inzichten naar voren gekomen uit de bespreking van de literatuur over het bevorderen van duurzaam gedrag op het werk. Zo blijkt er een onderscheid te bestaan tussen interventies die zich richten op het beïnvloeden van interne factoren zoals iemands motivatie en overtuigingen en interventies die zich richten op externe factoren zoals de praktische mogelijkheden om duurzaam gedrag op het werk te vertonen. Structurele (ondersteunende) interventies lijken te gaan over het faciliteren van duurzaam gedrag en informatiele (instructieve of motiverende) interventies lijken te gaan over het stimuleren van duurzaam gedrag.

De negen interventietechnieken van Yun et al. (2013) heb ik opgenomen in mijn topiclijst (bijlage II). Deze topiclijst gebruik ik bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek, door de medewerkers te vragen welke van deze interventies er al worden toegepast en wat hun mening hierover is. Daarnaast kan ik deze lijst ook gebruiken om de medewerkers te vragen naar hun mening over interventies die nog niet worden toegepast, door te vragen of zij denken dat ze wel of niet zouden kunnen werken en zo ja, hoe ze invulling zouden kunnen krijgen. Het inzicht dat de gerichtheid van de interventies belangrijk is, omdat hoe gericht zij zijn, hoe effectiever zij zullen zijn, heb ik toegevoegd aan de topiclijst. Op die manier herinner ik mijzelf eraan om door te vragen naar de verschillende niveaus waarop interventies plaats kunnen vinden.

## 2.4 Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk

In dit literatuurhoofdstuk heb ik antwoord gegeven op mijn drie theoretische deelvragen door te bespreken wat er al aan onderzoek is gedaan naar duurzaam gedrag op het werk. Iedere paragraaf heb ik afgesloten met een samenvatting van de relevante inzichten, die hebben geresulteerd in een zelf geformuleerde definitie van duurzaam gedrag op het werk, een eigen conceptueel model en tot slot negen verschillende interventietechnieken die ik mijn respondenten zal voorleggen bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek.

Uit deze literatuurbespreking zijn drie zogenaamde *'sensitizing concepts'* naar voren gekomen, namelijk 'duurzaam gedrag', 'gedragsintentie' en 'strategieën voor gedragsverandering'. Deze

theoretische concepten dienen als leidraad bij het samenstellen van mijn topiclijst, waarbij de verschillende inzichten die ik bij ieder concept heb opgedaan, hebben geleid tot de topics. In Tabel 3 heb ik overzichtelijk weergegeven hoe mijn *'sensitizing concepts'* zich verhouden tot mijn topics en aan welke literatuur ik deze concepten en topics verbind:

Sensitizing concept	Topic	Literatuur
Duurzaam gedrag op het werk	Al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen	Blok et al. (2015)
	Fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk	Ajzen (1985) Blok et al. (2015)
	Al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte	Lülfs & Hahn (2014)
Gedragsintentie	Attitude ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk	Ajzen (1985) Blok et al. (2015) Lülfs & Hahn (2014)
	Persoonlijke normen over duurzaamheid	Ajzen (1991) Stern (2000) Blok et al. (2015) Lülfs & Hahn (2014)
	Sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk	Ajzen (1985) Blok et al. (2015) Lülfs & Hahn (2014)
	Gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie	Blok et al. (2015) Lülfs & Hahn (2014)
Strategieën voor gedragsverandering	Informationele en structurele interventies	Steg & Vlek (2009) Yun et al. (2013)

Tabel 3. Schematische weergave van hoe mijn *'sensitizing concepts'* zich verhouden tot mijn topics en aan welke literatuur ik deze concepten en topics verbind.

Uit het eerste *'sensitizing concept'*, duurzaam gedrag op het werk, vloeien drie topics voort. Het eerste topic gaat over het al dan niet duurzame gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen. In het empirische gedeelte van mijn onderzoek zal ik mijn respondenten vragen welk duurzaam gedrag zij wel of niet vertonen. Hierbij baseer ik mij op de voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk van Blok et al. (2015, pp.62-63), welke ik eerder in Tabel 2 heb weergegeven. In overleg met Guido van Gemert, die plaats heeft in de werkgroep duurzaam gedrag van de programmaraad duurzaamheid van de Radboud Universiteit Nijmegen, heb ik enkele items aangepast zodat de gedragingen beter aansluiten op de situatie bij de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen. Zo heb ik de vraag 'Scheiden medewerkers chemisch afval?' geschrapt, omdat medewerkers van de FFTR niet met chemisch afval werken. Ook heb ik enkele items toegevoegd, namelijk de vragen 'Printen/kopiëren medewerkers bewust minder?' en 'Drinken medewerkers water uit een plastic flesje (negatief gedrag)?'. Ook heb ik 'papier' en 'koffiebekertjes' toegevoegd bij de opties tot gescheiden afvalinzameling en heb ik niet alleen gevraagd of medewerkers biologisch eten, maar ook of zij vegetarisch eten. Het tweede topic gaat over de fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk.

Hierbij baseer ik mij op de objectieve gedragscontrole die Ajzen (1985) niet heeft opgenomen in zijn model, maar waarvan hij wel de invloed daarvan op de subjectieve gedragscontrole noemt en op de situationele factoren uit het model van Blok et al. (2015). Het derde topic gaat over het al dan niet duurzame gedrag dat medewerkers vertonen uit gewoonte. Daarbij baseer ik mij op het artikel van Lülfs & Hahn (2014).

Uit het tweede *'sensitizing concept'*, gedragsintentie, vloeien vier topics voort. Het eerste topic gaat over de attitude die medewerkers hebben ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk. Bij het opstellen van de vragen baseer ik mij op de artikelen van Ajzen (1985), Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014). Het tweede topic gaat over die persoonlijke normen die medewerkers kunnen hebben over duurzaamheid. Hierbij baseer ik mij op de artikelen van Stern (2000), Blok et al. (2015), Lülfs & Hahn (2014) en op het artikel van Ajzen (1991), die persoonlijke normen niet heeft opgenomen in zijn TPB, maar hier later wel onderzoek naar heeft gedaan. Het derde topic gaat over de sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk. Daarbij baseer ik mij op de artikelen van Ajzen (1985), Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014). Het vierde topic is het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie, oftewel de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt. Hierbij baseer ik mij op de artikelen van Blok et al. (2015) en Lülfs en Hahn (2014).

Uit het derde *'sensitizing concept'*, strategieën voor gedragsverandering, vloeit één topic voort, namelijk 'informatieele en structurele interventies'. Hierbij baseer ik mij op de artikelen van Steg & Vlek (2009) en Yun et al. (2013).

In het volgende hoofdstuk zal ik mijn onderzoek methodologisch verantwoorden, waarna ik in hoofdstuk 4 de empirische resultaten van mijn onderzoek weergeef, welke zijn verzameld op basis van de in dit hoofdstuk besproken literatuur.



### 3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk ga ik in op de aard en aanpak van mijn onderzoek. Daartoe zal ik in paragraaf 3.1 mijn onderzoekspositionering weergeven, waarbij ik inga op mijn wetenschapsfilosofische positionering en op de aard van het onderzoek. Vervolgens zal ik in paragraaf 3.2 mijn onderzoeksmethoden toelichten, welke bestaan uit literatuuronderzoek, groepsinterviews in de vorm van focusgroepen en individuele semi-gestructureerde interviews. In paragraaf 3.3 zal ik ingaan op de wijze waarop ik mijn data heb geanalyseerd en in paragraaf 3.4 bespreek ik enkele kwaliteitscriteria van mijn onderzoek. Daarbij komen de betrouwbaarheid, validiteit en mijn eigen rol als onderzoeker aan bod. Ik zal dit hoofdstuk afsluiten met een samenvatting in paragraaf 3.5, waarin ik tevens vooruitblik op het volgende hoofdstuk.

#### 3.1 Onderzoekspositionering

Onderzoekers kunnen hun onderzoek uitvoeren binnen een bepaald wetenschappelijk paradigma. Volgens Boeije et al. (2009, p.69) hebben zich in de geschiedenis van de sociale wetenschappen drie belangrijke wetenschappelijke paradigma's ontwikkeld, te weten het empirisch-analytisch paradigma of positivisme, het interpretatieve of constructivistische paradigma en het kritisch-empirisch paradigma. Waar positivistisch onderzoek ervan uitgaat dat er één werkelijkheid is die objectief kenbaar is, gaat interpretatief onderzoek ervan uit dat kennis sociaal geconstrueerd is. Objectiviteit is daarom volgens interpretatieve onderzoekers niet mogelijk (Haverland & Yanow, 2012). Binnen het interpretatieve paradigma gaat de aandacht uit naar het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun dagelijks leven (Boeije, 2014, p.22). In het kritisch-empirisch paradigma is kennis volgens Boeije et al. (2009, p.76) gericht op bevrijding, in het bijzonder op de bevrijding en het vooruithelpen van achtergestelde groepen. Ik kies ervoor om mijn onderzoek vanuit een interpretatieve invalshoek te benaderen, omdat duurzaamheid een *'wicked problem'* is waarbij veel verschillende stakeholders betrokken zijn die ieder hun eigen probleemdefinitie en oplossingen hebben, maar waarbij de ene groep niet is achtergesteld ten opzichte van de andere groep. Volgens Boeije, 't Hart, en Hox (2009, p.73) staat bij de interpretatieve benadering van onderzoek het begrijpen van de sociale werkelijkheid centraal. Ik vind het belangrijk om in mijn onderzoek de sociale werkelijkheid van medewerkers in kaart te brengen, omdat inzicht in hun betekenisgeving kan helpen om het duurzaamheidsbeleid aangaande het duurzame gedrag van medewerkers aan te scherpen en te verbeteren. De organisatie kan dan beter aansluiten bij het perspectief van haar medewerkers. Mijn keuze voor een interpretatieve invalshoek heeft als gevolg dat ik als het ware de wereld van mijn onderzoeksobjecten in stap om de wereld vanuit hun perspectief te begrijpen. Daarbij zet ik mijzelf in als instrument om data te verzamelen (Boeije, 2014).

Mijn onderzoek is kwalitatief van aard. Boeije (2014, p.22) geeft de volgende definitie van kwalitatief onderzoek:

“Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn strategieën voor de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen.”

In kwalitatief onderzoek wordt ervan uitgegaan dat mensen zin geven aan hun omgeving en op basis van die zingeving handelen (Boeije et al. 2009, p.253). Dit sluit goed aan bij de interpretatieve invalshoek van mijn onderzoek, omdat de verschillende wijzen van zingeving gezien kunnen worden

als verschillende sociaal geconstrueerde werkelijkheden. Mijn onderzoek heeft daarnaast een explorerend karakter, omdat er nog veel kennis ontbreekt over de beweegredenen van medewerkers om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen op het werk en omdat er nog geen goede en volledige theorie bestaat (Boeije, 2014, p.50). Explorerend onderzoek heeft als doel om de aard van problemen te identificeren en te verhelderen die voortkomen uit nieuwe inzichten en uit beter begrip van het onderwerp door een algemeen mentaal beeld van het onbekende te creëren (Neuman, 2006). Boeije (2014, p.50) geeft aan dat kwalitatief onderzoek een geschikte strategie is om te exploreren, doordat er een poging wordt gedaan het probleem te beschrijven en te begrijpen. Dit komt overeen met de doelstelling van mijn onderzoek. Ik wil beschrijven wanneer medewerkers wel of geen duurzaam gedrag vertonen en begrijpen hoe dit komt.

Ik hanteer in mijn onderzoek een *'case study design'*. Volgens Bryman (2012, p.66) omvat een *'case study'* de gedetailleerde en intensieve analyse van een enkel geval. Omdat een *'case study'* zich uitstekend leent voor diepgaande onderzoeksmethoden, heb ik hiervoor gekozen. Ik wil immers de beweegredenen van medewerkers in kaart brengen en daarvoor is diepgaand onderzoek nodig. Doordat mijn onderzoek zich uitsluitend richt op de FFTR van de RU, is er sprake van een *'case study'*. Daarbij is er sprake van een *'exemplifying case'* (Bryman, 2012, p.70), wat betekent dat de Radboud Universiteit gezien kan worden als een voorbeeld van universiteiten in het algemeen en wellicht zelfs als een voorbeeld van overige organisaties in bijvoorbeeld het onderwijs of in de publieke sector.

## 3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf zal ik de verschillende onderzoeksmethoden van mijn onderzoek bespreken. In subparagraaf 3.2.1 komt allereerst het literatuuronderzoek aan bod. Vervolgens zal ik in subparagraaf 3.2.2 de groepsinterviews in de vorm van focusgroepen en in subparagraaf 3.2.3 de individuele semi-gestructureerde interviews bespreken. In beide subparagrafen zal ik ook aandacht besteden aan het interviewprotocol en de gehanteerde topiclijst.

### 3.2.1 Literatuuronderzoek

Om antwoord te geven op mijn theoretische deelvragen en om een topiclijst te kunnen vormen welke ik kan gebruiken bij het empirische gedeelte van mijn onderzoek, heb ik een literatuuronderzoek uitgevoerd. De uitkomsten van dit onderzoek zijn weergegeven in het vorige hoofdstuk van deze scriptie. Het literatuuronderzoek heeft een theoretische basis gecreëerd, waarop ik het empirische gedeelte van mijn onderzoek kan voortbouwen. Middels het literatuuronderzoek heb ik in navolging van Boeije et al (2009, p.44) een overzicht proberen te krijgen van de relevante publicaties die er op het gebied van duurzaam gedrag op het werk zijn verschenen. Vervolgens heb ik deze publicaties beoordeeld op basis van kwaliteitscriteria zoals betrouwbaarheid en validiteit om de waarde van het gerapporteerde onderzoek te bepalen. De richtinggevende begrippen die uit deze literatuurbespreking naar voren zijn gekomen zijn *'duurzaam gedrag op het werk'*, *'gedragsintentie'* en *'strategieën voor gedragsverandering'*. De inzichten die voortkwamen uit deze *'sensitizing concepts'* hebben geleid tot de topics die aan bod zijn gekomen bij de (groeps-)interviews.

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag, wat kan worden verstaan onder duurzaam gedrag op het werk, heb ik de artikelen van Stern (2000), Bissing-Olson et al. (2013) en Blok et al. (2015) als kernpublicaties gehanteerd. Het artikel van Stern (2000) geeft zeer overzichtelijk weer welke oriëntaties een auteur kan hanteren bij het bepalen van wanneer milieugedrag duurzaam is. Het artikel van Bissing-Olson et al. (2013) laat vervolgens zien welke vormen duurzaam gedrag aan kan nemen op het werk. Het artikel van Blok et al. (2015) geeft tot slot concrete voorbeelden van hoe duurzaam

gedrag door medewerkers van een universiteit eruit kan zien. Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag, welke factoren bevorderen en belemmeren het vertonen van duurzaam gedrag op het werk, heb ik vier kernpublicaties gebruikt. Dit waren allereerst de artikelen van Ajzen (1991) en Stern (2000), omdat zij in deze artikelen gedragsmodellen introduceren waarop vele andere modellen om duurzaam gedrag op het werk te verklaren, zijn gebaseerd. Ten tweede waren dit de artikelen van Blok et al. (2015) en Lülfs & Hahn (2014), omdat zij zich in deze artikelen baseren op de modellen van Ajzen en Stern, maar daar factoren aan toevoegen die specifiek relevant zijn voor duurzaam gedrag in de werkcontext. Voor het beantwoorden van de derde deelvraag, op welke manieren kan een organisatie duurzaam gedrag op het werk faciliteren en stimuleren, zijn de artikelen van Steg & Vlek (2009) en Yun et al. (2013) leidend geweest. Steg & Vlek (2009) beschrijven in hun artikel twee soorten strategieën die ingezet kunnen worden om duurzaam gedrag in algemene zin te bevorderen. Yun et al. (2013) noemen vervolgens in hun artikel concrete interventietechnieken die duurzaam gedrag op het werk kunnen bevorderen.

### 3.2.2 Groepsinterviews in de vorm van focusgroepen

Een focusgroep is een groepsinterview met een specifiek onderwerp (of focus) waarin gebruik wordt gemaakt van de sociale interacties tussen de deelnemers (Kitzinger, 1994; Sim, 1998, p.346). Groepscontexten zoals bijvoorbeeld focusgroepen zijn volgens Stevaert en Bouwen (2004) de meest natuurlijke methode van exploratie en het verzamelen van kennis, vooral in de context van een organisatie. Focusgroepen creëren volgens Fern (2001) een forum waar deelnemers zowel eerder gedeelde als niet gedeelde informatie met elkaar kunnen delen. Het organiseren van focusgroepen sloot goed aan bij mijn interpretatieve onderzoeksbenadering, omdat focusgroepen over het algemeen worden gebruikt om te onthullen hoe deelnemers kijken naar de onderwerpen die ter discussie worden gebracht (Bryman, 2012, p.501). Door een vrij ongestructureerde omgeving te creëren, hoopte ik de beelden en perspectieven van de deelnemers boven water te krijgen. Bryman (2012, pp.503-504) noemt enkele voordelen van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen ten opzichte van individuele interviews. Allereerst kunnen deelnemers hun mening aanscherpen of bijstellen tijdens het verloop van het groepsinterview, doordat zij dingen horen van anderen waar zij misschien niet aan gedacht hadden, maar waar zij wel iets over willen zeggen. Ten tweede, doordat de leider van de focusgroep zo min mogelijk invloed uitoefent, komen tijdens het gesprek juist die onderwerpen naar voren die de deelnemers belangrijk achten. Een derde voordeel van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen is dat de deelnemers elkaar uitdagen. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een deelnemer iets zegt wat niet strookt met eerder gedane uitspraken of wanneer deelnemers met elkaar in discussie gaan. Hierdoor komen de echte meningen en perspectieven van de deelnemers naar voren. Een laatste voordeel is dat een focusgroep een context creëert waarin het proces van betekenisgeving zo natuurlijk mogelijk wordt nagebootst. Betekenisgeving vindt immers plaats in interactie (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p.413).

Het houden van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen kent echter ook nadelen. Zo zijn groepsinterviews lastiger te organiseren dan één-op-één interviews, omdat er rekening moet worden gehouden met meerdere agenda's. Ook is er het gevaar dat deelnemers niet op komen dagen. Dit kan erin resulteren dat er uiteindelijk te weinig deelnemers aanwezig zijn. Hoewel de interactie tussen de deelnemers zojuist als een voordeel is bestempeld, levert dit wel enkele problemen op met het analyseren van het groepsinterview. Deelnemers die door elkaar praten zijn lastig te transcriberen. Een ander gevaar van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen is dat extraverte personen vaker aan het woord kunnen zijn dan introverte personen, waardoor het perspectief van deze laatste groep

ondergesneeuwd kan raken. Ten slotte kunnen hiërarchische structuren van invloed zijn op de vrijheid van spreken, doordat een medewerker zich bezwaard zou kunnen voelen om bepaalde dingen te zeggen als zijn of haar baas deelneemt aan dezelfde groepsinterview. De nadelen van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen heb ik geprobeerd te ondervangen door ook individuele interviews af te nemen. Deze zal ik in de volgende paragraaf zal bespreken.

#### Interviewprotocol voor de groepsinterviews

Om te voorkomen dat deelnemers niet op kwamen dagen en ik op het moment zelf te weinig deelnemers zou blijken te hebben voor een focusgroep, was ik van plan om zes personen uit te nodigen per groepsinterview. Het idee was dat ik dan uiteindelijk vier tot zes deelnemers per interview zou hebben. In de praktijk bleek het afstemmen van meerdere agenda's een moeilijke opgave waardoor ik niet zes personen per groepsinterview kon uitnodigen. Gelukkig kwamen alle deelnemers opdagen, waardoor ik alsnog vier tot zes deelnemers per groepsinterview had. Er was een belangrijke rol weggelegd voor de leider van de focusgroep. Deze moest een veilige omgeving creëren, waarin iedereen kon zeggen wat hij of zij wilde zeggen, zonder bang te zijn hier later op afgerekend te worden. Ook moest de leider van de focusgroep ervoor zorgen dat de deelnemers zo min mogelijk door elkaar praten en dat alle deelnemers ongeveer even vaak aan het woord waren.

Ik heb twee groepsinterviews in de vorm van focusgroepen georganiseerd, waaraan respectievelijk vier en vijf deelnemers aan mee hebben gedaan. Eén groep werd gevormd door uitsluitend wetenschappelijk personeel (vier deelnemers) en vond plaats op vrijdag 12 mei 2017 tussen 11.00 en 12.00 uur. De andere groep werd gevormd door uitsluitend ondersteunend personeel (vijf deelnemers) en vond plaats op woensdag 10 mei 2017. Ik heb het onderscheid tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel gemaakt om te onderzoeken of de aard van het werk invloed heeft op de betekenis die medewerkers geven aan duurzaam gedrag op het werk. Werknemers die deel uitmaken van de facultaire werkgroep duurzaamheid heb ik uitgesloten van deelname, omdat zij vanuit die werkgroep een sturende functie hebben op het gebied van duurzaamheid. Dit zou het beantwoorden van de achtste deelvraag in de weg hebben gestaan, waar ik onderzocht wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen het perspectief van de organisatie, zoals vastgelegd in haar beleidsdocumenten, en het perspectief van haar medewerkers op het gebied van duurzaam gedrag op het werk.

De deelnemers zijn op vrijwillige basis geselecteerd. De werkgroep duurzaamheid van de FFTR had een lijst opgesteld met medewerkers die ik kon uitnodigen voor deelname aan de groepsinterviews. Een praktisch criterium voor deze lijst was dat de medewerkers relatief vaak aanwezig zijn op de faculteit, zodat het plannen van de groepsinterviews zo soepel mogelijk zou kunnen verlopen. Desalniettemin bleef dit ingewikkeld. Bij het opstellen van de lijst is bewust niet gekeken naar affiniteit met het onderwerp duurzaamheid, om een zo representatief mogelijke weergave te creëren. Dit heeft geresulteerd in een lijst met 41 namen van medewerkers, uitgesplitst in 22 wetenschappelijke en 19 ondersteunende medewerkers. Deze medewerkers zijn allemaal door mij persoonlijk via een e-mail uitgenodigd tot deelname aan een groepsinterview. Deze mail is mede namens de toenmalig directeur bedrijfsvoering van de FFTR, Charles Herwijn, ondertekend. Daarmee hoopte ik te bereiken dat medewerkers sneller mee zouden werken aan mijn onderzoek, omdat zij dan zouden zien dat de faculteit duurzaamheid als een belangrijk thema beschouwt.

Om de focusgroepen in goede banen te leiden, heb ik de hulp ingeschakeld van Brigit Wapstra, één van mijn medestagiaires bij de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit. Zij heeft

aantekeningen gemaakt, zodat ik de focusgroepen procesmatig kon leiden. Idealiter waren deze rollen omgedraaid, maar omdat zij absoluut niet thuis was in het onderwerp van mijn onderzoek, heeft zij uiteindelijk de aantekeningen gemaakt. Daardoor kon ik het proces begeleiden, doorvragen en inspelen op de uitspraken van de respondenten door verbanden te leggen.

De groepsinterviews zijn opgenomen met een voicerecorder, zodat ik naderhand op basis van de aantekeningen van Brigit een samenvatting van ieder interview kon schrijven. Bij twijfel of onduidelijkheid over de aantekeningen heb ik Brigit om verduidelijking gevraagd.

#### Topiclijst voor de groepsinterviews

Op basis van het literatuuronderzoek heb ik een topiclijst samengesteld, die te vinden is in bijlage II. Deze topiclijst diende als leidraad voor de onderwerpen die ik wilde behandelen en de vragen die ik wilde stellen tijdens de groepsinterviews. De volgorde van de topics en van de vragen stond echter niet onomstotelijk vast. Hierdoor konden de gesprekken een natuurlijk verloop hebben en kon ik als onderzoeker goed doorvragen en inspringen op wat de deelnemers zeiden. Hoewel de topics als leidraad dienden, waren zij niet uitsluitend van aard. Daardoor was er ruimte voor onderwerpen die werden aangedragen door de respondenten. Op deze manier ben ik aan een rijke dataset gekomen die gebaseerd is op datgene wat er echt leeft onder mijn respondenten. De topiclijst is gebaseerd op de *'sensitizing concepts'* 'duurzaam gedrag op het werk', 'gedragsintentie' en 'strategieën voor gedragsverandering' en de bijbehorende inzichten. De verschillende topics van deze topiclijst heb ik reeds besproken in paragraaf 2.4, maar som ik hieronder nogmaals kort op:

- Al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen
- Fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk
- Al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte
- Attitude ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk
- Persoonlijke normen over duurzaamheid
- Sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk
- Gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie
- Informatieele en structurele interventies

#### 3.2.3 Individuele semi-gestructureerde interviews

Door middel van semi-gestructureerde interviews wilde ik enkele nadelen van het organiseren van groepsinterviews in de vorm van focusgroepen ondervangen. De nadelen die ik bedoel zijn het ondersneeuwen van introverte personen door extraverte personen en de invloed van hiërarchische structuren op de vrijheid van spreken. Wanneer de inhoud, de formulering en de volgorde van de vragen, en de antwoordkeuze in elk geval deels afhangen van het verloop van het interview, is er sprake van een open of kwalitatief interview (Weiss, 1994). Deze criteria gelden alle vier voor semi-gestructureerde interviews, met de aanvulling dat de onderzoeker zich vooraf grondig voorbereidt door een lijst van onderwerpen en/of vragen op te stellen (Boeije, 2014, p.79).

#### Interviewprotocol voor de individuele interviews

De medewerkers die ik individueel heb geïnterviewd zijn net als de deelnemers aan de groepsinterviews in aanmerking gekomen op basis van vrijwillige aanmelding. Medewerkers die niet deel konden nemen aan een groepsinterview omdat zij niet beschikbaar waren op dat moment, heb ik namelijk in een tweede mail uitgenodigd voor een individueel interview. Wanneer ik geen reactie kreeg op deze tweede uitnodiging, heb ik de desbetreffende medewerkers telefonisch benaderd. Na deze

tweede en derde ronde van respondentenverzameling bleken nog vier wetenschappelijke en vier ondersteunende personeelsleden bereid om met mij in gesprek te gaan tijdens een individueel interview. Ik heb in totaal acht semi-gestructureerde individuele interviews afgenomen in de periode tussen 11 en 29 mei 2017. Alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en zijn daarna door mij getranscribeerd.

### Topiclijst voor de individuele interviews

De topiclijst die ik heb gehanteerd bij de individuele interviews was grotendeels hetzelfde als de topiclijst die ik heb gehanteerd bij de groepsinterviews. Op basis van de uitkomsten van de groepsinterviews heb ik twee kleine aanpassingen gedaan aan de topiclijst. Zo heb ik 'nudging' toegevoegd als structurele interventie en heb ik het topic 'gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragalternatieven' toegevoegd. Deze aanpassingen zijn als dusdanig aangegeven op de topiclijst in bijlage II.

### 3.3 Data-analyse

Om de data verkregen uit mijn groepsinterviews en individuele interviews te kunnen verwerken en analyseren, heb ik deze data gecodeerd. Na het schrijven van de samenvattingen van de focusgroepen en het transcriberen van de interviews, ben ik begonnen met coderen. Coderen houdt in dat de data op basis van inhoudelijke samenhang in stukken wordt verdeeld en dat deze stukken vervolgens codes toegewezen krijgen door de onderzoeker. Tijdens het coderen is de onderzoeker constant aan het heroverwegen en aan het herzien en mede daardoor is coderen een belangrijke eerste stap in het verkrijgen van inzichten in een probleem.

Allereerst heb ik open gecodeerd, wat betekent dat ik de transcripten in inhoudelijk samenhangende stukken heb verdeeld en deze stukken een code heb gegeven die deze inhoud dekt. Vervolgens heb ik deze codes georganiseerd in categorieën. Mijn topics dienden daarbij als uitgangspunt. Op dit punt kwamen ook de twee topics naar voren die door de respondenten zelf zijn aangedragen, namelijk 'gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragalternatieven' en 'duurzaamheidscultuur FFTR'. Tijdens het axiaal coderen heb ik verbindingen gelegd tussen de verschillende codes en nieuwe codes toegekend aan codes die met elkaar samenhangen. Vervolgens heb ik deze nieuwe codes gebruikt om opnieuw naar de originele data te kijken. Het proces van open en axiaal coderen was een iteratief proces en wisselde elkaar daarom af. Het open en axiaal coderen heeft geresulteerd in een codeboom (bijlage III). In deze codeboom heb ik het aangegeven als een code vooral toepasbaar was voor ofwel wetenschappelijk ofwel ondersteunend personeel. Tot slot ben ik tijdens het selectief coderen op zoek gegaan naar patronen in de resultaten en heb ik een aantal thema's vastgesteld waaraan de verschillende codes verbonden kunnen worden. Deze thema's worden besproken in hoofdstuk 5, Analyse. Constante vergelijking stond centraal tijdens het gehele codeerproces. Dit betekent dat ik de verschillende codes constant met elkaar heb vergeleken om op die manier zo dicht mogelijk bij de data te blijven (Bryman, 2012, p.568). Tijdens het open en axiaal coderen heb ik gebruik gemaakt van het computerprogramma Nvivo.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

Veelgebruikte kwaliteitscriteria om onderzoek te beoordelen zijn betrouwbaarheid en validiteit. Hoewel deze termen voortkomen uit het empirisch-analytische paradigma, kunnen zij ook gebruikt worden bij kwalitatief onderzoek. De manieren waarop betrouwbaarheid en validiteit bereikt kunnen worden, worden aangepast aan de eigen aard van het kwalitatieve onderzoek (Boeije, 2014, p.160).

Volgens Boeije (2014, p.150) gaat betrouwbaarheid over de herhaalbaarheid van onderzoek en over de precisie van de methoden van dataverzameling of meetinstrumenten. Validiteit gaat erom of we meten wat we beogen te meten.

Om onderzoek herhaalbaar te maken, is het noodzakelijk dat het controleerbaar is. Dat wordt in mijn onderzoek gewaarborgd door het opnemen en transcriberen van de (groeps-)interviews. Andere onderzoekers kunnen deze opnames of transcripten gebruiken om mijn interpretaties te controleren en eventueel om mijn onderzoek te herhalen. Ook transparantie over de gehanteerde onderzoeksmethoden is belangrijk voor de betrouwbaarheid van onderzoek. Dit tracht ik in mijn onderzoek te waarborgen door de keuzes die ik op dit gebied maak, te documenteren. Door het garanderen van anonimiteit aan mijn respondenten heb ik geprobeerd om ervoor te zorgen dat zij hun echte meningen en perspectieven weer zouden geven.

Doordat ik mijn (groeps-)interviews steeds in eenzelfde omgeving heb laten plaatsvinden, namelijk in een afgesloten ruimte waar niemand anders aanwezig was, heb ik getracht de validiteit van mijn onderzoek te waarborgen. Door gebruik te maken van triangulatie in mijn onderzoeksmethoden, heb ik geprobeerd om de validiteit van mijn onderzoek te bewaken. Zo is mijn onderzoek gebaseerd op een literatuuronderzoek, op groepsinterviews in de vorm van focusgroepen en op individuele, semi-gestructureerde interviews. Een bedreiging voor ieder kwalitatief onderzoek is het verschijnsel van 'reactiviteit'. Dit houdt in dat mensen de neiging hebben hun gedrag te veranderen, als ze weten dat ze onderwerp zijn van onderzoek (Boeije, 2014, p.152). Door medewerkers op hun gemak te stellen en door hun anonimiteit voorafgaand aan de gesprekken te garanderen, heb ik geprobeerd om dit verschijnsel te ondervangen.

Doordat ik mijzelf in heb gezet als instrument om data te verzamelen, is het belangrijk om te reflecteren op mijn rol als onderzoeker. Mijn subjectiviteit kan immers afbreuk doen aan de validiteit van mijn onderzoek. Omdat ik geen enkele vorm van relatie heb met mijn onderzoeksobjecten, ben ik niet *biased*. Dit komt de objectiviteit van mijn waarnemingen en interpretaties ten goede.

### 3.5 Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk

In dit hoofdstuk heb ik achtereenvolgens mijn onderzoekspositionering weergegeven, mijn onderzoeksmethoden toegelicht (literatuuronderzoek, groepsinterviews in de vorm van focusgroepen en individuele, semi-gestructureerde interviews), ben ik ingegaan op de wijze waarop ik mijn data heb geanalyseerd en heb ik enkele kwaliteitscriteria van mijn onderzoek besproken. In het volgende hoofdstuk zal ik de empirische resultaten van mijn onderzoek presenteren.

## 4 Empirische resultaten

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten van het empirische gedeelte van mijn onderzoek presenteren. Dit doe ik door in de paragrafen 4.1 tot en met 4.8 per topic weer te geven wat de werknemers van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit hebben gezegd. In de paragrafen 4.9 en 4.10 zal ik twee topics bespreken die de respondenten zelf aan hebben gedragen, namelijk het gebrek kennis over de duurzaamheid van gedragsalternatieven en de duurzaamheidscultuur van de FFTR. De uitspraken van de medewerkers zal ik weergeven door middel van citaten. Als er een verschil lijkt te zijn tussen het perspectief van wetenschappelijke personeelsleden en dat van ondersteunende personeelsleden, dan zal ik dit benoemen. Indien ik niet expliciet aangeef dat er wel of geen sprake lijkt te zijn van een verschil tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel, mag ervan uit worden gegaan dat er geen sprake lijkt te zijn van een verschil.

### 4.1 Al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen

De eerste vraag die ik de medewerkers heb gesteld, is de vraag wat zij verstaan onder duurzaam gedrag op het werk. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden noemden het vaakst dingen die te maken hadden met het besparen van materiaal. Papierbesparing werd daarbij vaak direct genoemd:

*“Op deze werkplek, ja, dan heb ik het denk ik vooral over papier.” – OP/resp14*

*“Wat versta ik eronder? Onder duurzaam gedrag? Nou dat ik een beetje bewust bezig ben met wat ik doe inderdaad. Hoe ik het papier en he, gooi ik het niet zomaar weg?” – OP/resp10*

*“Maar ja, je kan hier proberen papier niet onnodig te verspillen. Dat is mogelijk, he. Sommige dingen hoef je niet uit te printen. Je kan ze ook op je iPad lezen.” – WP/resp1*

Niet alleen het besparen van materiaal, maar ook het besparen van energie werd door de medewerkers genoemd als een vorm van duurzaam gedrag op het werk. Daarbij werd de verlichting diverse keren als voorbeeld gegeven:

*“Maar ook, ja bijvoorbeeld hoe ga je om met verlichting aan laten staan.” – OP/resp13*

*“Ja, wat is hier duurzaam in deze toren? Dacht ik ja, wat ik bijvoorbeeld doe, is het licht uitdoen als ik wegga. Daar zou ik van kunnen zeggen, he, je hoeft niet onnodig energie te verspillen. Ik stook het hier ook nooit heel erg warm.” – WP/resp1*

Door ondersteunende personeelsleden werd naast het besparen van materiaal en energie, ook het scheiden van afval genoemd. Wetenschappelijke personeelsleden noemden afvalscheiding daarentegen geen enkele keer. Milieuvriendelijk vervoer werd ten slotte door beide groepen slechts een enkele keer genoemd als een vorm van duurzaam gedrag op het werk.

Vervolgens heb ik de medewerkers gevraagd wat zij zelf doen aan duurzaam gedrag op het werk. Daarbij heb ik de voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk van Blok et al. (2015) besproken, waarvan ik enkele items had aangepast om ze beter toepasbaar te maken op de situatie bij de FFTR. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden gaven aan materiaal te besparen als ik hen vroeg naar wat zij aan duurzaam gedrag op het werk vertonen. Zij gaven daarbij met name aan uit mokken en glazen te drinken in plaats van uit plastic of kartonnen bekertjes en ook



dat zij zuinig omgaan met papier. Onderstaand citaat van OP/resp10 geeft een voorbeeld van een manier waarop zij papier bespaart:

*“Printen/kopiëren medewerkers bewust minder? Ja. Ik, ja, ik denk het, ja. Ja. Waar ik dat met name mee merk is, dat was laatst een keer, hadden we een sollicitatieprocedure en je kreeg vooraf nogal eens de vraag om dat te printen. Maar als dat, zoals duizend pagina's, ja, dat ga je écht niet meer printen. Dat is echt niet meer van deze tijd. Er zijn er nog wel die het willen. Echt, ze zijn er nog. Maar.. Vroeger bood je dat aan, maar nu bied je dat echt gewoon niet meer aan en dan vragen ze er ook niet naar.” – OP/resp10*

Wat opvalt is dat medewerkers aangeven materiaal te besparen, maar tegelijkertijd aangeven ook materiaal te verspillen. Dit blijkt onder andere uit de volgende twee citaten:

*“Maar ik vind dat ik eigenlijk nog wel, eh, behoorlijk wat print.” – WP/resp3*

*“Maar ja, als ik hier af en toe zie hoe veel pakken papier er uitgedraaid worden en hoe weinig er dan eigenlijk vervolgens echt mee gedaan wordt. Ja, ik kreeg bijvoorbeeld zelf in het begin ook hier [...] kreeg ik ook van vergaderingen die ik niet notuleerde, kreeg ik ook het uitgedraaide pak met alle bijlagen.” – OP/resp13*

Ook wat betreft energie zijn er tegenstrijdige geluiden te horen. Medewerkers geven aan energie te besparen door de computer of de lampen handmatig uit te zetten wanneer zij naar huis gaan, maar doen dit meestal niet wanneer zij hun kantoor voor enige tijd verlaten. Andere medewerkers geven juist aan de computer of de lampen juist niet handmatig uit te zetten, ook niet wanneer zij naar huis gaan. Wat naast materiaal- en energiebesparing ook wordt gedaan door de medewerkers, is het scheiden van afval. Daarbij wordt het apart inzamelen van papier door het merendeel van de medewerkers als voorbeeld gegeven. Naast het besparen van materialen en energie en het scheiden van afval, vertonen medewerkers ook proactief duurzaam gedrag. Zij nemen initiatief door bijvoorbeeld tegen collega's of leidinggevenden te zeggen dat zij documenten liever digitaal dan op papier ontvangen of door de computer van een collega uit te zetten die al naar huis is gegaan. Tot slot geven enkele medewerkers aan bewust bezig te zijn met eten, wat goed weer wordt gegeven in het volgende citaat:

*“Kiezen medewerkers biologisch of vegetarisch eten wanneer deze keuze wordt aangeboden op het werk? Ja. We hebben zelf een paar veganisten, we hebben een paar, hoe heet het, vegetariërs. Dus ja. Daar wordt inderdaad voor gekozen als het aangeboden wordt, ja. En ook medewerkers die niet vegetarisch of veganistisch zijn kunnen dat doen he.” – OP/resp10*

## 4.2 Fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk

Ik heb de medewerkers bij dit onderwerp gevraagd of zij vinden dat zij voldoende mogelijkheden hebben om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Daarbij heb ik ze gevraagd welke voorzieningen hen helpen om duurzaam gedrag te vertonen en welke voorzieningen het hen lastig maken om dit te doen. Ook heb ik ze gevraagd welke voorzieningen er op dit moment niet zijn, die het vertonen van duurzaam gedrag op het werk wel makkelijker zouden maken.

Vrijwel alle medewerkers geven allereerst aan dat de lampen, de computers en de verwarming zijn geautomatiseerd. De lampen werken op bewegingssensoren, waardoor zij aan gaan wanneer iemand een ruimte betreedt en uitgaan als er enige tijd geen beweging is gedetecteerd. Er heerst onduidelijkheid over hoe lang het duurt voordat de lichten automatisch uitgaan. De tijden die

medewerkers noemen variëren van tien minuten tot een uur. Medewerkers geven ook vaak aan dat zij het niet precies weten en veranderen hun antwoorden gedurende het gesprek:

*“Maar dat is omdat ik weet dat het na, ik dacht, ja, ik zeg een half uur, maar misschien ook wel een kwartier, gaat hij automatisch uit.” – OP/resp14*

Alle medewerkers zijn het erover eens dat de computers na enige tijd overschakelen op een energiestand. Het is echter onduidelijk of de computers ook automatisch uit worden geschakeld. Sommige medewerkers geven aan dat de computers automatisch uit worden geschakeld, terwijl andere medewerkers aangeven dat zij hun computer bewust aan laten staan omdat zij anders vanuit huis geen verbinding kunnen maken met hun werkcomputer. Hoewel de lampen en de computers automatisch uitschakelen, geven medewerkers aan ook de mogelijkheid te hebben om dit handmatig te doen. De verwarming daarentegen is centraal geregeld, waardoor medewerkers de temperatuur in hun kantoor slechts twee graden naar boven of naar beneden kunnen bijstellen. De meningen over de automatisering van de lampen, computers en verwarming zijn verdeeld. Zo geven enkele medewerkers aan dat deze automatisering hen ‘lui’ maakt, waardoor zij geen gebruik meer maken van de mogelijkheid om bijvoorbeeld zelf de computer uit te schakelen:

*“Dat doe ik ook wel zeg maar uit luiigheid om die computer niet af te sluiten, want dan denk ik hij schakelt zelf uit. Eigenlijk, dat is iets dat ik mezelf dan toesta om dat niet te doen zal ik maar zeggen.” – WP/resp3*

*“Doen medewerkers hun pc/laptop uit wanneer ze hun kantoor voor enige tijd verlaten? Er zijn er wel die het doen, maar hij slaat automatisch af he. Dat scheelt ook wel een hoop. Dus he, na zoveel tijd gaat hij automatisch uit. [...] Dus dan, in die zin vergeet je, dan doe je het wat minder. Omdat het automatisch gaat.” – OP/resp10*

Medewerkers geven aan dat deze automatisering ervoor zorgt dat zij zelf minder duurzaam gedrag vertonen, door bijvoorbeeld de lichten handmatig uit te doen, omdat er als het ware sprake is van een technisch vangnet dat ervoor zorgt dat het licht uiteindelijk alsnog uit gaat. Aan de andere kant geven zij aan te denken dat deze automatisering duurzaamheid op grote schaal waarschijnlijk wel bevordert, omdat de lichten en computers die medewerkers vergeten uit te doen alsnog worden uitgeschakeld:

*“Uhm ik denk dat, dat je hiermee een, door het automatisch te doen, sowieso dat mensen het makkelijker maakt, dus ook dat er, dan wordt het ook gebruikt. Want als ie, want als je dat niet hebt, dan kun je hem gewoon aan laten staan. Er zijn mensen die zo nonchalant, of weet je wel, die dat helemaal niets mee hebben ofzo, die doen dat maar gewoon. En nu, nu wordt het ingesteld. Als je, persoonlijk zou ik zeggen van misschien zou je het niet moeten doen, maar in het algemeen gesproken vind ik het goed, ja. Voor de grote groep.” – OP/resp10*

*“Maar het kan heel goed zijn dat je dat, dat dat, kijk als ze dat hebben onderzocht, dat dan uh 9 van de 10 mensen lampen aanlaten moeten ze het wel doen natuurlijk. Want dat levert meer op. Dus daar moeten ze dan wel gewoon even goed naar kijken wat het beste is.” – WP/resp3*

Vrijwel alle medewerkers noemen daarnaast de mogelijkheden tot afvalscheiding als praktische voorziening die hen helpt om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Zij geven aan dat papier apart wordt ingezameld. Op alle kantoren staat een papierbak en op de gangen staan grote containers waar het papier in gelegegd kan worden. Wanneer de mogelijkheid er is, maken zij er ook gebruik van:

*“En papier houd ik natuurlijk gescheiden. Ik heb daar een doos voor papier. En dat wordt hier ook op de afdeling apart ingezameld.” – WP/resp1*

*“Ja want de organisatie levert de blauwe bakken en daarom ga je dat doen.” – WP/resp8*

De respondenten geven aan dat zij het papier wel op hun kantoren kunnen scheiden, maar dat plastic afval op veel minder plaatsen apart wordt ingezameld. Zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel geeft aan dat hoe minder moeite zij hoeven doen, hoe sneller zij plastic zullen scheiden:

*“En we hebben nu ook sinds kort een plastic, of ja, een afvalbak voor plastic op ons secretariaat staan. Dat is, blijkt, anders moet je het gaan verzamelen en dan hier mee naartoe nemen. Is toch weer een stapje verder. Dus dat vind ik fijn dat dat dan zo is.” – OP/resp15*

*“Ja, dus dat is wel iets wat, ja, op zich wel goed zou zijn als dat ook op het kantoor zelf gescheiden wordt.” – OP/resp13*

Enkele medewerkers geven daarnaast nog aan het vervelend te vinden dat zij geen mogelijkheid hebben om gft-afval te scheiden en zien daarin nog een verbeterpunt:

*“Maar er zou wat mij betreft ook nog wel een bak mogen komen voor gft-afval. Want nu heb ik wel eens, ik heb net mijn mandarijntje gepeld en dan denk ik van goh, in mijn broodtrommel gedaan en dan gooi ik het thuis weg.” – OP/resp15*

Een voorziening die enkele keren wordt genoemd als een voorziening die helpt om duurzaam gedrag te vertonen, zijn de vooraf ingestelde printerinstellingen. Zo staan de printers standaard ingesteld op dubbelzijdig en zwart-wit printen, waardoor medewerkers hier vrijwel altijd gebruik van maken. Ook geven medewerkers aan dat zij sinds enige tijd verder moeten lopen om te printen, dat zij hun printopdracht bij de printer moeten bevestigen en dat dit ervoor zorgt dat zij minder snel printen:

*“En in het begin was het nog echt vrij printen. Ja, er was wel een code, maar die kende de hele universiteit zeg maar. En nu is het bijna overal dat je echt met je personeelsnummer moet inloggen. En dat werkt ook wel dat je iets minder print. [...] En het is best wel.. Je moet, en je moet echt tien keer op 'ja, ja, ja' en je u-nummer, klopt het? 'ja'. En nou ja.. Oke.” – OP/resp14*

Een andere voorziening die door alle respondenten wordt genoemd als een voorziening die hen helpt om duurzaam gedrag te vertonen, is de koffiehoeke. Medewerkers drinken hun koffie, thee en water uit mokken en glazen die klaar staan in de koffiehoeke. Er is geen automaat en koffie en thee wordt door de mensen van de koffiehoeke de hele dag door gezet. Medewerkers kunnen er niet voor kiezen om te drinken uit plastic of kartonnen bekertjes, omdat die er simpelweg niet zijn. Verder wordt de invoering van vleesloze maandag genoemd als een voorziening die hen helpt om duurzaam gedrag te vertonen. Op maandagen wordt er uitsluitend vegetarisch eten aangeboden in de kantine. Eén medewerker geeft aan één vleesloze dag niet genoeg te vinden:

*“We hebben wel 1 dag waarop alleen maar vegetarische maaltijden aangeboden worden. [...] Ik vind... Dus in mijn ogen hoef je niet elke dag voor iedereen vlees aan te bieden. En als die persoon toch vlees wil eten, nou dan kan hij het ook ergens anders gaan halen he. Als de universiteit werkelijk duurzaam wil zijn, dan moet je ook eens een beetje lef hebben om bepaalde keuzes te maken.” – WP/resp1*

Zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel geeft aan dat de organisatie enkele duurzame regelingen aanbiedt die het hen makkelijker maken om duurzaam gedrag te vertonen. Zo worden onder andere de hoge parkeerkosten genoemd, die het ontmoedigen om met de auto naar het werk te komen, alsmede de hogere reiskostenvergoeding voor het openbaar- en fietsvervoer dan voor het reizen met de auto. Achterblijvende technische mogelijkheden maken het medewerkers echter lastig om duurzaam gedrag te vertonen. Zoals eerder in deze paragraaf aangegeven, moeten medewerkers hun computer aan laten staan als zij er vanuit huis verbinding mee willen maken en zijn medewerkers genoodzaakt om documenten te printen voordat zij een handtekening kunnen zetten, omdat er geen mogelijkheid is tot het zetten van een digitale handtekening.

#### 4.3 Al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte

Het doel van dit topic was om erachter te komen of medewerkers bewuste keuzes maken in het vertonen van al dan niet duurzaam gedrag of dat zij wellicht sommige dingen uit gewoonte doen. Ik heb de medewerkers gevraagd in hoeverre zij hun keuzes voor bepaald gedrag bewust maken. Slechts een paar medewerkers gaven aan al dan niet duurzaam gedrag te vertonen omdat zij dit zo gewend zijn:

*“Maar ja, je merkt dan toch dat, het is ook een stukje gewenning natuurlijk, dat het gewoon makkelijk is om even erbij te schrijven. [...] De lamp uitzetten doe ik thuis ook. Dus dat is meer een gewenning wat je eigenlijk altijd al deed. Dus ja, als je ergens afsluit dan gaan de lampen gewoon uit.” – OP/resp13*

*“En ook, ja, helemaal dat, ja, dat zit gewoon op een gegeven moment zit dat zo in je, dan ben je zo gewend om.. [...] Ja dat het bijna een gewoonte is om dingen duurzaam te doen.” – OP/resp15*

#### 4.4 Attitude t.o.v. duurzaam gedrag op het werk

Ik heb de medewerkers gevraagd of zij duurzaam gedrag op het werk belangrijk vinden en welke effecten zij hiermee denken te kunnen bereiken. Ook heb ik gevraagd of zij vinden dat de organisatie duurzaam gedrag op het werk zou moeten stimuleren. Hiermee hoopte ik in kaart te brengen of medewerkers een positieve of negatieve attitude hebben ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk. Het merendeel van de medewerkers geeft aan duurzaamheid belangrijk te vinden en OP/resp10 geeft hier de volgende reden voor:

*“Eigenlijk, ja, eigenlijk moet je het belangrijk vinden he. Want het gaat er toch om dat je, ja, met global warming en al dat soort dingen, ja, je bent jezelf aan het vernietigen langzaam maar zeker. Dus, of een bewustwording, ja, ja. Ik denk dat mensen zich daar wel van bewust moeten gaan zijn. In ieder geval worden, want, ja, er zijn nog meer generaties lang die op deze aardbol het moeten doen.” – OP/resp10*

Daarnaast geeft het merendeel van de medewerkers aan te vinden dat de organisatie duurzaam gedrag op het werk zou moeten stimuleren:

*“Zou de organisatie dit gedrag moeten stimuleren? Uhm, ze moeten er wel iets aan doen. En ik denk ook daar waar het niet, ja, ik, ja, ik denk het wel. Je bent natuurlijk een grote organisatie. Je bent zelfs een universiteit, je hebt wel een voorbeeldfunctie. Je bent een wetenschappelijke organisatie. Ik denk dat je wel een beetje voorbeeldfunctie hebt om, ja, om dat uit te dragen. En ook naar je eigen medewerkers toe.” – OP/resp10*

Een enkeling geeft aan duurzaam gedrag op het werk belangrijk te vinden vanwege het effect dat gezamenlijk bereikt kan worden:

*“Ja ik denk het wel. Want je brengt hier allemaal toch wel aardig wat tijd door en ja, het kan soms met hele simpele dingen, ja, kun je toch wel met zijn allen wat bereiken. Dus ja, dat vind ik toch wel belangrijk. Ja.” – OP/resp13*

Meerdere medewerkers geven daarentegen aan dat zij het gevoel hebben met hun individuele gedrag niet of nauwelijks bij te kunnen dragen aan duurzaamheid:

*“Hoe vervuilend ik ook ben, ik kan niet zoveel schade aanrichten.” – OP/resp16*

*“Maar ik, hier zie ik het probleem niet zo eerlijk gezegd. [...] Maar ik denk van ja, wat kan ik hier doen zeg maar. Is heel betrekkelijk. [...] Wat ik al zei, hier denk ik dat de marges niet zo groot zijn. Ik denk niet dat het heel veel uitmaakt wat wij hier doen hoor. Omdat we natuurlijk, ja, we hebben geen, noem eens wat, gevaarlijke stoffen, hoog energieverbruik. Dat is allemaal natuurlijk relatief betrekkelijk denk ik. Maar ik vind duurzaamheid wel belangrijk. Dus dat zijn denk ik verschillende antwoorden. In zijn algemeen vind ik het belangrijk en hier denk ik, op mijn werk, denk ik dat ik daar niet zoveel aan kan bijdragen of aan afdoen denk ik.” – WP/resp5*

*“Je voelt je een zandkorrel.” – OP/resp9 en WP/resp5*

Deze medewerkers geven aan dat de universiteit en de faculteit volgens hen meer kunnen bereiken op het gebied van duurzaamheid, omdat zij bepaalde keuzes kunnen maken die op lager niveau niet gemaakt kunnen worden:

*“Dat is precies waar een individu niks mee kan maar zo’n organisatie wel.” – WP/resp8*

*“Door grote RU maatregelen meeste impact. Als persoon niet zo heel veel speelruimte.” – post-it focusgroep OP*

#### 4.5 Persoonlijke normen over duurzaamheid

Bij dit onderwerp heb ik de medewerkers gevraagd of zij zich moreel verplicht voelen om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Ik heb geprobeerd om erachter te komen of zij het gevoel hebben dat zij persoonlijk iets moeten doen om het klimaat te helpen. De antwoorden die hier gegeven werden, kwamen veelal overeen met de antwoorden die gegeven werden bij het topic ‘attitude t.o.v. duurzaam gedrag op het werk’. Zo geven de medewerkers aan duurzaamheid belangrijk te vinden, omdat zij zich bewust zijn van het klimaatprobleem. Zo geeft WP/resp4 aan zich zorgen te maken om de wereld en zegt WP/resp1 het volgende:

*“Dus dat, dat thema bevalt me gewoon heel goed. Wat heet, bevalt me. Ik denk dat het heel belangrijk is, om samen ook voor de volgende, voor jouw generatie, de generatie die na jou komt, vind ik, lijkt mij dat echt een thema te zijn waar we het over moeten hebben. [...] Dus een sympathiek onderwerp zeg maar waarvan ik denk ‘ja, daar moeten we iets mee’.” – WP/resp1*

Ook WP/resp3 maakt zich zorgen om de aarde en antwoordt het volgende als ik vraag waarom zij duurzaamheid een belangrijk thema vindt:

*“Uhm, nou, het voortbestaan van de aarde zal ik maar zeggen. Om het met grote woorden te zeggen. Nee, ik bedoel we putten natuurlijk van alles uit en kijk wat hier aan papieren enzovoorts.” – WP/resp3*

Net zoals bij het vorige onderwerp, benadrukken de medewerkers ook hier dat zij het gevoel hebben dat zij niet zoveel kunnen doen om bij te dragen aan duurzaamheid.

#### 4.6 Sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk

Ik heb de medewerkers gevraagd of zij een sociale druk ervaren op het werk om duurzaam gedrag te vertonen en of collega's elkaar aanspreken wanneer iemand niet-duurzaam gedrag vertoont. Zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel geeft aan geen sociale druk te ervaren. Wetenschappelijke personeelsleden geven zelfs aan dat het onderling geen thema is:

*“Daar hebben we het niet over.” – WP/resp3*

Ondersteunende personeelsleden geven daarentegen aan dat hun sociale omgeving op het werk wel degelijk een rol speelt in het vertonen van duurzaam gedrag, maar zij vinden de term 'sociale druk' niet passend. Liever spreken zij van een 'sociale stimulans':

*“Nee juist stimulans. Toen ik hier kwam werken vroeg iemand aan me doe je mee met uitdaging heel jaar geen kleding kopen. Dus geen druk maar je doet dan toch sneller mee en dat is wel leuk. Onderling onder collega's.” – OP/resp9*

Ondersteunende personeelsleden lijken duurzaam gedrag te vertonen omdat hun omgeving hen op dit idee brengt, zonder dat hun collega's een waardeoordeel uitdragen over dit onderwerp:

*Het is meer dat je ermee geconfronteerd wordt dan dat het de norm is ofzo. Of dat je er meer van hoort. Ja, ja.. Maar ik denk dat men elkaar wel hier een beetje stimuleert. Jawel. Dat eh.. Maar in hoeverre, ja.. Weet je, je ziet het, dus dan doe je het een beetje na.” – OP/resp14*

*“Uhhh, nee, ja ik heb zelf niet het gevoel van dan moet ik ook meedoen zeg maar. Nee, ja, dat, het wordt gewoon onderling ook geaccepteerd. Kijk, iedereen is anders en heeft zijn eigen insteek natuurlijk, maar nee, maar ja, maar net zoals met zo'n borrel bijvoorbeeld. Ja vegetarische hapjes zijn bijvoorbeeld op zich net zo lekker als met vlees, dus die eet je dan ook zeg maar. Dus ja. In die zin wordt je er misschien wel een beetje weer in meegetrokken. Omdat het, ja, het wordt ook aangeboden. Dus ja het kan wel, in die zin kan het wel weer wat stimuleren, maar ja dus niet dat je er bijvoorbeeld op aangekeken wordt. Nee.” – OP/resp13*

Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden geven aan dat collega's elkaar niet aanspreken op hun niet-duurzame gedrag. Wel helpen zij elkaar herinneren om te letten op de duurzaamheid van hun gedrag:

*“Worden ze er echt op aangesproken? Nee. Echt op aangesproken niet. Misschien dat er eens een keer gezegd wordt van god he, in het digitale tijdperk is printen toch niet altijd meer nodig weet je wel. Maar op aangesproken is wat anders. Nee.” – OP/resp10*

*“Kun je een grapje over maken en dan hoeft je niet allemaal gelijk zo met een moraliserend vingertje, maar dat is ook gewoon, soms moet je iemand even herinneren.” – WP/resp3*

#### 4.7 Gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie

Bij dit topic heb ik de medewerkers gevraagd of zij het gevoel hebben dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt, of zij zich gesteund voelen door de organisatie in het vertonen van duurzaam gedrag en welke informatie zij van de organisatie ontvangen op het gebied van duurzaamheid. Er komen tegenstrijdige geluiden naar voren wat betreft het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie. Medewerkers spreken zichzelf tegen door aan de ene kant te zeggen dat zij het gevoel hebben dat de faculteit duurzaamheid wel een belangrijk thema vindt, maar aan de andere kant te zeggen dat dit juist niet het geval is. Hetzelfde geldt op universiteitsniveau. Er lijkt sprake te zijn van een onduidelijk duurzaamheidsklimaat. Medewerkers hebben niet helder of de universiteit en de faculteit duurzaamheid nu wel of niet een belangrijk thema vinden. Uit de focusgroep voor ondersteunend personeel komt verder naar voren dat het bestuur van de faculteit weliswaar open staat voor duurzaamheid, maar dat de initiatieven van de werkvloer komen en dat de faculteit alleen maar faciliteert.

Ook blijkt er veel onduidelijkheid te bestaan over het duurzaamheidsbeleid van de organisatie. Medewerkers weten bijvoorbeeld niet in hoeverre er door de inkoopafdelingen of het Universitair Vastgoed Bedrijf rekening wordt gehouden met duurzaamheid:

*“Bijvoorbeeld, ik weet helemaal niet of de stroom of dat groene stroom is wat ze hier gebruiken. Of ze daar überhaupt over nadenken. Of bouwmaterialen. Ik denk dat ze hier helemaal niet duurzaam bouwen. Volgens mij niet. Wordt ook nooit iets over gezegd terwijl hier zoveel gebouwd wordt.” – WP/resp1*

#### 4.8 Informatieele en structurele interventies

Bij dit onderwerp heb ik de medewerkers gevraagd wat de organisatie op dit moment doet om ervoor te zorgen dat zij meer duurzaam gedrag vertonen op het werk en wat de organisatie nog meer zou kunnen doen. Daarbij heb ik ze de verschillende interventietechnieken van Yun et al. (2013) voorgelegd, onderverdeeld in informatieele en structurele interventies. Uit het antwoord op de eerste vraag komt naar voren dat de organisatie op dit moment duurzaam gedrag probeert te bevorderen bij haar medewerkers door onder andere vleesloze maandag in te voeren, door mogelijkheden te geven om afval te scheiden en door de parkeerkosten te verhogen. Deze thema's zijn eerder ter sprake gekomen bij paragraaf 4.2. In de volgende twee subparagrafen zal ik bespreken welke informatieele en structurele interventies de organisatie volgens haar medewerkers nog zou kunnen toepassen om ervoor te zorgen dat zij meer duurzaam gedrag vertonen op het werk en wat de organisatie vooral niet moet doen. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden zien daarnaast enkele praktische belemmeringen voor bepaalde interventies. Deze belemmeringen gaan vooral over het meetbaar maken van duurzaam gedrag, wat nodig is in het geval van doelen stellen en het geval van inzicht geven in hoe er gepresteerd wordt op het gebied van duurzaam gedrag op het werk.

##### 4.8.1 Informatieele interventies

De respondenten geven aan dat de organisatie niet per se de noodzaak van duurzaam gedrag moet benadrukken, omdat zij denken dat die wel bekend is, maar dat de organisatie meer bewustwording zou moeten creëren bij haar medewerkers. De respondenten geven aan te denken dat wanneer medewerkers in de gaten hebben welk gedrag zij vertonen en eventueel ook wat de impact van dat gedrag is op het milieu, dat zij hier bewuster mee bezig zullen zijn. In het creëren van dit bewustzijn zien de respondenten een rol weggelegd voor de organisatie. Een aantal keer wordt geopperd dat dit

kan door met cijfers te komen, waardoor medewerkers zich bewust worden van het effect dat hun gedrag heeft:

*“Ehm, het helpt denk ik wel een stukje bewustwording als je met cijfers inderdaad komt. Als je bijvoorbeeld, ja, het algemeen verbruik bijvoorbeeld van papier dat je dat per jaar gaat kijken, ja.” – OP/resp13*

Ook geven de medewerkers aan dat de organisatie het thema duurzaam gedrag onder de aandacht moet brengen, waardoor medewerkers bewuster bezig zullen zijn met hun gedrag op het werk en de impact die dit heeft op het milieu:

*“Ik vind wel dat je mensen even kunt attent maken op kleine dingen.” – WP/resp5*

Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden zien kansen voor de organisatie in het verzamelen en weergeven van gedragsalternatieven om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Zo wordt voorgesteld om de ‘best practices’ met elkaar te delen, waardoor van elkaar geleerd kan worden:

*“Ja, het advies geven. Ja. Dat lijkt me sowieso goed. Ja, je denkt zelf wel aan een aantal dingen, maar ja een ander denkt weer net aan andere dingen, dus dat kan elkaar echt wel weer aanvullen.” – OP/resp13*

Waar het creëren van bewustwording ervoor zou moeten zorgen dat de medewerkers weten welk gedrag zij moeten veranderen, kan het verzamelen en weergeven van mogelijkheden de medewerkers op ideeën brengen hoe zij dit kunnen doen. De medewerkers lijken de nadruk te leggen op het inzichtelijk maken van alternatieven in plaats van aan te sturen op een bepaald gedrag door middel van het geven van advies:

*“Alternatieven duidelijk maken dat ze er al zijn. Bijvoorbeeld vesten op de kamer doen we al. Dat is anders dan advies geven. Advies is weer met zo’n vingertje. Advies is ‘dit is beter dan dat en dat’. Het gaat meer om de alternatieven.” – OP/resp12*

Wetenschappelijk personeel geeft verder opvallend vaker dan ondersteunend personeel aan dat zij vinden dat de organisatie meer informatie moet geven over haar duurzaamheidsbeleid dan ondersteunend personeel. Deze informatie moet vooral gaan over de afwegingen die de organisatie maakt in haar duurzaamheidsbeleid en waarom voor een bepaalde optie wordt gekozen. Daarnaast zou de organisatie volgens deze groep ook meer informatie moeten geven over het effect dat deze keuzes hebben gehad:

*“Ja dat er gecommuniceerd wordt waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, laten zien dat het echt werkt.” – WP/resp6*

*“En tegelijkertijd is het ook goed om dat dan ook af en toe, misschien moet je het ook wel uitleggen. Nou, dankzij die technische dingen hebben we minder...” – WP/resp5*

Ondersteunend personeel bleek daarentegen vaker voorstander van het toevoegen van een strijdelement aan een interventie dan dat wetenschappelijk personeel dat was. Het strijdelement wordt door de ondersteunende personeelsleden genoemd in combinatie met de interventies ‘inzicht geven’ en ‘doelen stellen’. Wat naar voren kwam, was dat dit een strijd tussen faculteiten zou moeten zijn en niet tussen individuele medewerkers:



*“Ik denk dat dat, dat je meer dat strijdelement erin moet gooien. Zoals je hier wel, inzicht geven hoe ze presteren t.o.v. anderen. Ik denk dat dat eerder gaat werken. Ik zou het leuk vinden als ze dat bijvoorbeeld tussen faculteiten zouden doen.” – OP/resp15*

*“Een beetje concurrentie kan nooit geen kwaad denk ik dan he.” – OP/resp10*

Een interventie die door een aantal medewerkers, zowel wetenschappelijk als ondersteunend, als potentieel succesvol wordt gezien, is het stellen van doelen. Voorstellen die worden gedaan zijn het verminderen van het papier- of het energieverbruik, al dan niet met een bepaald percentage:

*“Doelen stellen en medewerkers uitdagen om deze doelen te behalen. Ja. Vind ik een mooie. [...] Wat zou zo'n doel kunnen zijn? Doelen stellen en medewerkers uitdagen. Ja wat dat betreft zit ik te slecht in het onderwerp denk ik. Doelen stellen. Nou, laten we eens een doel stellen om met zijn allen het energieverbruik te verminderen.” – OP/resp10*

Een belangrijk, overkoepelend thema dat duidelijk naar voren kwam bij zowel wetenschappelijke als bij ondersteunende personeelsleden, was dat de organisatie de interventies op een leuke, niet belerende manier vorm zou moeten geven. Het woord ‘ludiek’ wordt hierbij een aantal keer gebruikt:

*“Dus ik denk dat je, het is denk ik belangrijk bij dit soort communicatie dat je je hand niet overspeelt. Dat je de goede toon blijven houden. Zodra ze denken dat het bemoeizucht of kinderachtig of.. Dan ben je ze kwijt hoor volgens mij. Dus dat is de kunst om het wat, je mag het wel wat ludiek houden, dus een leuke manier. Maar je moet het ook wel denk ik zuiver houden zou ik zeggen.” – WP/resp5*

*“Dus, maar.. Maar inderdaad dat je er bewust van wordt. Maar ik zou dan wel een beetje leuke, leuke dingen, op een leuke manier moet dat. Niet op de belerende manier, want daar zijn mensen allergisch voor denk ik.” – OP/resp15*

*“Dat hangt er misschien vanaf hoe het gebeurt. Ik kan me voorstellen dat er best wel manieren... Wat ik gezien heb in al die initiatieven die hier nou rond voedsel in Nederland ontstaan, is dat men probeert het aantrekkelijk, het leuk en luchtig te brengen. En niet zo met het wijsvingertje. We moeten. En het is afzien van, dat mogen wij niet meer. Zo moet je dat niet aanpakken. Je moet juist, ja, het goede ervan op een leuke manier en aansprekend enzo overbrengen.” – WP/resp1*

Een informationele interventie die de organisatie volgens de medewerkers absoluut niet moet toepassen, is inzicht geven in hoe medewerkers individueel presteren op het gebied van duurzaam gedrag. Zij verwachten dat de meeste medewerkers hier “allergisch” (WP/resp1) voor zijn en dat het zelfs averechts zou kunnen werken. Inzicht op hoger niveau wordt daarentegen over het algemeen niet als een probleem beschouwd:

*“Medewerkers inzicht geven in hoe ze presteren op het gebied van duurzaam gedrag. Eventueel t.o.v... Oeh dat vind ik altijd een hele gevaarlijke. Medewerkers inzicht geven. Dan denk ik dat je als universiteit, als faculteit, moet zeggen van god, wij hebben dit gedaan en we hebben dat gedaan.” – OP/resp10*

#### 4.8.2 Structurele interventies

Een structurele interventie die door zowel wetenschappelijk als door ondersteunend personeel zeer vaak als nuttig werd genoemd, is het faciliteren of makkelijker maken van duurzaam gedrag op het werk. De medewerkers zien nog kansen wat betreft het scheiden van afval. Zo zou er bijvoorbeeld een gft-bak moeten komen en zou er op de kantoren zelf ook de mogelijkheid moeten zijn om afval te

scheiden. Ook noemen zij dat de organisatie haar technische mogelijkheden zou moeten verbeteren. Wanneer medewerkers de beschikking hebben over een iPad, kunnen zij bijvoorbeeld makkelijker digitaal vergaderen:

*“En uhm, nou daar zou de werkgever in kunnen faciliteren vind ik. Als iedereen een iPad van de zaak krijgt, met een goed programma's om uhm, documenten te bewaren en te doen en ehm, zeg maar je zou dat in een cloud kunnen doen. Ook rond vergaderingen waar he, dat dat dan niet allemaal geprint en verstuurd hoeft te worden.” – WP/resp3*

Ook wordt genoemd dat er iets gedaan moet worden aan de VPN-verbinding, die het op dit moment noodzakelijk maakt om de computer op het werk aan te laten staan indien medewerkers thuis verbinding willen maken. Medewerkers stellen daarnaast voor om bijvoorbeeld een broodtrommel of vest cadeau te geven in bijvoorbeeld het kerstpakket, waardoor zij minder snel gebruik zullen maken van plastic zakjes of de verwarming hoger zullen draaien. Tot slot wordt nog genoemd dat er meer of vaker biologisch of vegetarisch eten aangeboden zou moeten worden in de Rafter.

Tijdens de focusgroep voor wetenschappelijk personeel werd ‘nudging’ als interventietechniek geopperd. Dit houdt in dat de organisatie haar medewerkers duwtjes in de goede richting geeft, door de keuzestructuur te veranderen. Op dit moment gebeurt dat al doordat de parkeerkosten zijn verhoogd en doordat de printers standaard op dubbelzijdig en zwart/wit zijn ingesteld. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden zijn hier voorstander van en vinden dat de organisatie hiermee door moet gaan. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat de fietsvergoeding verhoogd mag worden, om medewerkers te stimuleren om met de fiets naar het werk te komen. Ook het volgende idee wordt geopperd:

*“Als bij printen wordt aangegeven hoeveel het kost en co2 belasting, dan besef je het veel meer. De organisatie kan dat dus veel beter met kleine duwtjes proberen.” – WP/resp8*

Wetenschappelijke personeelsleden zijn daarnaast van mening dat de organisatie zelfs nog een stap verder zou kunnen gaan, door de keuze om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen volledig uit handen van de medewerkers te nemen. Deze interventie wordt verder door slechts één ondersteunend personeelslid genoemd. De volgende citaten geven weer wat wetenschappelijke personeelsleden bedoel met het uit handen nemen van keuzes door de organisatie:

*“Wat mij betreft mag de uni allemaal keuzes maken en dingen doen op dit vlak want heeft meer zin dan dat ik dat zelf ga uitzoeken.” – WP/resp4*

*“Ik ben blij als de organisatie dingen voor mij beslist.” – WP/resp6*

Zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel geeft tot slot aan dat de organisatie geen communicatieplatform zou moeten creëren. Zij geven aan “elkaar wel bij de koffie te spreken” (OP/resp12) en zouden er geen gebruik van maken als het er zou zijn. Ook geven zij aan niet te verwachten dat het belonen van duurzaam gedrag, door middel van bijvoorbeeld een prijs, medewerkers zal stimuleren om duurzaam gedrag te vertonen. Beide groepen raden het dan ook af om deze interventie toe te passen.

#### 4.9 Gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragsalternatieven

Een onderwerp dat niet op mijn topiclijst stond, maar dat wel naar voren kwam in de focusgroep voor wetenschappelijk personeel, is het gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragsalternatieven.

De wetenschappelijke personeelsleden vragen zich af of het ene gedrag wel echt duurzamer is dan het andere:

*“Het is nog niet helemaal duidelijk of de alternatieven duurzaam zijn.” – WP/resp2*

*“Hoe weet je of iets helpt? Of het nut heeft?” – WP/resp4*

Er vonden meerdere discussies plaats over de duurzaamheid van verschillende gedragalternatieven. Zo vragen de wetenschappelijke personeelsleden zich bijvoorbeeld af of het afwassen van koffiebekers wel duurzamer is dan het gebruiken van biologisch afbreekbare bekertjes en vragen ze zich af of het scheiden van afval wel echt bijdraagt aan duurzaamheid. Dit gebrek aan kennis heeft volgens de medewerkers invloed op hun gedrag:

*“Dan denk je dat je goed bezig bent en dan is dat soms niet het geval.” – WP/resp2*

Hoewel het vooral de wetenschappelijke personeelsleden zijn die dit onderwerp aankaarten, is het onderwerp ook kort ter sprake gekomen in de focusgroep voor ondersteunend personeel. Daar vroeg OP/resp17 zich af of de energie die nodig is om digitaal te werken wel opweegt tegen het papier dat gebruikt wordt wanneer er niet digitaal gewerkt wordt.

#### 4.10 Duurzaamheidscultuur FFTR

Een tweede onderwerp dat door de respondenten zelf naar voren werd gebracht, is dat er sprake lijkt te zijn van een sterke duurzaamheidscultuur op de FFTR. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden geven aan dat duurzaamheid echt bij deze faculteit hoort. Zo komt het thema duurzaamheid vakinhoudelijk vaak naar voren en denken medewerkers dat de interesse in duurzaamheid voortvloeit uit het kritisch kijken naar je omgeving, iets wat volgens hen hoort bij deze faculteit:

*“Ik denk dat we voor deze faculteit ook meer met duurzaamheid bezig zijn. Omdat we deze faculteit zijn, kritisch naar onze omgeving kijken.” – OP/resp12*

*“En ja dat heeft ook wel een stukje denk ik met de opleiding te maken. Dat mensen, ja, overall over nadenken en bewust zijn van wat er allemaal leeft en speelt op de wereld. Dat, ja, dat viel mij echt heel erg op toen ik hier kwam. Want ik kwam zelf helemaal van buiten dit wereldje en ook, ja, verder geen achtergrond. [...] Maar dat was wel heel typisch.” – OP/resp13*

De respondenten geven aan dat duurzaamheid volgens hen hoort bij de FFTR en bij het type mens dat daar werkt en studeert:

*“Nou zit ik natuurlijk al wel, wel veel filosofen en theologen bij mij op het werk. Dus wij hebben het ook vaak als een onderwerp voor een lezing enzo. En sowieso al heel veel mee bezig. [...] Dat zijn toevallig, ja, dat heb je toch wel eens vaker als je op zo'n afdeling zit met veel filosofen en theologen. Ja die zijn daar voor mijn gevoel toch meer mee bezig. Dan als je bijvoorbeeld rechten studeert ofzo. Bij wijze van spreken, snap je?” – OP/resp15*

*“En die zijn gewoon heel, ja dat hoort er een beetje bij vind, denk ik, maar die zijn heel erg met duurzaamheid bezig. Nee dat, dat vind ik wel echt typisch iets van ons. [...] Ja, het hoort wel een beetje, ja bij filosofie, ja, wel een beetje type, type mens denk ik.” – OP/resp14*

#### 4.11 Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk

In dit hoofdstuk heb ik aan de hand van citaten de empirische resultaten van mijn onderzoek gepresenteerd. Ik heb per topic weergegeven wat de medewerkers over dit onderwerp hebben gezegd. Ook heb ik twee aanvullende topics besproken, die de respondenten zelf hebben aangedragen. In het volgende hoofdstuk zal ik deze resultaten analyseren en verbinden aan de literatuur.

## 5 Analyse

In dit hoofdstuk zal ik beschrijven wat mij op is gevallen aan de empirische resultaten die ik in het vorige hoofdstuk heb gepresenteerd. Ik ben op zoek gegaan naar patronen in de resultaten, waarbij ik heb gelet op de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende onderwerpen. In dit hoofdstuk bespreek ik deze patronen aan de hand van drie thema's, waarbij ik de resultaten verbind aan de literatuur. In paragraaf 5.1 bespreek ik de sterke samenhang tussen attitude en persoonlijke normen, in paragraaf 5.2 het belang van informatiele interventies naast de huidige structurele interventies en in paragraaf 5.3 het verschil tussen wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden.

### 5.1 Sterke samenhang tussen attitude en persoonlijke normen

Uit de resultaten kwam een sterke samenhang tussen attitude en persoonlijke normen naar voren. Ik zal allereerst bespreken wat mij op is gevallen aan de resultaten bij het topic 'attitude ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk' en vervolgens zal ik bespreken wat mij op is gevallen aan de resultaten bij het topic 'persoonlijke normen over duurzaamheid'. Daarna zal ik de samenhang tussen deze resultaten bespreken.

Bij het onderwerp 'attitude' kwam naar voren dat medewerkers duurzaamheid een belangrijk thema vinden. Ook zijn zij van mening dat de organisatie duurzaam gedrag op het werk zou moeten stimuleren. Tegelijkertijd hebben de medewerkers het gevoel dat zij met hun gedrag niet of nauwelijks bij kunnen dragen aan duurzaamheid. Volgens Ajzen (1991, p.188) gaat iemands attitude ten opzichte van het gedrag in kwestie over de mate waarin iemand een gunstige of ongunstige evaluatie of waardering heeft van dit gedrag en wordt deze attitude gevormd door de overtuigingen dat het gedrag bepaalde effecten heeft in combinatie met de wenselijkheid van de effecten die dit gedrag teweeg zal brengen. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat zij duurzaamheid weliswaar positief evalueren, maar dat zij er niet van overtuigd zijn dat hun gedrag hieraan kan bijdragen. Uit nadere bestudering van de literatuur over attitudes blijkt dat de medewerkers een verschillende doel- en gedragsattitude hebben (Hoeken, 1998). Zij blijken positief te staan tegenover het uiteindelijke doel: duurzaamheid. Dit betekent dat zij een positieve doelattitude hebben. Echter, omdat zij er niet van overtuigd zijn dat zij met hun gedrag effecten kunnen bereiken die bijdragen aan dit doel, is er geen sprake van een positieve gedragsattitude. Volgens de Theory of Planned Behavior van Ajzen (1985) doet dit afbreuk aan de intentie om het gedrag te vertonen. Immers, hoe positiever de gedragsattitude, hoe hoger de gedragsintentie.

Bij het onderwerp 'persoonlijke normen over duurzaamheid' kwam wederom naar voren dat de medewerkers duurzaamheid belangrijk vinden. De reden hiervoor is dat zij zich zorgen maken om de wereld, omdat zij zich bewust zijn van het klimaatprobleem en de milieuvervuiling. Echter, ook hier benadrukken de medewerkers het gevoel te hebben dat zij met hun gedrag niet zoveel kunnen doen om deze milieuvervuiling tegen te gaan. Volgens de Value-Belief-Norm Theory van Stern (2000) worden persoonlijke normen geactiveerd wanneer iemand ervan overtuigd is dat het milieu in de problemen verkeert en zich persoonlijk verantwoordelijk voelt om iets aan deze problemen te doen. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers er weliswaar van overtuigd zijn dat het milieu in de problemen verkeert, maar dat zij zich niet persoonlijk verantwoordelijk voelen om iets aan deze problemen te doen. De persoonlijke normen lijken er dus wel te zijn, maar zijn niet geactiveerd en leiden daarom niet tot duurzaam gedrag op het werk.

Er zijn sterke overeenkomsten tussen de resultaten bij het topic 'attitude ten opzichte van gedrag' en de resultaten bij het topic 'persoonlijke normen over duurzaamheid'. In beide gevallen komt

naar voren dat de medewerkers zich bewust zijn van het belang van duurzaamheid, maar in beide gevallen zien zij daarin een beperkte rol voor zichzelf weggelegd. Het lijkt erop dat in het geval van duurzaamheid iemands positieve doelattitude sterk samenhangt met persoonlijke normen, omdat er sprake is van een ethisch wenselijk onderwerp. Om de persoonlijke normen ook te activeren en de positieve doelattitude om te zetten in een positieve gedragsattitude, is het noodzakelijk dat de medewerkers het idee hebben dat hun individuele gedrag daadwerkelijk bij kan dragen aan duurzaamheid.

## 5.2 Belang van informationele interventies naast de huidige structurele interventies

Uit de resultaten kwam naar voren dat de medewerkers behoefte hebben aan zowel informationele als aan structurele interventies. Volgens Steg & Vlek (2009) richten informationele interventies zich op het veranderen van iemands overheersende motivaties, percepties, cognities en normen en dus op de factoren die beïnvloed kunnen worden *binnen* het hoofd van de medewerkers. Structurele interventies richten zich op het veranderen van de omstandigheden waaronder de keuze voor bepaald gedrag wordt gemaakt en dus op de factoren die beïnvloed kunnen worden *buiten* het hoofd van de medewerkers.

Op dit moment lijkt de organisatie uitsluitend structurele interventies toe te passen. Deze gaan grotendeels over het faciliteren van duurzaam gedrag. Medewerkers geven aan duurzaam gedrag te vertonen op het werk wanneer zij hier de mogelijkheid voor hebben. Zo scheiden zij bijvoorbeeld papier omdat er een papierbak op hun kantoor staat. Ook wordt de keuzestructuur van de medewerkers beïnvloed door bijvoorbeeld het invoeren van vleesloze maandag, het ingewikkeld maken van het printen en het ophogen van de parkeerkosten. De structurele interventies die de organisatie op dit moment toepast kunnen weliswaar aangescherpt worden, door bijvoorbeeld afvalbakken voor plastic op alle kantoren te zetten of door de fietsvergoeding te verhogen, maar zij lijken al van positieve invloed te zijn op het duurzame gedrag van medewerkers.

Waar de organisatie met de huidige structurele interventies de medewerkers voorziet in randvoorwaarden om duurzaam gedrag op het werk te vertonen, stimuleert zij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk nog niet door middel van informationele interventies. Medewerkers geven aan hierin nog kansen te zien voor de organisatie. Dit sluit aan bij wat Steg & Vlek (2009, p.314) zeggen, namelijk dat een combinatie van informationele en structurele strategieën het meest succesvol is, omdat medewerkers vaak zowel tegen informationele als structurele barrières aanlopen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Daarnaast geven de medewerkers aan het erg belangrijk te vinden dat deze informationele interventies op een leuke, niet belerende manier worden doorgevoerd. In de artikelen van Steg & Vlek (2009) en Yun et al. (2013) kwam dit niet ter sprake, terwijl de medewerkers hier wel veel waarde aan blijken te hechten. Uit de literatuur kwam verder naar voren dat het belangrijk is om interventies toe te spitsen op een bepaalde doelgroep (Daamen, Staats, Wilke, & Engelen, 2001; Lo et al., 2012; Steg & Vlek, 2009; Tudor et al., 2008; Ture & Ganesh, 2014; Young et al., 2015), maar uit de empirische resultaten blijkt dat medewerkers hier helemaal niet op zitten te wachten.

Het toepassen van informationele interventies kan wellicht ook bijdragen aan het versterken van het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie, welke op dit moment onduidelijk is. De huidige structurele interventies richten zich op het beïnvloeden van de keuzestructuur van de medewerkers, maar zijn daardoor niet altijd zichtbaar. Deze interventies kunnen toegepast worden zonder dat medewerkers zich er bewust van zijn dat de organisatie iets doet dat bijdraagt aan

duurzaamheid. Dit geldt echter niet voor informationele interventies. Deze zijn specifiek gericht op het beïnvloeden van de motivaties en overtuigingen van de medewerkers, waardoor zij zich bewust zullen zijn van deze interventies. Doordat de medewerkers zich er op dat moment bewust van zijn dat de organisatie iets doet om bij te dragen aan duurzaamheid, waardoor zij uitstralen duurzaamheid een belangrijk thema te vinden, wordt het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie versterkt.

### 5.3 Verschil tussen wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden

Uit de resultaten kwam naar voren dat zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden geen sociale normen ervaren om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Volgens de TPB van Ajzen (1985) worden sociale normen gevormd door de overtuiging dat belangrijke personen in iemands omgeving het gedrag in kwestie wenselijk vinden in combinatie met de motivatie om aan die sociale verwachting te voldoen. Medewerkers geven aan dat hun collega's, de belangrijke personen in hun werkomgeving, niet uitstralen duurzaam gedrag wenselijk of belangrijk te vinden. Er is sprake van respect voor ieders mening en gedrag, of dit nu wel of niet duurzaam is. Collega's stralen niet uit dat de medewerkers duurzaam gedrag zouden moeten vertonen.

De sociale omgeving lijkt bij de ondersteunende personeelsleden wel op andere wijze invloed uit te oefenen het vertonen van duurzaam gedrag, terwijl de sociale omgeving bij wetenschappelijke personeelsleden helemaal niet van invloed lijkt te zijn. Ondersteunende personeelsleden geven aan dat zij duurzaam gedrag gaan vertonen, omdat zij bij collega's zien hoe het ook kan en zich door deze collega's gestimuleerd voelen om hieraan mee te doen, zonder dat er sprake is van verwachtingen. Wetenschappelijke medewerkers geven daarentegen aan dat het onderling helemaal geen thema is.

Het lijkt erop dat wetenschappelijk personeel meer intrinsiek is gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen op het werk, terwijl ondersteunend personeel meer sociaal gestimuleerd is om dit te doen. Ondersteunende personeelsleden noemen blootstelling en sociale stimulans als grote reden om duurzaam gedrag te vertonen en zouden graag een strijdelement zien in eventuele interventies. Beide zaken hebben te maken met andere mensen. Ze vertonen duurzaam gedrag omdat ze dit zien bij collega's en ze willen zichzelf vergelijken met andere faculteiten. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat zij met hun eigen werkzaamheden het werk voor anderen makkelijker maken en hen dus ondersteunen. Wetenschappelijk personeel noemt deze blootstelling en sociale stimulans in tegenstelling tot ondersteunend personeel geen enkele keer en zou graag zien dat hen de keuze uit handen wordt genomen of dat de organisatie meer informatie geeft over het hoe en waarom van haar duurzaamheidsbeleid. Wellicht heeft dit te maken met hun zelfstandige en kennisgerichte manier van werken en onderzoek doen. Dit onderscheid tussen wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden verklaart ook de titel van deze scriptie. Ondersteunend personeel vertoont duurzaam gedrag samen, terwijl wetenschappelijk personeel het alleen doet.

### 5.4 Samenvatting en vooruitblik naar het volgende hoofdstuk

In dit hoofdstuk heb ik aan de hand van drie thema's enkele patronen besproken die ik heb gezien in de empirische resultaten die ik in het vorige hoofdstuk heb behandeld. In het volgende hoofdstuk zal ik aan de hand van de analyse uit dit hoofdstuk antwoord geven op mijn hoofd- en deelvragen. Ook zal ik enkele discussiepunten bespreken.

## 6 Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk zal ik in paragraaf 6.1 allereerst antwoord geven op mijn theoretische en empirische deelvragen. De antwoorden op mijn theoretische deelvragen zijn gebaseerd op een literatuuronderzoek en de antwoorden op mijn empirische deelvragen zijn gebaseerd op de resultaten en analyses die zijn voortgekomen uit de groepsinterviews in de vorm van focusgroepen en de individuele, semi-gestructureerde interviews met wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden van de FFTR. Met de antwoorden op deze deelvragen als basis, zal ik in paragraaf 6.2 de hoofdvraag van mijn onderzoek beantwoorden. Vervolgens zal ik in paragraaf 6.3 het onderzoeksproces evalueren en in paragraaf 6.4 enkele aanbevelingen geven voor vervolgonderzoek. Ik zal dit hoofdstuk afsluiten door in paragraaf 6.5 de belangrijkste aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit kort te noemen.

### 6.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zal ik in de eerste drie subparagrafen antwoord geven op mijn theoretische deelvragen. Vervolgens zal ik in de laatste vijf subparagrafen antwoord geven op mijn empirische deelvragen.

#### 6.1.1 Deelvraag 1

*Wat kan worden verstaan onder duurzaam gedrag op het werk?*

Wat kan worden verstaan onder duurzaam gedrag hangt af van welke oriëntatie een auteur hanteert. Auteurs die een effect-oriëntatie hanteren vinden milieugedrag duurzaam wanneer het daadwerkelijk een positief effect heeft op het milieu, ongeacht of dit ook de intentie is van degene die het gedrag vertoont. Auteurs die een intentie-oriëntatie hanteren vinden milieugedrag duurzaam wanneer degene die het gedrag vertoont, de intentie heeft om een positief effect op het milieu te genereren, ongeacht of dit effect daadwerkelijk bereikt wordt. Wanneer het gaat over duurzaam gedrag in een werkcontext, kan er een onderscheid gemaakt worden tussen taak gerelateerd en proactief duurzaam gedrag. Taak gerelateerd duurzaam gedrag houdt in dat werknemers hun vereiste werktaken op een milieuvriendelijke wijze uitvoeren en proactief duurzaam gedrag houdt in dat medewerkers buiten hun vereiste werktaken initiatief nemen wat betreft het bevorderen van duurzaamheid. Deze inzichten hebben mij gebracht tot de volgende zelf geformuleerde definitie gebracht:

*Milieuvriendelijk of duurzaam gedrag op het werk beslaat elke handeling, uitgevoerd binnen of buiten het domein van de vereiste werktaken, die een medewerker verricht met de intentie om een positief effect op het milieu te genereren, ongeacht of dit effect daadwerkelijk bereikt wordt.*

Concrete voorbeelden van duurzaam gedrag op het werk kunnen onderverdeeld worden in zeven categorieën; namelijk verwarming, printen, drinken, aankopen, computer, licht en recyclen. Duurzaam gedrag op het werk houdt in dat medewerkers het gebruik van de verwarming beperken, zo min mogelijk printen, drinken uit duurzame materialen, rekening houden met duurzaamheid als zij aankopen doen, de computer en het licht niet onnodig aan laten staan en afval scheiden.

#### 6.1.2 Deelvraag 2

*Welke factoren bevorderen en belemmeren het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?*

De factoren die van directe invloed blijken op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk heb ik geïdentificeerd als de gedragsintentie, fysieke facilitering en gewoonte. De gedragsintentie wordt op



haar beurt weer beïnvloed door de attitude, persoonlijke normen, sociale normen en het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie.

Iemands attitude wordt gevormd door de overtuigingen dat het gedrag in kwestie bepaalde effecten heeft in combinatie met de wenselijkheid van de effecten die dat gedrag teweeg zal brengen. Een positieve attitude ten opzichte van duurzaam gedrag leidt verhoogt de intentie om dit gedrag te vertonen en een negatieve attitude verlaagt deze intentie. Persoonlijke normen houden een moreel plichtsgevoel in om duurzaam gedrag te vertonen en de aanwezigheid van persoonlijke normen verhoogt dan ook de gedragsintentie. Sociale normen worden gevormd door de overtuiging dat belangrijke personen in iemands omgeving het gedrag in kwestie wenselijk vinden in combinatie met de motivatie om aan die sociale verwachting te voldoen. Het ervaren van sociale druk leidt ook tot een verhoogde intentie om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Het gevoel dat de organisatie duurzaamheid wel of geen belangrijk thema vindt, oftewel het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie, is ook van invloed op de gedragsintentie. Fysieke facilitering gaat over de praktische mogelijkheden die medewerkers wel of niet hebben om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en dit kan de relatie tussen intentie en daadwerkelijk gedrag beïnvloeden. Tot slot kunnen gewoontes direct invloed uitoefenen op het vertonen van duurzaam gedrag op het werk, omdat medewerkers dit gedrag vertonen zonder zich hier bewust van te zijn.

### 6.1.3 Deelvraag 3

*Op welke manieren kan een organisatie duurzaam gedrag op het werk faciliteren en stimuleren?*

Een organisatie kan structurele en informationele strategieën toepassen om duurzaam gedrag op het werk te bevorderen. Structurele strategieën richten zich op het beïnvloeden van externe factoren en daarmee op het faciliteren van duurzaam gedrag en informationele strategieën richten zich op het beïnvloeden van interne factoren en daarmee op het stimuleren van duurzaam gedrag. Ondersteunende interventies zoals 'communicatie', 'controle' en 'beloning' vallen onder structurele strategieën. Instructieve interventies zoals 'educatie', 'advies' en 'zelfmonitoring' en motiverende interventies zoals 'doelen stellen', 'vergelijking' en 'engagement' vallen onder informationele strategieën.

'Educatie' houdt in dat er informatie verstrekt wordt over de noodzaak van duurzaam gedrag. 'Advies' gaat over het geven van suggesties over de manieren waarop medewerkers duurzaam gedrag kunnen vertonen. 'Zelfmonitoring' houdt in dat medewerkers inzicht hebben in hoe zij presteren op het gebied van duurzaam gedrag. 'Doelen stellen' op het gebied van duurzaam gedrag, bijvoorbeeld het doel om een bepaald percentage minder papier te verbruiken, is de eerste motiverende interventietechniek. Bij de techniek 'vergelijking' krijgen medewerkers niet alleen inzicht in hoe zij zelf presteren op het gebied van duurzaam gedrag, maar ook inzicht in hoe anderen presteren. 'Engagement' laat zich lastig vertalen naar het Nederlands, maar gaat over het inspelen op iemands emotie of nieuwsgierigheid om ze op die manier warm te maken voor duurzaam gedrag op het werk. De eerste ondersteunende interventietechniek is 'communicatie' en stelt het creëren van een communicatieplatform voor waarop medewerkers met elkaar kunnen praten over duurzaam gedrag. 'Controle' gaat over het in staat stellen van medewerkers om op een makkelijke manier duurzaam gedrag te vertonen op het werk en de laatste interventie techniek is het 'belonen' van medewerkers die duurzaam gedrag vertonen op het werk. Het is belangrijk om rekening te houden met de gerichtheid van de interventies, omdat zij effectiever zullen zijn wanneer zij op een bepaalde doelgroep zijn gericht.

#### 6.1.4 Deelvraag 4

*Wat verstaan de medewerkers onder duurzaam gedrag op het werk?*

Wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden noemen materiaal- en energiebesparing als duurzaam gedrag op het werk. Bij materiaalbesparing kan gedacht worden aan het zuinig omgaan met papier en bij energiebesparing kan gedacht worden aan het uitzetten van de verlichting wanneer deze onnodig aan staat. Uitsluitend ondersteunende personeelsleden noemen daarnaast nog het scheiden van afval als een vorm van duurzaam gedrag op het werk. Milieuvriendelijk vervoer werd tot slot door beide groepen nog af en toe genoemd als vorm van duurzaam gedrag.

#### 6.1.5 Deelvraag 5

*Welk duurzaam gedrag vertonen de medewerkers wel en niet op het werk volgens henzelf?*

Medewerkers laten tegenstrijdige geluiden horen wat betreft het al dan niet duurzame gedrag dat zij vertonen op het werk. Zo geven zij aan materiaal te besparen door bijvoorbeeld te drinken uit mokken en glazen, maar aan de andere kant ook materiaal te verspillen door veel papier te gebruiken. Hetzelfde geldt voor energie. Sommige medewerkers geven aan energie te besparen door de lichten en hun computer handmatig uit te zetten, terwijl anderen deze juist aan laten staan. Medewerkers scheiden hun afval, en dan met name papier. Ook vertonen medewerkers proactief duurzaam gedrag op het werk door bijvoorbeeld tegen collega's of leidinggevenden te zeggen documenten liever digitaal dan op papier te ontvangen of door de lichten uit te zetten in ongebruikte ruimtes. Enkele medewerkers zijn daarnaast bewust bezig met eten door te kiezen voor vegetarische of biologische opties.

#### 6.1.6 Deelvraag 6

*Welke redenen hebben de medewerkers om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen op het werk?*

De voorkeur voor fysiek papier boven digitale documenten zorgt ervoor dat medewerkers documenten printen in plaats van dat zij van een scherm lezen. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden lezen makkelijker van papier en vinden het fijn om fysiek met deze documenten te werken door er mee te schuiven of door aantekeningen te maken in de kantlijn. Daarnaast blijkt dat medewerkers de lichten en computers niet handmatig uit zetten, omdat ervoor is gezorgd dat dit na enige tijd automatisch gebeurt. Fysieke facilitering zorgt ervoor dat medewerkers duurzaam gedrag vertonen op het werk. Als het vertonen van duurzaam gedrag makkelijk is en de medewerkers geen moeite kost, vertonen zij duurzaam gedrag. Als het scheiden van afval bijvoorbeeld gefaciliteerd wordt door de organisatie, dan maken medewerkers hier gebruik van. Aan de andere kant zorgt een gebrek aan fysieke facilitering ervoor dat medewerkers geen duurzaam gedrag vertonen, simpelweg omdat het niet mogelijk is. Het vertonen van duurzaam gedrag op het werk blijkt ook een neveneffect te kunnen zijn van andere overwegingen, die niks met duurzaamheid te maken hebben. Zo kunnen medewerkers met de trein naar het werk komen, maar kiezen zij hiervoor uit praktische overwegingen in plaats van uit duurzame overwegingen. Dat het beter is voor het milieu, is dan mooi meegenomen en een neveneffect. De grootste beweegreden om duurzaam gedrag te vertonen op het werk, is het bewustzijn van het belang van duurzaamheid. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden geven aan dat zij duurzaamheid belangrijk vinden vanuit hun zorg om de wereld. Een reden om duurzaam gedrag te vertonen op het werk die door ondersteunend personeel vaak werd genoemd, maar die opvallend genoeg bij wetenschappelijk personeel geen enkele keer werd ter sprake kwam, is blootstelling en sociale stimulans. Ondersteunende personeelsleden vertonen duurzaam

gedrag omdat zij zien dat anderen het ook doen en daardoor op ideeën worden gebracht. Er is nadrukkelijk geen sprake van een sociale norm of sociale druk, maar eerder van een sociale stimulans.

#### 6.1.7 Deelvraag 7

*Wat kan de organisatie volgens de medewerkers doen om duurzaam gedrag op het werk te faciliteren en te stimuleren?*

Volgens de medewerkers zijn er drie dingen die de organisatie absoluut niet moet doen wanneer het gaat om het faciliteren en stimuleren van duurzaam gedrag op het werk. Zo moet de organisatie geen communicatieplatform creëren waarop medewerkers met elkaar kunnen praten over dit onderwerp en moet zij geen inzicht geven op medewerkersniveau in hoe er gepresteerd wordt op het gebied van duurzaam gedrag op het werk. Medewerkers zijn hier 'allergisch' voor en het zou zelfs averechts kunnen werken. Inzicht op faculteits- of universiteitsniveau wordt daarentegen niet als een probleem gezien. Tot slot geven de medewerkers aan niet te verwachten dat het belonen van duurzaam gedrag door middel van bijvoorbeeld een prijs, hen zal stimuleren om duurzaam gedrag te vertonen en beide groepen raden het dan ook af om deze interventie toe te passen.

Er zijn echter ook een aantal interventies die de organisatie wel zou kunnen toepassen volgens de medewerkers. Zowel wetenschappelijk als ondersteunend personeel ziet een rol weggelegd voor de organisatie in het creëren van bewustzijn bij haar medewerkers. Dit kan door te komen met cijfers en feiten, maar ook door het thema duurzaamheid onder de aandacht te brengen. Waar het creëren van bewustwording ervoor moet zorgen dat de medewerkers weten welk gedrag zij moeten veranderen, kan het verzamelen en weergeven van mogelijkheden de medewerkers op ideeën brengen over hoe zij dit kunnen doen. Van elkaar leren en het inzichtelijk maken van alternatieven kan medewerkers helpen om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Een interventie die door een aantal medewerkers, zowel wetenschappelijk als ondersteunend, als potentieel succesvol wordt gezien, is het stellen van doelen. Voorstellen die worden gedaan zijn het verminderen van het papier- of het energieverbruik, al dan niet met een bepaald percentage. Een interventie die door alle medewerkers als nuttig wordt beschouwd, is het faciliteren of makkelijker maken van duurzaam gedrag op het werk. De medewerkers zien nog kansen wat betreft het scheiden van afval en het verbeteren van de technische mogelijkheden. Zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden zijn voorstander van 'nudging', wat inhoudt dat de organisatie medewerkers een duwtje in de goede richting geeft door de keuzestructuur te veranderen. Wetenschappelijke personeelsleden gaan zelfs nog een stap verder: zij zijn van mening dat de organisatie de keuze om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen volledig uit handen moet nemen van de medewerkers. Wetenschappelijk personeel geeft verder opvallend vaker dan ondersteunend personeel aan dat zij vinden dat de organisatie meer informatie moet geven over haar duurzaamheidsbeleid dan ondersteunend personeel. Deze informatie moet vooral gaan over de afwegingen die de organisatie maakt in haar duurzaamheidsbeleid en waarom voor een bepaalde optie wordt gekozen. Daarnaast zou de organisatie volgens deze groep ook meer informatie moeten geven over het effect dat deze keuzes hebben gehad. Ondersteunend personeel bleek vaker voorstander van het toevoegen van een strijdelement aan een interventie dan dat wetenschappelijk personeel dat was. Het strijdelement wordt door de ondersteunende personeelsleden genoemd in combinatie met de interventies 'inzicht geven' en 'doelen stellen'. Tot slot was er een belangrijk, overkoepelend thema dat duidelijk naar voren kwam bij zowel wetenschappelijke als bij ondersteunende personeelsleden. De organisatie moet de interventies vormgeven op een leuke, niet belerende manier.

### 6.1.8 Deelvraag 8

*Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen het perspectief van de organisatie, zoals vastgelegd in haar beleidsdocumenten, en het perspectief van haar medewerkers op het gebied van duurzaam gedrag op het werk?*

De Duurzaamheidsagenda 2016-2020 (RU, 2016) van de Radboud Universiteit, de conceptversie van de beleidsnotitie duurzaamheid van de FFTR en de medewerkers van de FFTR verstaan dezelfde zaken onder duurzaam gedrag op het werk: namelijk materiaal- en energiebesparing, afvalscheiding, bewust eten en milieuvriendelijk vervoer. Ook de beschrijvingen van de huidige situatie komen overeen: er valt nog winst te boeken wat betreft het vertonen van duurzaam gedrag op het werk. Beide beleidsdocumenten beschrijven vervolgens hoe duurzaam gedrag op het werk bevorderd kan worden, maar noemen in deze beschrijvingen uitsluitend structurele strategieën die zich richten op het faciliteren van het gewenste gedrag. Het lijkt erop dat medewerkers niet altijd goed op de hoogte zijn van de praktische mogelijkheden die worden omschreven in de Duurzaamheidsagenda, wat doet vermoeden dat er op het gebied van communicatie over het beleid nog winst te boeken is. Zo geeft een aantal medewerkers aan dat het niet mogelijk is om de werkcomputer uit te zetten als er vanuit huis gewerkt moet worden in verband met de VPN verbinding, terwijl in de Duurzaamheidsagenda staat omschreven dat dit probleem vorig jaar al is verholpen. Zoals gezegd richten zowel het universiteits- als het faculteitsbeleid op het gebied van duurzaamheid zich bijna uitsluitend op het faciliteren van duurzaam gedrag op het werk, terwijl de medewerkers van de FFTR aangeven daarnaast ook gestimuleerd te willen worden door de organisatie door middel van informationele interventies, die zich richten op hun beweegredenen om wel of geen duurzaam gedrag te vertonen op het werk.

### 6.2 Beantwoording hoofdvraag

*Wat beweegt wetenschappelijke en ondersteunende personeelsleden van de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en wat kan de organisatie volgens hen doen om dit gedrag te faciliteren en te stimuleren?*

De fysieke mogelijkheid of onmogelijkheid om duurzaam gedrag te vertonen op het werk bleek allereerst een reden te zijn waarom medewerkers wel of geen duurzaam gedrag vertonen op het werk. Wanneer zij niet te veel moeite hoeven doen, vertonen zij duurzaam gedrag. Echter, hoe moeilijker het is, hoe minder snel zij het zullen doen. De automatisering van lampen en computers zorgt er daarnaast voor dat medewerkers lui worden, waardoor zij de lampen en computers minder snel handmatig uitzetten. Verder blijken medewerkers van de FFTR positief te staan tegenover duurzaamheid, en zien zij hier allemaal het belang van in. Ook vinden zij dat duurzaamheid bij de FFTR hoort. Zij zijn er echter niet altijd van overtuigd dat hun individuele gedrag bij kan dragen aan duurzaamheid, waardoor persoonlijke normen niet geactiveerd worden en de positieve doelattitude niet omgezet wordt in een positieve gedragsattitude. Medewerkers voelen daarnaast geen sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk. Ondersteunende personeelsleden voelen zich echter wel gestimuleerd door hun collega's en worden door hen op ideeën gebracht, zonder dat zij het gevoel hebben dat het ene gedrag wenselijker wordt gevonden dan het andere. Deze sociale stimulans geldt niet voor wetenschappelijke personeelsleden. Het lijkt erop dat ondersteunende personeelsleden meer sociaal gemotiveerd zijn om duurzaam gedrag te vertonen, terwijl wetenschappelijke personeelsleden meer intrinsiek gemotiveerd lijken. Tot slot zorgt het gebrek aan kennis over de duurzaamheid van gedragsalternatieven ervoor dat medewerkers niet altijd duurzaam

gedrag vertonen op het werk, omdat zij niet weten of het ene gedrag daadwerkelijk duurzamer is dan het andere gedrag.

Volgens zowel wetenschappelijke als ondersteunende personeelsleden van de FFTR moet de organisatie niet alleen gebruik maken van structurele, maar ook van informationele interventies om duurzaam gedrag op het werk te faciliteren en te stimuleren. Zo kan de organisatie volgens de medewerkers gebruik maken van *'nudging'* en van fysieke facilitering, maar moet de organisatie daarnaast ook bewustwording creëren, mogelijkheden verzamelen en weergeven en doelen stellen. Daarbij geven de medewerkers aan dat het belangrijk is dat deze informationele interventies op een leuke, niet belerende manier vorm worden gegeven. Het toepassen van informationele interventies, naast de huidige structurele interventies, kan er tevens voor zorgen dat het gepercipieerde duurzaamheidsklimaat van de organisatie versterkt wordt.

### 6.3 Evaluatie onderzoeksproces

In ieder onderzoek zijn er dingen die achteraf beter hadden gekund. Een evaluatie op het onderzoeksproces kan deze zaken in beeld brengen en andere onderzoekers hiervoor waarschuwen.

Er waren een aantal methodologische beperkingen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Zo bestond de kans dat de respondenten sociaal wenselijk zouden antwoorden bij het topic 'al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen'. Echter, omdat de medewerkers ook eerlijk aan hebben gegeven dat zij vaak geen duurzaam gedrag vertonen, lijkt hier geen sprake van te zijn. Een andere methodologische beperking is dat ik pas ben begonnen met coderen na het afnemen van alle interviews. Als ik tussendoor had gecodeerd, dan had ik bij ieder interview weer net iets dieper in had kunnen gaan op de verschillende onderwerpen om op die manier meer te weten te kunnen komen.

Een ander probleem kwam naar voren bij het topic 'al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte'. In de vragen die ik de medewerkers bij dit onderwerp heb gesteld, heb ik het woord 'bewust' gebruikt om te vragen of zij hun gedrag vertonen vanuit de ratio. Echter, het woord 'bewust' werd door de medewerkers opgevat als 'met het oog op het milieu'. Dit komt omdat het woord 'bewust' in de context van duurzaamheid vaak wordt gebruikt als synoniem voor het woord 'duurzaam'. Als ik hier vooraf beter op had gelet, dan had ik mijn vragen anders kunnen stellen. De conclusie dat medewerkers zich niet bewust zijn van hun gewoontegedrag valt daarom aan te vechten.

Tot slot wil ik noemen dat de kans bestaat dat de respondenten *gebaised* zijn. Doordat zij vrijwillig zijn ingegaan op mijn uitnodigingen om deel te nemen aan mijn onderzoek, is er een grote kans dat zij voorafgaand aan de interviews al affiniteit hadden met thema duurzaamheid. Dit levert een gevaar op voor de interne validiteit.

### 6.4 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek

De resultaten van mijn onderzoek bieden enkele aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Allereerst zou dit onderzoek herhaald moeten worden bij andere faculteiten van de Radboud Universiteit en bij andere organisaties om de resultaten van mijn onderzoek extern te valideren. Ook zou het waardevol zijn om het perspectief van de beleidsmakers in kaart te brengen door hen ook te interviewen. Dit leidt ertoe dat de verschillende perspectieven beter met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarnaast zouden de verschillen tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel verder onderzocht kunnen worden, door te toetsen of dit verschil inderdaad verklaard kan worden door een autonome versus een sociale instelling of dat er wellicht sprake is van andere factoren. Ook mijn verwachting dat een positieve attitude en persoonlijke normen overlappen in het geval van ethisch wenselijk gedrag, zoals in dit geval duurzaam gedrag op het werk, zou getoetst kunnen worden

in onderzoek naar andere vormen van ethisch wenselijk gedrag. Vervolgonderzoek naar de effectiviteit van de voorgestelde interventies lijkt tot slot een logische volgende stap. Hierbij kan eventueel ook gekeken worden naar het effect van de manier waarop over deze interventies wordt gecommuniceerd.

## 6.5 Aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst van de Radboud Universiteit

Alle aanbevelingen aan de Arbo- en Milieudienst (AMD) van de Radboud Universiteit zijn opgenomen in een extern adviesrapport. In deze paragraaf zal ik de twee belangrijkste aanbevelingen kort noemen.

Ik raad de AMD allereerst aan om de persoonlijke normen van de medewerkers te activeren en ervoor te zorgen dat de medewerkers een positieve attitude krijgen ten opzichte van duurzaam gedrag op het werk, door ze ervan te overtuigen dat hun individuele gedrag daadwerkelijk bij kan dragen aan duurzaamheid. Ik adviseer om gebruik te maken van cijfers die deze effecten inzichtelijk maken. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het ophangen van posters bij de plastic afvalbakken waarop staat hoeveel plastic één individu en alle individuen die rondlopen op de faculteit en universiteit gezamenlijk recyclen op jaarbasis. Daarbij kan ook aangegeven worden wat het effect hiervan is op het milieu.

Ten tweede raad ik de AMD aan om de huidige structurele interventies uit te breiden met informatiele interventies. Dit heeft als voordeel dat medewerkers niet alleen gefaciliteerd, maar ook gestimuleerd worden om duurzaam gedrag te vertonen en tegelijkertijd wordt het duurzaamheidsklimaat van de organisatie versterkt. Dit leidt weer tot een hogere gedragsintentie bij de medewerkers. Ik raad aan om deze informatiele interventies op een leuke manier vorm te geven, waarbij gewaakt wordt voor een moraliserende toon.

## 7 Bibliografie

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (eds.), *Action-control: From cognition to behaviour*. Heidelberg: Springer, pp. 11-39.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, Traits and Actions: Dispositional Prediction of Behavior in Personality and Social Psychology. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2011) The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. DOI: 10.1080/08870446.2011.613995
- Barr, S., Gilg, A., & Shaw, G. (2011). 'Helping People Make Better Choices': Exploring the behaviour change agenda for environmental sustainability. *Applied Geography*, 31, 712-720.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 156-175. DOI: 10.1002/job.1788
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Daamen, D.D.L., Staats, H., Wilke, H.A.M., & Engelen, M. (2001). Improving Environmental Behavior in Companies. The Effectiveness of Tailored Versus Nontailored Interventions. *Environment and behaviour*, 33(2), 229-248.
- Fern, E.F. (2001). *Advanced focus group research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Friends of the Earth (2009). Overconsumption. Our Use of the World's Natural Resources. Geraadpleegd van [http://www.foeeurope.org/publications/2009/Overconsumption\\_Sep09.pdf](http://www.foeeurope.org/publications/2009/Overconsumption_Sep09.pdf)
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L.F.C. (2006). Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146(3), 327-347, DOI: 10.3200/SOCP.146.3.327-347

- Gardner, G. T., & Stern, P. C. (2002). *Environmental problems and human behaviour*. Boston, MA: Pearson Custom Publishing.
- Geller, E.S. (2002). *The challenge of increasing proenvironmental behavior*. In: Betchel, R.B., Churchman, A. (eds.) *Handbook of Environmental Psychology*, New York, pp. 525–540.
- Gorsuch, R. L., & Ortberg, J. (1983). Moral obligation and attitudes: Their relation to behavioral intentions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *44*, 1025-1028
- Hammond, A., Adriaanse, A., Rodenburg, E., Bryant, D., & Woodward, R. (1995). *Environmental indicators: A systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development*. World Resources Institute.
- Haverland, M., & Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe: Surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, *72*(3), 401-408.
- Hoeken, H. (1998). *Het ontwerp van overtuigende teksten*. Bussum: Coutinho.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups. The importance of interaction between research participants. *Sociology of Health and Illness*, *16*(1), 103-121.
- Klößner, C.A., & Blöbaum, A. (2010). A comprehensive action determination model: Toward a broader understanding of ecological behaviour using the example of travel mode choice. *Journal of Environmental Psychology*, *30*, 574-586.
- Klößner, C.A., Matthies, E., & Hunecke, M. (2003). Problems of Operationalizing Habits and Integrating Habits in Normative Decision-Making Models. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(2), 396-417.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, *8*(3), 239-260. <http://dx.doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, *2*(11), 3436-3448. doi:10.3390/su2113436
- Lehman, P.K., & Geller, E.S. (2004). Behavior Analysis and Environmental Protection: Accomplishments and Potential for More. *Behavior and Social Issues*, *13*, 13-32.
- Littell, J.H., & Girvin, H. (2002). Stages of Change. A critique. *Behavior Modification*, *26*(2), 223-273.
- Lo, S.H., Peters, G.I., & Kok, G. (2012). A Review of Determinants of and Interventions for Proenvironmental Behaviors in Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(12), 2933–2967.
- Lofland, J., & Lofland, L.H. (1995). *Analysing social settings. A guide to qualitative observation and analysis*. Wadsworth: Belmont.



- Lülf, R. & Hahn, R. (2014). Sustainable Behavior in the Business Sphere: A Comprehensive Overview of the Explanatory Power of Psychological Models. *Organization & Environment*, 27(1) 43–64.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens III, W.W. (1972). *The Limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Messick, D. M., & Brewer, M. B. (1983). *Solving social dilemmas: a review*. In L. Wheeler, & O. Shaver (Eds.), *Review of personality and social psychology*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 11-44.
- Millennium Ecosystem Assessment (2003). *Ecosystems and human well-being: Synthesis*. A report of the Conceptual Framework Working Group of the Millennium Ecosystem Assessment. Washington, DC: Island Press.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Osbaldiston, R., & Schott, J.P. (2012). Environmental Sustainability and Behavioral Science: Meta-Analysis of Proenvironmental Behavior Experiments. *Environment and Behavior*, 44(2), 257-299. DOI: 10.1177/0013916511402673
- Pomazal, R.J., & Jaccard, J.J. (1976). An informational approach to altruistic behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 317-326.
- Provinciale Staten (2011). Economische Visie Provincie Gelderland. Geraadpleegd van [https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/Subsidies/2016%20-%20Q3/Economische\\_visie\\_2012-2016.pdf](https://www.gelderland.nl/bestanden/Documenten/Gelderland/Subsidies/2016%20-%20Q3/Economische_visie_2012-2016.pdf)
- Radboud Universiteit. (2016). *Duurzaamheidsagenda 2016-2020 Radboud Universiteit*. Geraadpleegd van <http://www.ru.nl/duurzaamheid/duurzaamheid/duurzaamheidsagenda/vm/duurzaamheidsagenda-ru-2016-2020-0/>
- Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Rivis, A., Sheeran, P., & Armitage, C.J. (2009). Expanding the Affective and Normative Components of the Theory of Planned Behavior: A Meta-Analysis of Anticipated Affect and Moral Norms. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(12), 2985-3019.
- Schwartz, S.H., & Tessler, R.C. (1972). A test of a model for reducing measured attitude-behavior inconsistencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 225-236.
- Sim, J. (1998). Collecting and analyzing qualitative data: issues raised by the focus group. *Journal of Advanced Nursing*, 28, 345-352.
- Sniehotta, F.F., Pesseau, J., & Araújo-Soares, V. (2014) Time to retire the theory of planned behaviour, *Health Psychology Review*, 8(1), 1-7. DOI: 10.1080/17437199.2013.869710

- Steg, L., Bolderdijk, J.W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology, 38*, 104-115.  
<http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.jenvp.2014.01.002>
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology, 29*, 309-317.
- Stern, P.C. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues, 56*(3), 407-424.
- Tanner, C., Kaiser, F.G., & Wölfing Kast, S. (2004). Contextual conditions of ecological consumerism: A food-purchasing survey. *Environment and Behavior, 36*, 94-111.
- Tudor, T.L., Barr, S.W., & Gilg, A.W. (2008). A Novel Conceptual Framework for Examining Environmental Behavior in Large Organizations: A Case Study of the Cornwall National Health Service (NHS) in the United Kingdom. *Environment and Behavior, 40*(3), 426-450.
- Ture, R.S., & Ganesh, M.P. (2014). Understanding Pro-Environmental Behaviours at Workplace: Proposal of a Model. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 10*(2), 137-145. DOI: 10.1177/2319510X14536219
- Union of Concerned Scientists. (1992). World Scientists' Warning to Humanity. Geraadpleegd van <http://www.ucsusa.org/about/1992-world-scientists.html#.WNLpxDs19PY>
- United Nations. (1997). *Agenda for Development*. New York, NY: United Nations. Geraadpleegd van <http://www.un.org/documents/ga/res/51/ares51-240.htm>
- Wackernagel, M., Schulz, N. B., Deumling, D., Linares, A. C., Jenkins, M., Kapos, V., et al. (2002). *Tracking the ecological overshoot of the human economy*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 99, 9266–9271.
- Waddington, D. (2004). Participant Observation. In: Cassell, C., & Symon, G. (eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Thousand Oaks, pp.154-164.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers. The art and method of qualitative interview studies*. Free Press: New York.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. New York, NY: Oxford University Press.
- World Resources Institute (2002). *A guide to world resources 2001–2002: People and ecosystems: The fraying web of life*. Washington, DC: World Resources Institute, United Nations Development Program and World Bank.

- WWF (2012). Living Planet Report. Geraadpleegd van [http://awsassets.panda.org/downloads/1\\_lpr\\_2012\\_online\\_full\\_size\\_single\\_pages\\_final\\_120516.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf)
- Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. W. (2015). Changing behavior: Successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24, 689-703. doi: 10.1002/bse.1836
- Yun, R., Scupelli, P., Aziz, A., & Loftness, V. (2013). Sustainability in the Workplace: Nine Intervention Techniques for Behavior Change. In S. Berkovsky, & J. Freyne. (Eds.), *Persuasive Technology* (pp. 253-265). DOI: 10.1007/978-3-642-37157-8\_30

## Bijlage I. Lijst met respondenten

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
WP/resp1	Wetenschappelijk
WP/resp2	Wetenschappelijk
WP/resp3	Wetenschappelijk
WP/resp4	Wetenschappelijk
WP/resp5	Wetenschappelijk
WP/resp6	Wetenschappelijk
WP/resp7	Wetenschappelijk
WP/resp8	Wetenschappelijk
OP/resp9	Ondersteunend
OP/resp10	Ondersteunend
OP/resp11	Ondersteunend
OP/resp12	Ondersteunend
OP/resp13	Ondersteunend
OP/resp14	Ondersteunend
OP/resp15	Ondersteunend
OP/resp16	Ondersteunend
OP/resp17	Ondersteunend

*De specifieke functie van de respondenten is niet weergegeven om hun anonimiteit te waarborgen. Omdat de Faculteit der Filosofie, Theologie en Religiewetenschappen erg klein is, zou bij het vrijgeven van de functies makkelijk achterhaald kunnen worden wie er hebben meegewerkt aan mijn onderzoek.*

## Bijlage II. Topiclijst

### Introductie

- Bedanken voor deelname
- Mezelf voorstellen (naam – master B&O / CBM)
- Anonimiteit garanderen
- Toestemming vragen geluidsopname
- Introductie onderwerp
  - *Wat beweegt medewerkers van de FFTR om duurzaam gedrag te vertonen op het werk en wat kan de organisatie volgens hen doen om dit gedrag te stimuleren?*
- Vragen naar motivatie deelname onderzoek

### Topics + vragen

#### AL DAN NIET DUURZAAM GEDRAG DAT MEDEWERKERS ZEGGEN TE VERTONEN

- Wat verstaat u onder duurzaam gedrag op het werk?
- Wat doet u zelf aan duurzaam gedrag op het werk? *Aanvullen door onderstaande punten voor te leggen:*

#### Verwarming

- Checken medewerkers of de verwarming in hun kantoor goed is ingesteld? (16-19 graden)
- Dragen medewerkers meer kleren in plaats van de verwarming aan te zetten?
- Zorgen medewerkers ervoor dat de verwarming uit of lager is gezet buiten werktijden?
- Zetten medewerkers de verwarming lager in ruimtes die niet gebruikt worden?

#### Printen

- Printen medewerkers dubbelzijdig?
- Kopiëren medewerkers dubbelzijdig?
- Proberen medewerkers zoveel mogelijk op één A4 te krijgen? (bv. door het aanpassen van marges of door 2 pagina's op één A4 te printen)
- Printen/kopiëren medewerkers bewust minder?

#### Drinken

- Drinken medewerkers hun koffie/thee uit een mok?
- Wassen medewerkers de mok met koud water en/of zonder wasmiddel?
- Pakken medewerkers iedere keer als ze koffie of thee nemen een nieuw plastic of kartonnen bekertje? (*negatief gedrag*)
- Drinken medewerkers water uit een plastic flesje? (*negatief gedrag*)

#### Aankopen

- Kiezen medewerkers voor biologisch of vegetarisch eten wanneer deze keuze wordt aangeboden op het werk?
- Houden medewerkers rekening met duurzaamheid wanneer zij goederen of diensten aanschaffen?

#### Computer

- Doen medewerkers hun pc/laptop uit wanneer zij hun kantoor voor enige tijd verlaten?
- Doen medewerkers hun pc/laptop uit wanneer zij naar huis gaan?

#### Licht

- Doen medewerkers het licht uit wanneer zij hun kantoor voor enige tijd verlaten en er niemand anders aanwezig is?
- Doen medewerkers het licht aan wanneer zij arriveren op kantoor en weer uit wanneer zij naar huis gaan?

### Gescheiden afvalinzameling

- Scheiden medewerkers glas?
- Scheiden medewerkers plastic flessen?
- Scheiden medewerkers batterijen?
- Scheiden medewerkers papier?
- Scheiden medewerker koffiebekertjes?

### **FYSIEKE FACILITERING VAN DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK**

- Vindt u dat er voldoende mogelijkheden zijn om duurzaam gedrag te vertonen op het werk? Waar baseert u dat op?
- Welke praktische voorzieningen zijn er op dit moment die u helpen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?
- Welke praktische voorzieningen zijn er op dit moment die het u lastig maken om duurzaam gedrag te vertonen op het werk?
- Welke voorzieningen zijn er op dit moment niet die u wel zouden helpen bij het vertonen van duurzaam gedrag op het werk?

### **AL DAN NIET DUURZAAM GEDRAG DAT WORDT VERTOOND UIT GEWOONTE**

- Ik heb gezien dat veel dingen standaard duurzaam ingesteld zijn (automatisch licht / verwarming / dubbelzijdig printen).
- In hoeverre kiest u er bewust voor om (niet) duurzaam gedrag te vertonen?

### **ATTITUDE T.O.V. DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK**

- Vindt u duurzaam gedrag op het werk belangrijk? Waarom wel / niet?
- Wat zijn volgens u de effecten die u met het vertonen van duurzaam gedrag op het werk zouden kunnen bereiken?
- Vindt u deze effecten belangrijk? Waarom wel / niet?
- Vindt u dat de universiteit / faculteit duurzaam gedrag op het werk zou moeten stimuleren? Waarom wel / niet?

### **PERSOONLIJKE NORMEN OVER DUURZAAMHEID**

- Voelt u zich moreel verplicht om duurzaam gedrag te vertonen (op het werk)? Waarom wel / niet?
- Welke waarde hechten u aan het milieu?
- Hoe goed of hoe slecht is het volgens u op dit moment met het milieu gesteld? Hoe komt dat?
- Denkt u dat het milieu te beïnvloeden is door middel van gedrag? Waarom wel / niet?

### **SOCIALE NORMEN WAT BETREFT DUURZAAM GEDRAG OP HET WERK**

- Ervaart u sociale druk om duurzaam gedrag te vertonen op het werk? Waaruit blijkt dat? Evt: wie oefenen deze druk op u uit?
- Heeft (het ontbreken van) deze sociale druk effect op uw gedrag? Zo ja, hoe?
- Vertonen uw collega's / leidinggevenden duurzaam gedrag op het werk? Wat doen ze dan wel / niet?
- Wordt u aangesproken door collega's / leidinggevenden wanneer u niet-duurzaam gedrag vertonen? Waarom denkt u van wel / niet?
- Spreekt u zelf collega's / leidinggevenden aan wanneer zij niet-duurzaam gedrag vertonen? Waarom wel / niet?

### **GEPERCIPIEERD DUURZAAMHEIDSKLIMAAT VAN DE ORGANISATIE**

- Heeft u het gevoel dat de organisatie duurzaamheid een belangrijk thema vindt? Waar blijkt dat uit?
- Voelt u zich gesteund door de organisatie in het vertonen van duurzaam gedrag op het werk? Waar blijkt dat uit?

- Welke informatie ontvangt u van de organisatie op het gebied van duurzaamheid en duurzaam gedrag?

### INFORMATIONELE EN STRUCTURELE INTERVENTIES

- Wat doet de organisatie op dit moment om ervoor te zorgen dat u meer duurzaam gedrag vertoont op het werk? Wat vindt u van deze interventies?
- Wat kan de organisatie doen om u te helpen om meer duurzaam gedrag te vertonen op het werk?
- Wat is uw mening over de volgende interventies? Zouden ze kunnen werken? Hoe zouden ze invulling kunnen krijgen? *(Let op de verschillende mogelijkheden wat betreft de gerichtheid van de interventies: medewerkers-, faculteits-, universiteitsniveau. Evt. andere niveaus?)*

#### Informationele interventies

*De organisatie moet:*

1. Informatie geven over de noodzaak van duurzaam gedrag op het werk
2. Advies geven over de manieren waarop medewerkers duurzaam gedrag kunnen vertonen
3. Medewerkers inzicht geven in hoe ze presteren op het gebied van duurzaam gedrag (evt. ten opzichte van anderen)
4. Doelen stellen en medewerkers uitdagen om deze doelen te behalen
5. Op een creatieve manier inspelen op de emotie en/of nieuwsgierigheid van medewerkers om ze op die manier warm te maken voor duurzaam gedrag (bv. door kunst of spel)

#### Structurele interventies

*De organisatie moet:*

6. Een communicatieplatform creëren waarop medewerkers met elkaar kunnen praten over duurzaam gedrag op het werk
7. Medewerkers in staat stellen om op een makkelijke manier duurzaam gedrag te vertonen op het werk
8. Medewerkers belonen die duurzaam gedrag vertonen op het werk
9. Nudgen *(toegevoegd n.a.v. de resultaten uit de groepsinterviews)*

- Heeft u nog andere ideeën?

### GEBREK AAN KENNIS OVER DE DUURZAAMHEID VAN GEDRAGSALTERNATIEVEN

*(topic toegevoegd n.a.v. de resultaten uit de groepsinterviews)*

- Heeft u het gevoel dat u goed op de hoogte bent van welk gedrag duurzaam is en welk gedrag niet? Kunt u voorbeelden geven?
- Is er zogenaamd duurzaam gedrag waarvan u zich afvraagt of het wel echt duurzamer is dan ander gedrag? Zo ja, kunt u een voorbeeld geven?

#### Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u toe zou willen voegen / benadrukken aan dit gesprek?
- Terugkoppeling aanbieden (adviesproduct begin van de zomer)
- Bedanken voor tijd / moeite / input

## Bijlage III. Codeboom

### Al dan niet duurzaam gedrag dat medewerkers zeggen te vertonen

- Materialaal besparen en verspillen
- Energie besparen en verspillen
- Afval scheiden
- Proactief duurzaam gedrag
- Bewust eten

### Fysieke facilitering van duurzaam gedrag op het werk

- Automatisering van lampen, computers en verwarming
- Mogelijkheden tot afvalscheiding
- Printerinstellingen
- Koffiehoek
- Aanbod van verantwoorde maaltijden
- Duurzame regelingen
- Achterblijvende techniek

### Al dan niet duurzaam gedrag dat wordt vertoond uit gewoonte

- Gewenning
- Automatisering vermindert bewustzijn

### Attitude t.o.v. duurzaam gedrag op het werk

- Duurzaamheid is belangrijk
- Organisatie moet ermee bezig zijn

### Persoonlijke normen over duurzaamheid

- Bewust van klimaatprobleem
- Beperkte invloed

### Sociale normen wat betreft duurzaam gedrag op het werk

- Geen sociale druk, maar blootstelling en stimulans (*uitsluitend ondersteunend personeel*)
- Elkaar helpen herinneren i.p.v. aanspreken

### Gepercipieerd duurzaamheidsklimaat van de organisatie

- Universiteit vindt duurzaamheid wel en niet belangrijk
- Faculteit vindt duurzaamheid wel en niet belangrijk
- Onduidelijkheid over beleid



## Informationele en structurele interventies

Praktische belemmeringen

Informationele interventies

Bewustwording creëren

Gedragalternatieven verzamelen en weergeven

Informatie geven over duurzaamheidsbeleid (*met name wetenschappelijk personeel*)

Strijdelement (*met name ondersteunend personeel*)

Doelen stellen

Op een leuke, niet belerende manier

Geen inzicht geven op medewerkersniveau

Structurele interventies

Faciliteren, makkelijker maken

Nudging

Keuze uit handen nemen (*met name wetenschappelijk personeel*)

Geen online communicatieplatform in gebruik nemen

Medewerkers geen directe beloning geven

Gebrek aan kennis (*met name wetenschappelijk personeel*)

Duurzaamheidscultuur FFTR