Motieven voor het werken als change agent in een circulaire economie

Alumni als change agents aan het werk in een circulaire economie.



Daniëlle Takkenberg | 2546957

Afstudeerscriptie Toegepaste Psychologie

In opdracht van Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions (CESCT)

Dit document is openbaar

Datum

2021-2023

Plaats

’s-Hertogenbosch

Student

Daniëlle Takkenberg

2546957

d.takkenberg@student.fontys.nl

Opdrachtgever

Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions

Rachelsmolen 1, Eindhoven.

Instituut

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Toegepaste Psychologie

Emmasingel 28, Eindhoven

Begeleider opdrachtgever

J. Pieterse

1e Assessor

R. Grijsbach

Begeleidend docent

T. Peters

# Inhoud

[Inhoud 3](#_Toc143510962)

[Voorwoord 5](#_Toc143510963)

[Samenvatting 6](#_Toc143510964)

[Begrippenlijst 7](#_Toc143510965)

[1 Inleiding 8](#_Toc143510966)

[1.1 Aanleiding 8](#_Toc143510967)

[1.2 Probleemstelling 9](#_Toc143510968)

[1.3 Doelgroep 10](#_Toc143510969)

[1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag 10](#_Toc143510970)

[2 Theoretisch kader 11](#_Toc143510971)

[2.1 Change agents 11](#_Toc143510972)

[2.2 Duurzaamheids-professionals 14](#_Toc143510973)

[2.3 Locus of control 15](#_Toc143510974)

[2.4 De theorie van gepland gedrag 15](#_Toc143510975)

[2.5 Motivatie 17](#_Toc143510976)

[2.6 Samenvatting 18](#_Toc143510977)

[3 Methode 19](#_Toc143510978)

[3.1 Deelnemers 19](#_Toc143510979)

[3.2 Materiaal 20](#_Toc143510980)

[3.3 Procedure 21](#_Toc143510981)

[3.4 Analyse 21](#_Toc143510982)

[4 Resultaten 22](#_Toc143510983)

[4.1 Het belang van eigen invloed 22](#_Toc143510984)

[4.2 Verantwoordelijkheidsgevoel 24](#_Toc143510985)

[4.3 Bekwaamheidservaring 26](#_Toc143510986)

[4.4 Steun uit omgeving 27](#_Toc143510987)

[4.5 Weerstand 28](#_Toc143510988)

[4.6 Ervaren ruimte 29](#_Toc143510989)

[5 Discussie 31](#_Toc143510990)

[5.1 Conclusie 31](#_Toc143510991)

[5.2 Discussie 31](#_Toc143510992)

[5.3 Aanbevelingen 33](#_Toc143510993)

[5.4 Kanttekeningen 34](#_Toc143510994)

[6 Literatuurlijst 36](#_Toc143510995)

[7 Bijlagen 41](#_Toc143510996)

[8.1 Gebruikte materialen 41](#_Toc143510997)

[8.1.1 LinkedIn bericht voor benaderen van de respondenten 41](#_Toc143510998)

[8.1.2 Persoonlijk LinkedIn bericht voor benaderen van de respondenten 41](#_Toc143510999)

[8.1.3 Het toestemmingsformulier 42](#_Toc143511000)

[8.1.4 Interviewprotocol 43](#_Toc143511001)

[8.2 Analyseplan 46](#_Toc143511002)

[Fragmenten transcripten 46](#_Toc143511003)

[Codeboom 50](#_Toc143511004)

[Mindmap 51](#_Toc143511005)

[8.3 Ethische verantwoording 52](#_Toc143511006)

[8.4 Formulier HBO kennisbank 53](#_Toc143511007)

# Voorwoord

Voor u ziet u de afstudeerscriptie van Daniëlle Takkenberg van de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven.

Deze is tot stand gekomen in opdracht van het Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions, waarbij de prettige samenwerking met de opdrachtgever mij heeft geholpen bij het scherp stellen van mijn onderzoek.

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar de motieven van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor duurzaamheid in hun bedrijf. De opdracht is uitgevoerd in de periode van februari ’22 tot juni ’23.

De affiniteit die ik heb met duurzaamheid komt voort uit het wonen in een studentenhuis met studenten die met duurzaamheid bezig waren in hun opleiding. Ik werd hier al snel in meegenomen en vond het ontzettend interessant om hier meer over te weten te komen. Hierom vond ik dit afstudeeronderzoek ook erg leuk en interessant om te mogen uitvoeren.

Deze afstudeerscriptie is bedoeld voor mensen die zelf bezig zijn met verduurzaming en anderen hierin mee willen nemen. Hiernaast natuurlijk ook voor mensen die interesse hebben in de redenen voor jezelf inzetten voor duurzaamheid.

Naar alle betrokkenen die mij hebben geholpen bij de totstandkoming van deze afstudeerscriptie wil ik mijn dank uiten. Mijn werkplaatsdocente, Tessa Peters, die mij ontzettend heeft geholpen door een luisterend oor te bieden en steun te bieden toen ik vastliep in het schrijven van mijn scriptie. Mijn assessor, Rutger Grijsbach, die mij heeft voorzien van waardevolle feedback. Mijn opdrachtgever Jos Pieterse, voor zijn geduld en fijne sparmomenten. Alle respondenten, zonder wiens hulp en waardevolle input dit onderzoek niet tot stand gekomen zou zijn. Als laatste wil ik mijn geweldige vrienden en medestudenten bedanken, voor alle steun, sparmomenten en het geven van motivatie bij het schrijven van mijn scriptie.

Bij deze presenteer ik het eindresultaat van mijn afstudeerscriptie.

Daniëlle Takkenberg

Den Bosch, 29 juni 2023

Alumni Fontys Hogeschool Economie & Communicatie

Motieven voor zichzelf inzetten als change agent voor duurzaamheid

# Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de motieven die invloed hebben op de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor de circulaire transitie in hun werkveld en is uitgevoerd in opdracht van Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions. De opdrachtgever wil weten wat alumni van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie nodig hebben om zichzelf in te kunnen zetten als change agent voor duurzaamheid. Welke motieven dragen hieraan bij, en welke motieven zorgen voor belemmering in zichzelf als change agent inzetten voor duurzaamheid? Hiernaast willen ze weten hoe ze hier alumni in kunnen ondersteunen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke motieven er een rol spelen bij alumni om zich in te zetten als change agent voor duurzaamheid.

In het vooronderzoek en het theoretisch kader zijn verschillende onderwerpen naar voren gekomen met betrekking tot het zijn van een change agent en redenen voor het uitvoeren van duurzaam gedrag. Deze onderwerpen zijn tijdens de afname van de semigestructureerde interviews behandeld. Deze interviews zijn opgenomen en getranscribeerd en hierna verder uitgewerkt naar een mindmap van relevante thema’s.

Uit het onderzoek blijkt dat alumni zich inzetten als change agent voor duurzaamheid zodra ze belang hechten aan de eigen invloed die ze hebben op duurzaamheidsproblematieken. Dit ervaren ze wanneer ze een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben naar duurzaamheidsproblematieken en wanneer ze zich bekwaam voelen als change agent. Hierbij is steun uit omgeving iets wat hun belang van eigen invloed kan versterken. Weerstand en weinig ervaren ruimte kan ervoor zorgen dat het voor de alumni moeilijker is om zichzelf in te zetten als change agent. Rekening houden met deze motieven kan bijdragen aan het ontwikkelen van een effectieve interventie om alumni de handvaten en capaciteiten te bieden om zichzelf in te kunnen zetten als change agent.

Gezien de resultaten van het onderzoek wordt er aanbevolen om de bekwaamheidservaring van alumni te vergroten doormiddel van een training of workshop met betrekking tot het ontwikkelen van capaciteiten zoals leiderschap, assertiviteit, communicatievaardigheden en gesprekstactieken. Hierbij wordt aanbevolen kennis en handvaten te bieden op duurzaam handelen. Hiernaast zou een training voor leren omgaan met weerstand alumni kunnen helpen omgaan met de weerstand die ze ervaren in hun bedrijf. Ten slot wordt vervolgonderzoek aanbevolen gericht op de redenen voor een negatieve attitude naar duurzaam handelen.

# Begrippenlijst

|  |  |
| --- | --- |
| Begrip  | Definitie |
| CESCT | Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions, het bedrijf van de opdrachtgever. |
| Change agent | Een individu die vaardigheden en kracht heeft om verandering te stimuleren, faciliteren en coördineren. |
| Motieven | Beweegreden, de drijvende krachten die mensen aanzetten om bepaald gedrag uit te voeren. |
| Duurzaamheids-professional  | Een change agent gericht op circulariteit het verduurzamen van bedrijven. Een persoon die over kennis en waarden beschikt met betrekking tot duurzaamheid en bedrijfsethiek en hiermee van binnenuit een bedrijf kan helpen verduurzamen. |
| MVO | Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen |

# 1 Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions (CESCT).

Het Center of Expertise Sustainability & Circularity Transitions (CESCT) is het kenniscentrum voor de circulaire economie en energietransitie. CESCT is een samenwerking tussen de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie en de hogescholen HRM en Psychologie, Sociale studies en Toegepaste Natuurwetenschappen. CESCT voert praktijkgericht onderzoek uit naar de overgang van een lineaire economie naar een circulaire economie en energietransitie. Hierbij werken ze samen met (regionale) bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en consumenten. Het Doel van CESCT is door middel van samen te werken, kennis te delen en toe te passen, nieuwe samenwerkingsverbanden te creëren waarbinnen circulariteit kan opbloeien (Fontys, z.d.-b). Het lectoraat CESCT is gelokaliseerd in het gebouw van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie. Binnen deze opleiding wordt onderwijs en onderzoek verbonden met het werkveld en dragen ze bij aan een kennisinstelling met impact. Dit willen ze doen in de regio, maar ook digitaal en internationaal (Fontys, z.d.-a).

## 1.1 Aanleiding

Er is wereldwijd een explosieve vraag naar grondstoffen, maar de grondstoffen raken op. In de laatste vier decennia is de hoeveelheid grondstoffen die de mens aan de aarde onttrekt verviervoudigd. De vraag naar deze grondstoffen zal verder toenemen als gevolg van de wereldomvattende bevolkingsgroei. Dit beide gaat zorgen voor grote problemen met betrekking tot het milieu. Hierbij kan gedacht worden aan een hogere milieudruk, toenemende aantasting en uitputting van het natuurlijk kapitaal, verlies aan biodiversiteit, dreigende grondstofuitputting en klimaatverandering (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2020).

Earth Overshoot Day toont aan dat de wereld en Nederland grotendeels onvoorbereid zijn om met de uitputting van de aarde om te gaan. Vanaf 1 januari tot 29 juli 2021 heeft de mensheid al net zo veel van de natuur gebruikt als de planeet het hele jaar kan genereren (Earth Overshoot Day, 2021). Uit een rapport van Dittrich, Giljum, Lutter & Polzin (2012) wordt ook de ernst van de situatie benoemd betreffende de aarde en de grondstoffenconsumptie. De wereldwijde materialen consumptie is met 80% gestegen de laatste 30 jaar. Als de wereld op deze manier doorgaat, zonder te veranderen, zouden mensen ongeveer 180 triljoen kilogram aan verschillende materialen/grondstoffen nodig hebben in 2050. Dit is 2,7 keer zo veel in vergelijking met de hoeveelheid van 2012 (Dittrich, Giljum, Lutter & Polzin, 2012). Nederland heeft hier een grote invloed op, Nederlanders gebruiken namelijk 6,2 keer meer van de natuur dan de Nederlandse ecosystemen kunnen genereren. Welgeteld 70% van dat gebruik zijn de koolstof uitstoot door het gebruik van fossiele brandstoffen. Hiernaast overtreft de Nederlandse voedselconsumptie het regeneratievermogen van de Nederlandse landbouwgebieden en het zee oppervlakte met meer dan 90% (National Footprint and Biocapacity Accounts, z.d.).

Om mensen kwaliteit van leven te garanderen, dient men fundamenteel anders om te gaan met grondstoffen. Door slimmer om te gaan met grondstoffen kan men in de toekomst welvarend leven met een duurzame en sterke economie, op een gezonde planeet (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2019a). Het is de bedoeling om een economie te ontwikkelen die voorziet in behoeften van de mens, zonder onaanvaardbare milieudruk en zonder uitputting van natuurlijke hulpbronnen.

In Nederland wordt er sinds 2015 gewerkt aan SDG’s (Sustainable Development Goals of Duurzame Ontwikkelingsdoelen). Dit zijn zeventien doelen om de wereld een betere plek te maken in 2030, die afgesproken zijn door de landen die zijn aangesloten bij de Verenigde Naties. Op dit moment loopt Nederland nog achter op de klimaat- en terwijl dit juist erg hoog staat op de lijst (SDG Nederland, 2022).

In 2030 is het doel om in Nederland al 50% minder primaire grondstoffen te gebruiken (mineralen, metalen en fossiel). Nog verder kijkende in de toekomst is de ambitie van het Nederlandse kabinet om in 2050 grondstoffen efficiënt in te zetten en te hergebruiken, zonder schadelijke uitstoot naar het milieu (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2020).

Om dit te kunnen bereiken is het nodig om in Nederland de lineaire economie om te zetten naar een circulaire economie. Van de lijn: produceren, consumeren en daarna weggooien, zal geen sprake meer zijn. De lijn zal veranderen in een cirkel: grondstoffen, productie, gebruik en daarna recycling naar nieuwe productie (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2019b). In een circulaire economie bestaat er geen afval, het wordt hier een nieuwe grondstof of het kan grotendeels hergebruikt worden in nieuwe producten. Vrijwel alle producten die Nederlanders in de toekomst gebruiken, zullen opnieuw gebruikt moeten worden. In een circulaire economie wordt er binnen de draagkracht van de aarde efficiënt en maatschappelijk verantwoord omgegaan met producten, materialen en hulpbronnen, om zo toekomstige generaties te kunnen blijven voorzien van materiële welvaart (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2020).

Deze verandering naar een circulaire economie wordt ook wel de circulaire transitie genoemd. Deze transitie is een belangrijke aanleiding voor nieuwe technische maar ook sociale innovaties die aansluiten bij het doel om grondstoffen te hergebruiken. De circulaire transitie zorgt namelijk ook dat de burger zijn gedrag zal moeten veranderen om mee te gaan met de veranderingen. De burger zal op een andere manier moeten gaan consumeren en hergebruiken. Het is belangrijk dat burgers oude producten retourneren zodat deze weer gerecycled of hergebruikt kunnen worden voor nieuwe producten. Daarnaast is het stimuleren van een deeleconomie, waarbij mensen apparatuur van hun naasten en buren kunnen lenen, van belang. Dit houdt ook de circulaire transitie in gang (PBL, 2019).

## 1.2 Probleemstelling

Volgens CESCT is er geen tijd te verliezen met het werken naar een circulaire economie, om echt verandering tot stand te brengen zijn er change agents nodig (persoonlijke communicatie, 24 februari 2022). Change agents zijn volgens Dittrich (2019) personen die over kennis en waarden beschikken met betrekking tot duurzaamheid en bedrijfsethiek en hiermee van binnenuit bedrijven kunnen helpen verduurzamen. Dit jaar is het curriculum aangepast voor de studenten van de Fontys Hogelschool Economie en Communicatie om meer kennis en waarden mee te geven over duurzaamheid. Jammer genoeg hebben alumni deze kennis niet meegekregen voordat ze het werkveld zijn ingegaan. De alumni zouden op dit moment de meeste impact kunnen maken in Nederland doordat ze actief zaken kunnen veranderen van uit de bedrijven waar ze nu werkzaam zijn. Hieruit komt de vraag van de opdrachtgever; “Wat hebben de alumni van de laatste 3 jaar nodig om change agents te kunnen worden in hun bedrijf?”.

Het probleem waar CESCT nu tegen aan loopt is dat de nieuwe studenten in het nieuwe curriculum, die meer kennis en waarden mee geeft over duurzaamheid, nog lang niet het werkveld ingaan waar ze pas impact kunnen maken. Het doel van Nederland is om in 2030 welgeteld 50% minder primaire grondstoffen te gebruiken. Door alumni in te zetten als change agents, kan er gelijk actie ondernomen worden om dit doel te behalen. Er is op dit moment geen duidelijkheid of de alumni dit kunnen en/of doen. Om hierachter te komen, is er onderzoek nodig naar welke factoren er een rol spelen om dit gedrag te beoefenen bij de alumni.

## 1.3 Doelgroep

Doordat de alumni van grote betekenis kan zijn voor de verandering naar een circulaire economie, zal dit de doelgroep zijn van het onderzoek. De alumni zijn afgestudeerd aan de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie en werken bij een bedrijf in het vakgebied waarin ze zijn afgestudeerd. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan banen in de bedrijfskunde, communicatie, financiën en commerciële economie. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten, zal de doelgroep alleen alumni bevatten die maximaal 3 jaar geleden zijn afgestudeerd. De leeftijd van deze groep valt waarschijnlijk tussen de 22 en 30 jaar. Volgens Blatter (2020) is 10 procent van de studenten op de Fontys internationaal en is de balans tussen mannen en vrouwen precies in balans met 49 procent mannen en 51 procent vrouwen.

## 1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke motieven invloed hebben op de alumni, van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie, om te handelen als change agent in de circulaire transitie. Daaropvolgend wordt naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek een interventie ontwikkeld om desbetreffende alumni te beïnvloeden in hun gedrag om hen tot volwaardige change agents te vormen.

De adviesvraag van de opdrachtgever luidt als volgt; “Wat hebben de alumni van de laatste 3 jaar nodig om change agents te kunnen worden in hun bedrijf?”. Om de adviesvraag te kunnen beantwoorden is het van belang om te onderzoeken welke factoren een rol spelen bij het aannemen van de rol van change agent in hun werkveld.

Hieruit stroomt de onderzoeksvraag van het onderzoek; “Welke motieven hebben invloed op de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor de circulaire transitie in hun werkveld?”

Om antwoord te geven op deze vraag zullen de volgende deelvragen onderzocht worden:

* “Welke kwaliteiten en vaardigheden heeft een change agent nodig?”
* “Welke motieven dragen bij aan de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor circulaire transitie in hun werkveld?”
* “Welke motieven worden als belemmeringen ervaren door alumni om zich in te zetten als change agent voor circulaire transitie in hun werkveld?”

# 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op motieven voor gedrag aan de hand van verschillende theorieën. De volgende hoofdvraag is leidend tijdens deze literatuurstudie: “Welke motieven hebben invloed op de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor de circulaire transitie in hun werkveld?”

Ter verkenning van de onderzoeksvraag is er een literatuurstudie gedaan naar change agents en verschillende psychologische theorieën over redenen voor gedrag.

## 2.1 Change agents

Om duidelijk te krijgen welke factoren van belang zijn met betrekking tot het zijn van een change agent, is het van nodig om te onderzoeken wat een change agent definieert en op welke manieren change agents kunnen werken. Een change agent is een individu die vaardigheden en kracht heeft om verandering te stimuleren, faciliteren en coördineren (Lunenburg, 2010). Volgens Dittrich (2019) zijn change agents, op het gebied van duurzaamheid, personen die over kennis en waarden beschikken met betrekking tot duurzaamheid en bedrijfsethiek en hiermee van binnenuit bedrijven kunnen helpen verduurzamen.

Deze individuen kunnen intern werken om verandering tot stand te brengen, zoals managers of medewerkers in het bedrijf, maar change agents kunnen ook extern worden ingehuurd. Het succes van elke verandering hangt sterk af van de kwaliteit en werkbaarheid van de relatie tussen de change agent en de belangrijkste beslissers binnen de organisatie. Volgens Lunenburg (2010) zijn er vier verschillende soorten change agents, namelijk de ‘outside pressure type’ de ‘people-change-technology type’, de ‘analysis-for-the-top type’ en de ‘organisation-development type’.

De ‘outside pressure types’ werken vaak extern voor de organisatie en zij gebruiken druk uitoefenen als manier om verandering te bewerkstelligen. Dit doen ze door bijvoorbeeld massa demonstraties. Deze manier resulteert vaak in het onderzoeken van andere alternatieven voor verandering.

Bij de ‘people-change-technology types’ ligt de focus bij het individu, de verandering ligt meestal op persoonlijk gebied met betrekking op bijvoorbeeld motivatie van de werknemer. Dit kan intern en extern ingezet worden. Deze typen change agents werken aan meer baanverrijking, doelen stellen en gedragsverandering. Dit ligt ten grondslag aan de aanname dat als individuen hun gedrag veranderen, de organisatie ook veranderd, mits genoeg mensen binnen de organisatie veranderen.

De focus van de ‘analysis-for-the-top types’ ligt op het veranderen van de organisatiestructuur om zo output en efficiëntie te verbeteren. Ze maken gebruik van onderzoek, beleidsstudies en anderen vormen van analytische benaderingen om de structuur of technologie van de organisatie te veranderen, en daarmee verbeteren.

De ‘organization-development types’ richten hun aandacht op interne processen, zoals de relaties binnen groepen, communicatie en besluitvorming. De meest gebruikte interventiestrategie van deze type change agent is een cultuurveranderingsaanpak, omdat ze de cultuur van de doelgroep grondig analyseren. Deze aanpak komt vaak uit sensitiviteitstraining, teambuilding of enquête feedback (Dittrich, 2019).

De drie voornaamste rollen die een change agent vervult is een consulterende rol, een trainende rol en een onderzoekende rol (Stephen, 2010).

In de rol van consultant kan de change agent verbinding maken met werknemers om zo belangrijke data te verstrekken van binnenuit de organisatie. Het grote doel hierin is om medewerkers de mogelijkheid te geven om zelf oplossingen voor problemen te vinden door hierover in gesprek te gaan.

In de rol van trainer kan de change agent de medewerkers leren hoe ze nieuwe inzichten en methodes kunnen gebruiken om verandering tot stand te brengen in het bedrijf. Hiernaast kan de change agent de medewerkers nieuwe vaardigheden en kennis aanleren om zo de medewerkers tot een nieuwe manier van werken op te leiden.

Ten slotte wordt er in de onderzoekende rol de effectiviteit onderzocht door de change agent van de trainingen en actieplannen en zal hierop nieuwe methodes of manieren vinden om de actuele en toekomstige uitdagingen te verhelpen (Lunenburg, 2010).

Er verschillende karakteristieken die change agents succesvol maken. Volgens Anderson (2011) zijn de belangrijkste karakteristieken flexibiliteit, creatief denken, focus op resultaat en effectieve communicatie- en luistervaardigheid. Change agents moeten flexibel zijn om in contact te komen met mensen van verschillenden generaties, hiërarchische niveaus en zakelijke functies om de vaardigheden van elke werknemer te identificeren. Creativiteit uit zich in het kunnen identificeren van niet-traditionele methoden om organisaties te helpen met positieve veranderingen met betrekking tot toekomstbestendigheid en duurzaamheid. Prioriteiten stellen en resultaat gericht werken zorgt ervoor dat change agents in staat zijn duidelijk en transparante verwachtingen aan werknemers te tonen. Voor effectieve communicatie- en luistervaardigheid zal een persoon open moeten staan voor de mening van andere mensen binnen de organisatie en zal een persoon moeten kunnen reageren met empathie.

Een change agent is hiernaast succesvol als ze goed kunnen samenwerken met hun netwerk. Volgens Battilana en Casciaro (2013) zijn er drie aspecten die hierin een change agent succesvol maken. De change agent staat centraal in zijn informele netwerk, ongeacht hun positie in de formele hiërarchie. De nature van het netwerk van de change agent, ofwel overbruggend of samenhangend, is afgestemd op het type van verandering waarnaar gestreefd wordt. De change agent heeft een goede band met de mensen die neutraal staan in de verandering of er nog over twijfelen (Battilana en Casciaro, 2013).

De interactie tussen de change agent en de medewerkers heeft een grotere invloed op de aanpasbaarheid en veranderbaarheid van de medewerkers in het bedrijf, dan van de winst aan nieuwe producten en ideeën die het bedrijf zou kunnen verkrijgen met de verandering (Choi & Ruona, 2011). Lunenburg (2010) benoemd tien verschillende karakteristieken die een change agent succesvol maakt. Deze factoren gaan over de manier waarop een change agent tot verandering komt en heeft minder te maken met persoonlijke karakteristieken.

|  |  |
| --- | --- |
| Karakteristieken van een change agent  | Uitleg  |
| Homogeniteit | De kans is groter dat de change agent succesvol zal zijn als de change agent en de medewerkers een gevoel van gelijkgestemdheid ervaren. Overeenkomsten tussen de change agent en de medewerkers van de organisatie resulteert in acceptatie van de change agent en dat de change agent de medewerkers beter kan begrijpen.  |
| Empathie | De vaardigheid om de gevoelens van een ander persoon te begrijpen, leidt tot verbeterde communicatie en begrip tussen de change agent en de medewerkers van de organisatie. |
| Betrokkenheid | Dit gaat over de mate waarin de change agent en de medewerkers verbonden zijn tijdens samenwerkingsactiviteiten. Hoe groter de betrokkenheid, hoe groter de kans is dat de change agent succesvol zal zijn. |
| Nabijheid | Dit verwijst naar de fysieke en psychologische nabijheid van de change agent en de medewerkers. Des te groter het gevoel van nabijheid tussen change agent en de medewerkers is, hoe groter de kans is dat de change agent succesvol zal zijn. De nabijheid vergroten maakt het makkelijker om samenwerkingsverbanden te ontwikkelen. Het maakt de ontwikkeling van empathie tussen dus change agent en de medewerkers makkelijker. Nabijheid heeft relevantie voor de zichtbaarheid van de change agent tijdens werktijden en geeft een gevoel van vertrouwen aan de medewerkers. |
| Structurering | Dit gaat over het vermogen van de change agent en medewerkers om hun activiteiten en plannen met betrekking tot de organisatieverandering duidelijk in te plannen en te organiseren. Een duidelijk ontworpen veranderingsplan wordt beter begrepen en uitgevoerd door de medewerkers. |
| Capaciteit | Dit verwijst naar het vermogen van het bedrijf om de middelen en materialen aan te schaffen die nodig zijn voor een succesvolle organisatieverandering. Voor een succesvolle organisatieverandering zijn voldoende middelen, om een effectieve impact te maken, een vereiste. |
| Openheid | Dit verwijst naar de mate waarin de change agent en de medewerkers bereid zijn om naar elkaar te luisteren, op elkaar te reageren en zich door elkaar te laten beïnvloeden.  |
| Beloning | Dit verwijst naar de aard en verscheidenheid van mogelijke positieve resultaten van de veranderingsinzet die de change agent en medewerkers kunnen opleveren. Deze inspanningen moeten zo worden ontworpen dat de medewerkers worden beloond voor het veranderen. |
| Energie | Dit gaat over de hoeveelheid fysieke en psychologische inspanning de change agent en medewerkers in staat en bereid zijn om te besteden aan de veranderingsplannen. Wanneer de dagelijkse problemen zo dringend zijn dat ze alle energie van de medewerkers opslokken, vermindert de energie die ze kunnen besteden aan de organisatieverandering. |
| Synergie | Dit verwijst naar de positief versterkende effecten die elk van de voorgaande negen factoren op elkaar hebben. Het gaat om de variëteit van mensen, middelen, energieën en activiteiten die betrokken zijn bij de interactie in de verandering die elkaar wederzijds ondersteunen. |

Tabel 1 Karakteristieken voor een succesvolle change agent (Lunenburg, 2010)

Er zijn veel sociale factoren die een rol spelen bij het zijn van een change agent. Hierin is samenwerking en nabijheid met het netwerk en effectieve luister- en communicatievaardigheden een grote factor. Naast de sociale factoren zal er focus moeten zijn op het resultaat, zal er structureel gewerkt moeten worden en kan creativiteit een grote invloed zijn op het succes van de change agent. Aansluitend hierop moet er rekening gehouden worden met hoeveel energie de verandering kost voor de medewerkers en of het bedrijf het vermogen heeft om verandering door te voeren.

Een persoon die deze karakteristieken en aspecten kan inzetten zal meer succes kunnen hebben in de veranderinspanning (Lunenburg, 2010). Om verandering tot stand te brengen met betrekking tot duurzaamheid zijn er naast de genoemde kenmerken en competenties, nog andere competenties die hierin van belang zijn.

## 2.2 Duurzaamheids-professionals

Change agents zullen de juiste competenties moeten bezitten om succesvol te kunnen zijn in het versnellen van de circulaire economie. Stichting Sustainability University & De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werken Economie (2020) spreken over acht competenties die circulair werken vraagt van bedrijven. Hierin worden professionals die gericht zijn op implementatie van veranderingen in bedrijven en organisaties die nodig zijn voor de transitie naar een circulaire economie, circulaire economie professionals of duurzaamheids-professionals genoemd. De duurzaamheids-professionals kunnen gezien worden als change agents op gebied van duurzaamheid en circulariteit. Deze competenties worden door Wijdoogen (2016) onderverdeeld in vier categorieën; cognitieve competenties, functioneel georiënteerde competenties, sociaal georiënteerde competenties en meta-georiënteerde competenties.

 Onder cognitieve competenties vallen; vooruitdenken, systeemdenken en instrument denken.

Vooruitdenken wordt beschreven als het vermogen om in scenario’s te denken en te kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Systeem denken wordt beschreven als inzicht hebben in de onderlinge afhankelijkheid tussen dynamische en complexe systemen binnen en buiten het bedrijf en kennis te hebben in hoe dit te veranderen is.

Instrument denken wordt gedefinieerd als het begrijpen en kunnen omgaan met MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) relevante regelgeving, standaarden, waarden, normen en politiek.

 Onder functioneel georiënteerde competenties valt management & ondernemerschap. Deze competentie gaat over het in staat zijn om een visie te vertalen naar een plan en dit te implementeren, hierbij kansen te zien voor verbetering en hiermee aan de slag te gaan.

 Onder sociaal georiënteerde competenties valt interpersoonlijke vaardigheden. Dit heeft betrekking op effectieve sociale, communicatieve en netwerk-vaardigheden van een persoon.

 Onder meta-georiënteerde competenties vallen MVO-ondersteunende eigenschappen, intrinsiek gedreven en kunnen reflecteren.

MVO-ondersteunende eigenschappen worden gedefinieerd als ethisch handelen, geduldig, empathisch, volhardend, pragmatisch, flexibel en in staat om het belang van anderen boven het eigen belang (ego) te stellen.

Intrinsieke gedrevenheid zijn wordt beschreven als het werken vanuit eigen behoeften, waarden en interesses en werken vanuit een ‘wat je zegt’ en ‘wat je doet’ mentaliteit.

Kunnen reflecteren houdt het vermogen in om je eigen ideeën en gewoonten uit te dagen en dit in handelen om te kunnen zetten.

Al deze competenties zijn opgesteld voor managers die maatschappelijk verantwoord ondernemen in organisaties willen aanjagen en implementeren (Wijdoogen, 2016). Alumni die over deze competenties beschikken zullen hierdoor succesvoller kunnen zijn in verandering door kunnen voeren binnen hun bedrijven.

Om als change agent of duurzaamheidsprofessional verandering aan te brengen spelen er meer factoren een rol dan alleen capaciteiten. Er zijn verschillende psychologische theorieën over motieven die een voorspellende waarde hebben op het uitvoeren van gedrag, hierbij kan er gedacht worden aan de ervaren invloed die iemand denkt uit te oefenen, de intentie het gewenste gedrag uit te voeren en de achterliggende wil en motivatie om het gedrag uit te voeren.

## 2.3 Locus of control

Een van de motieven die een rol speelt bij het uitvoeren van duurzaam gedrag is de persoonlijk ervaren invloed die iemand heeft op zijn omgeving of op een situatie. Dit wordt door Zimbardo, Johnson & McCann (2016) de theorie van locus of control genoemd.

De locus of control heeft een grote invloed op het uitvoeren van duurzaam gedrag, en stelt dat de manier waarop mensen handelen afhankelijk is van het gevoel van persoonlijke invloed. Het gaat om de mate waarin een persoon verwacht de uitkomsten in hun leven te kunnen beïnvloeden (Zimbardo, Johnson & McCann, 2016).

Wanneer een persoon een grote mate van persoonlijke invloed denkt te kunnen uitoefenen op het resultaat van een situatie, wordt er gesproken van een interne locus of control. Mensen met een interne locus of control zullen situaties vaak eerder aangaan met het idee dat zij er iets aan kunnen veranderen en invloed hebben op de uitkomst van een situatie. Deze mensen hebben het idee dat de kans groot is dat ze, wanneer ze een bepaalde handeling uitvoeren, ze het gewenste resultaat zullen krijgen. Een voorbeeld hiervan is dat mensen die het idee hebben dat hun acties, met betrekking tot afval scheiden en duurzaam leven, invloed hebben op de staat van de wereld en dit hierom blijven doen en er wellicht anderen in mee willen nemen (Zimbardo, Johnson & McCann, 2016).

Mensen met een externe locus of control beschouwen daarentegen de relatie tussen inspanning en resultaten als onvoorspelbaar. Deze mensen hebben vaak het idee dat wat ze ook doen, er niks zal veranderen omdat zei daar geen controle over hebben. Er wordt vaak gedacht dat factoren waarover ze geen controle hebben, meer invloed uitoefenen op een situatie dan wat zij aan inspanning hadden kunnen leveren. Iemand met een externe locus of control met betrekking tot duurzaam leven zou de gedachte kunnen hebben: “Welke impact gaat dit papiertje op de grond gooien nou hebben in vergelijking met de grote milieuvervuiling die de rest van de wereld ”. De mate van interne of externe locus of control staat niet vast bij ieder persoon en/of situatie, het is iets wat aangeleerd kan worden en veranderbaar is (Zimbardo, Johnson & McCann, 2016). Het is aannemelijk om te zeggen dat iemand met een interne locus of control een grotere kans heeft om change agent te worden.

Naast het ervaren van een positieve persoonlijke invloed op het uitvoeren van het gewenste gedrag, speelt de intentie om dit gedrag uit te voeren een voorspellende waarde.

## 2.4 De theorie van gepland gedrag

Jezelf inzetten als change agent voor een duurzame bewuste maatschappij is iets dat je bewust (gepland) doet; zeker in de context van de beroepspraktijk. Een change agent wil zaken veranderen; dat gebeurt meestal niet op de automatische piloot, maar bewust en met voorbedachte raden.

De theorie van Ajzen (1991) stelt dat bewust duurzaam gedrag direct voortkomt uit de intentie om het gedrag te vertonen. De intentie wordt volgens Ajzen bepaald door de drie elementen attitude, subjectieve norm/sociale invloed en waargenomen gedragscontrole.

 Gedragsintentie gaat over de mate waarin iemand van plan is om duurzaam gedrag uit te voeren. Pas wanneer er voldoende determinanten zijn die positief gerelateerd zijn aan het gedrag, zullen mensen de intentie kunnen ontwikkelen om dat gedrag uit te voeren. Deze elementen zijn attitude, subjectieve normen/sociale invloed en waargenomen gedragscontrole.

De attitude heeft betrekking op de houding van een persoon ten opzichte van duurzaam gedrag. Zodra de persoon een positieve houding heeft ten opzichte van duurzaam gedrag, is de kans groter dat de persoon bewust dit gedrag zal gaan vertonen. Een milieuactivist zou volgens Wiekens (2012) geen dieselauto willen hebben als bedrijfsauto omdat de waarde die deze persoon hecht aan duurzaamheid te groot is en dit niet een aspect is van een dieselauto. De attitude van de persoon wordt dus bepaald door de waarde die iemand hecht aan een opvatting betreft een situatie, gebeurtenissen, personen, gedrag, objecten enzovoorts.

 De subjectieve norm/sociale invloed gaat over datgene wat de persoon denkt dat anderen in zijn omgeving vinden van duurzaam handelen en hoe zij hierover oordelen. Subjectieve norm wordt beschreven als wat iemand denkt dat de relevante, heersende normen zijn voor de situatie. De term sociale invloed wordt hiervoor ook vaak gebruikt. Deze term pakt ook de invloed van de personen die op dat moment aanwezig zijn mee. Eén persoon kan de doorslaggevende factor kan zijn voor gedrag dat iemand kan vertonen. Wanneer de persoon overtuigd is dat anderen aanwezigen het gedrag als normaal of goed beschouwen, is de kans groter dat de persoon het gedrag zal vertonen. Als collega’s goed gebruik maken van de verschillende afvalbakken en er positief over zijn, zal een andere medewerker dit gedrag ook eerder vertonen.

 Waargenomen gedragscontrole gaat over de mate waarin de persoon gelooft dat duurzaam gedrag makkelijk uitvoerbaar is. Dit heeft betrekking op zowel eigen vaardigheden als op de omgevingsfactoren die het gedrag bevorderen of belemmeren. Als een persoon gelooft dat gedrag makkelijk uit te voeren is, is de kans groter dat de persoon het gedrag zal laten zien. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld denkt goed te zijn in het overtuigen van anderen, zal deze persoon hierdoor eerder een andere collega aan durven spreken op het niet scheiden van hun afval. Echter zodra de persoon verwacht dat het gedrag erg moeilijk gaat zijn of dat het hen niet gaat lukken, is de kans dat de persoon het gedrag uitvoert een stuk lager. De waargenomen gedragscontrole oefent niet alleen invloed uit op de intentie maar ook op het gedrag zelf (zie figuur 1). Hierdoor kan er ondanks een positieve attitude en steun van de omgeving, de persoon zich terughoudend voelen over het gedrag en het niet uitvoeren. Deze drie factoren hebben samen invloed op de intentie van de persoon om gedrag uit te voeren. Wanneer deze factoren alle drie positief zijn zal de persoon het gewenste gedrag makkelijker demonstreren dan als deze factoren negatief zouden zijn (Ajzen, 1991; Wiekens, 2012).

Figuur 1 De theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991)

De theorie van gepland gedrag stroomt voort uit verschillende gedragsdeterminanten. Gedragsdeterminanten zijn de oorzaken, motieven en redenen die mensen hebben voor het vertonen van gedrag. Volgens Wiekens (2012) zijn er zes verschillende persoonlijke gedragsdeterminanten, dit zijn: gedragsintentie, attitude, ervaren van sociale invloed, eigen effectiviteit/waargenomen gedragscontrole, risico inschatting en kennis en bewustzijn.

Risico inschatting gaat over de ervaren dreiging en inschatting op eigen kans op risico van het uitvoeren van duurzaam gedrag. Dit zou zich kunnen uiten in verschillende vormen, zoals bang zijn om te veel vragen te stellen aan een leidinggevende over recyclen bij een bedrijf of bang zijn om als politieagent gezien te worden als je andere medewerkers zou aanspreken om het niet scheiden van hun afval.

De determinant kennis en bewustzijn gaat over informatie hebben over het effect dat duurzaam gedrag gaat hebben, het gaat hier om kennis en inzichten over het resultaat van duurzaam handelen (Wiekens, 2012). Kennis en bewustzijn over circulariteit en duurzaamheid heeft een grote invloed op de keuze om duurzaam gedrag te vertonen. Medewerkers die geen kennis hebben over de impact van hun gedrag zullen zich minder makkelijk aanpassen aan nieuwe regels van bijvoorbeeld minder papier gebruiken.

Deze laatste twee determinanten hebben minder te maken met de intentie maar wel invloed op of de persoon het gedrag zal uitvoeren. De invloed van deze determinanten zit tussen de intentie en het gedrag in. Zodra personen geen kennis hebben over een onderwerp maar wel graag iets zouden willen veranderen zullen ze toch eerder geneigd zijn om gedrag minder snel te laten zien omdat ze de kennis missen.

## 2.5 Motivatie

Motivatie is een belangrijke factor in het beïnvloeden van gedrag en wordt beschreven als de mate waarin iemand een doel wenst te bereiken of interesse heeft in vertonen van duurzaam gedrag. Een hoge mate van motivatie zal ervoor zorgen dat een persoon sneller bereid is om meer gebruik te maken van bijvoorbeeld recycle afvalbakken (Halepota, 2005).

Volgens het Triade-model van Poiesz (1999) en het COM-B model van Michie, et al. (2018) worden personen niet alleen beïnvloed vanuit de persoon zelf, maar ook door factoren van buitenaf. Een persoon heeft motivatie, capaciteit en gelegenheid nodig om tot gedragsverandering te komen. Wanneer een van deze factoren ontbreekt is gedragsverandering lastig (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018). Motivatie wordt beschreven als; de mate waarin een medewerker duurzaam gedrag wil uitvoeren of interesse heeft in het vertonen van gedrag met betrekking tot circulariteit. Zo kan iemands duurzame gedrag voortvloeien uit persoonlijke ambitie om duurzaam te leven (intrinsieke motivatie) of uit het opvolgen van afvalscheidingsrichtlijnen om een boete te voorkomen (extrinsieke motivatie) (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018).

Intrinsieke motivatie komt uit zelf iets willen of belangrijk vinden. De motivatie komt dan vooral uit eigen behoeften, waarden en interesses. Intrinsieke motivatie is motivatie die voortkomt uit factoren die voortkomen uit de persoon zelf (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018).

Extrinsieke motivatie is een vorm van motivatie die wordt opgeroepen vanuit buiten de persoon gelegen oorzaken. Dit kan zich in allerlei vormen voordoen, bijvoorbeeld een advertentie, een nieuwsbericht of een alarm. Hiernaast kan extrinsieke motivatie ontstaan omdat het van iemand moet, voor een beloning of om een negatieve consequentie te voorkomen. De aanleiding van het ontstaan van extrinsieke motivatie kan zowel negatief als positief worden ervaren. Iemand kan “gedwongen” worden om afval te scheiden op werk terwijl deze persoon geen intrinsieke motivatie hiervoor heeft en dit thuis niet doet. Extrinsieke motivatie verklaard waarom mensen soms gedrag uitvoeren waar ze helemaal geen zin in hebben of wat ze uit zichzelf niet zouden vertonen. Een geringe intrinsieke motivatie kan door extrinsieke motivatie van bijvoorbeeld een change agent toch voor hoge motivatie zorgen om gewenst gedrag te vertonen. Denk bijvoorbeeld aan sociale druk of beloning voor het maken van duurzame keuzes (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018).

De capaciteit om duurzaam gedrag te vertonen wordt beschreven als mate waarin een medewerker zelf over eigenschappen, vaardigheden of instrumenten beschikt om duurzaam gedrag uit te voeren. Hieronder vallen bijvoorbeeld; financiën, netwerk, kennis over duurzaamheid en persoonlijke eigenschappen. Een medewerker die in zijn omgeving verschillende connecties heeft om raad aan te vragen over duurzame alternatieve (instrumenten), voor bijvoorbeeld wegwerp koffiebekers, kan door gebruik te maken van deze instrumenten wellicht makkelijker duurzame keuzes maken (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018).

Gelegenheid heeft te maken met de mate waarin omstandigheden bevorderend of belemmerend inwerken op duurzaam gedrag. Deze omstandigheden gaan buiten de medewerker om en de medewerker kan hier vaak geen invloed op uitoefenen. Een medewerker kan de keuze maken om met de trein naar werk te gaan omdat de dienstregeling van de trein gunstig is, in plaats van rijden door de spits. Zodra deze gelegenheid wegvalt door werk aan het spoor, zal de medewerker belemmerd worden in dit duurzame gedrag en zal de medewerker toch met de auto moeten reizen (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018).

## 2.6 Samenvatting

Uit de literatuur is gebleken wat een change agent is, welke capaciteiten change agents nodig hebben en dat verschillende motieven invloed hebben op de keuze om jezelf in te zetten als change agent voor duurzaamheid. Zo kan een change agent vanuit binnen een bedrijf werken of worden ingehuurd en kan een change agent een consulterende, een trainende en een onderzoekende rol innemen binnen een bedrijf. Kenmerkende karakteristieken en capaciteiten van een change agent zijn onder andere betrokkenheid, empathie, creativiteit, effectieve communicatievaardigheid en openheid. Duurzaamheidsprofessionals worden gezien als change agents op gebied van duurzaamheid, van deze type change agent worden competenties gevraagd gericht op implementatie en verandering in bedrijven, namelijk; cognitieve competenties, functioneel georiënteerde competenties, sociaal georiënteerde competenties en meta-georiënteerde competenties. Een van de motieven die een rol speelt bij het uitvoeren van duurzaam gedrag is de ervaren invloed die iemand heeft op zijn omgeving of situatie. De keuze om bepaald gedrag uit te voeren komt voort uit de intentie die iemand heeft en wordt bepaald door de attitude die iemand heeft over een onderwerp, de sociale invloed en waargenomen gedragscontrole. Als laatste heeft motivatie een invloed op de keuze om jezelf in te zetten als change agent en heeft iemand motivatie, capaciteit en gelegenheid nodig om gedrag uit te voeren. Motivatie kan voortkomen vanuit de persoon zelf of door stimulus van buitenaf. Al deze motieven worden meegenomen in dit onderzoek.

# 3 Methode

In dit hoofdstuk is de onderzoeksmethode toegelicht. Met dit onderzoek zal er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: “Welke motieven hebben invloed op de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor de circulaire transitie in hun werkveld?”

Er is voor dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve methode waarin er gebruik gemaakt is van semigestructureerde interviews. Omdat het gaat om een kwalitatief onderzoek is het belangrijk om diepte vragen te kunnen stellen om zo nog meer informatie te verkrijgen die je bij gestructureerde interviews wellicht niet zou krijgen. Hiernaast zal er in deze interviews gevraag worden naar de ervaringen en meningen van de respondenten en is hier door de inzet van semigestructureerde interviews genoeg ruimte voor. Bij deze vorm van interviewen wordt er een schema met onderwerpen en vragen gebruikt maar is er mogelijkheid om van dit schema af te wijken en extra vragen te stellen. Alle interviews volgen dezelfde rode draad maar er kunnen aanvullende vragen gesteld worden aan de respondenten (Boeije, 2019).

## 3.1 Deelnemers

Er zijn twee verschillende methodes ingezet voor het werven van deelnemers. In de eerste methode is er een oproep geplaatst in de LinkedIn alumni groep van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie. Hiervoor is er mailcontact geweest met een medewerker, van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie, met de functie aanspreekpunt voor het alumnibeleid. In dit mailcontact is de context van het onderzoek duidelijk gemaakt en is er een bericht opgesteld en geplaatst in deze alumnigroep. Dit bericht is weergegeven in bijlage 8.8.1. Verschillende medewerkers hebben dit bericht gedeeld om een groter aantal alumni te bereiken. Uit deze methode kwamen geen respondenten waardoor er een andere methode is ingezet.

In de tweede methode voor werving zijn er persoonlijke berichten verstuurd naar alumni via LinkedIn. Om een representatieve groep te creëren en de validiteit van het onderzoek te vergroten is het van belang dat de deelnemers aan alle inclusiecriteria, voor de respondentenwerving voldoen. De respondenten moesten aan de volgende inclusiecriteria voldoen: de respondent is afgestudeerd aan de Hogeschool Economie en Communicatie, de respondent is maximaal vijf jaar geleden afgestudeerd en de respondent is werkzaam in een bedrijf en/of heeft een functie in hun vakgebied. De gecontacteerde deelnemers zijn geselecteerd op basis van deze criteria.

In totaal is er aan 26 afgestudeerde van de Fontys Hogeschool Economie en Communicatie een persoonlijk bericht gestuurd, over de tijdspanne van een maand, waarvan negen mannen en zeventien vrouwen. In dit korte bericht werd uitgelegd dat het onderzoek ging over de rol die alumni kunnen hebben in duurzaamheid en circulariteit in bedrijven en de vraag of de persoon mee wilde doen aan een interview. De alumni hebben hierop gereageerd door middel van een bericht terug te sturen via LinkedIn. Van deze zesentwintig alumni zijn er met tien respondenten interviews gehouden. Er is gekozen voor tien deelnemers omdat het onderzoek kleinschalig is en er na dit aantal vaak saturatie optreedt in de antwoorden (Boeije, 2019).

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 28 jaar en de verhouding man vrouw is drie op zeven. De verhouding is niet gelijk doordat er geen invloed uitgeoefend kon worden op de reacties van de respondenten. De tien respondenten die gereageerd hebben op dit bericht voorzien van een bericht waarin zij geïnformeerd zijn over de geschatte tijdspanne, de opzet van het onderzoek en de rechten die hier van toepassing zijn. Na instemming van de respondent werd er een online meeting ingepland via Teams. In tabel 2 is een overzicht van de demografische gegevens weergegeven.

Naast de gegeven informatie over het onderzoek, is in het vervolgbericht een toestemmingsformulier meegestuurd voorafgaande van het interview. Hierin stond vermeld dat de respondenten toestemming hebben gegeven voor vrijwillige deelname aan het onderzoek, het opnemen van het interview en toestemming voor de onderzoeker om de verstrekte informatie anoniem te gebruiken in het onderzoek. De getekende toestemmingsformulieren worden daarna gemaild naar de onderzoeker. Het persoonlijke LinkedIn bericht en het toestemmingsformulier zijn weergegeven in bijlage 8.1.2 en 8.1.3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Respondent | Geslacht | Leeftijd | Bekend circulaire economie  |
| R1 | m | 26 | Ja |
| R2 | v | 23 | Nee |
| R3 | v | 25 | Nee |
| R4 | v | 25 | Weinig |
| R5 | m | 25 | Ja |
| R6 | m | 23 | Ja |
| R7 | v | 25 | Ja |
| R8 | v | 26 | Weinig |
| R9 | v | 25 | Ja |
| R10 | v | 57 | Ja |

Tabel 2 Demografische gegevens

## 3.2 Materiaal

**Interviewprotocol**

Tijdens het interview zijn er vragen gesteld met betrekking tot change agent zijn, hoe dat zich zou kunnen uiten in het werkveld en de motieven die betrekking hebben op het wel of niet handelen als een change agent in hun werk. Deze vragen zijn van tevoren opgesteld in een topiclijst, deze is terug te vinden in bijlage 8.1.4. De motieven die bevraagd zijn tijdens de interviews hadden betrekking op de locus of control, de theorie van gepland gedrag, intrinsieke en extrinsieke motivatie en gedragsdeterminanten die invloed hebben op het gedrag om zich als change agent op te stellen in hun werk. Tijdens de interviews is er veel doorgevraagd naar ervaringen en voorbeelden van respondenten.

## 3.3 Procedure

De tien interviews zijn afgenomen over een tijdspanne van anderhalve maand. Voor het afnemen van de tien semigestructureerde interviews is een topiclijst gebruikt, deze topiclijst bevatte onderwerpen met betrekking tot de probleemanalyse en het literatuuronderzoek. Deze onderwerpen hadden betrekking op; circulariteit, duurzaamheid, het zijn van een change agent, duurzaam gedrag op persoonlijk gebied en professioneel gebied, redenen voor het vertonen van circulair gedrag en motivatie voor duurzaam gedrag. De vragen die gesteld zijn gingen over belemmerende en bevorderende factoren die invloed hebben op de alumni om wel of niet duurzaam gedrag te vertonen en hier een actieve houding in te nemen als change agent in het bedrijf waar ze werken. De topiclijst is verwerkt in een interviewprotocol en is weergegeven in bijlage 8.1.4. De respondenten zijn allen voorzien van dezelfde vragen en er is doorgevraagd op verschillende aspecten om een zo breed mogelijk beeld te krijgen.

De interviews werden via Teams afgenomen en waren een op een met de respondent. De duur van de interviews duurde tussen een half uur tot een uur. De interview momenten werden afgestemd met de respondenten en hun agenda’s. Tijdens de afname van interviews werd er op bepaalde antwoorden van respondenten dieper ingegaan door aanvullende vragen. De interviews werden opgenomen en tijdens het gesprek getranscribeerd met behulp van Teams.

 Nadat de interviews waren afgenomen zijn de transcripten vanuit Teams herzien en verbeterd vanuit de opnames. De transcripten zijn hierna gedoceerd in het programma QDAMiner, deze codes zijn na het verwerken in een codeboom gespecificeerd en gethematiseerd. Hieruit is aan de hand van een mindmap een overzicht gekomen van de samenhang tussen de thema’s.

## 3.4 Analyse

De interviews zijn aan de hand van de audio-opnames getranscribeerd. Hierbij wordt er rekening gehouden met de anonimiteit van de respondent, er zullen geen namen van personen of bedrijven en andere persoonlijke data genoemd worden. Na het transcriberen heeft de onderzoeker de data gecodeerd, dit heeft de onderzoeker gedaan door allereerst bepaalde kenmerkende tekstfragmenten samen te vatten in één zin. Dit is gedaan aan de hand van de methode van Boeije (2019). Hierbij zijn bepaalde kernwoorden verbonden aan de antwoorden van de geïnterviewde respondenten. Hierna heeft de onderzoeker alle interviews open gecodeerd, waarmee deze open codes in categorieën zijn geplaatst. Deze categorieën zijn het uitgangspunt voor de codeboom waarin vaker terugkomende codes zijn verwerkt in het schema. De codeboom is hierna gebruikt voor het analyseren van de resultaten van de interviews. Uit deze resultaten zijn de conclusies getrokken. Het gehele analyse proces is beschreven in het analyseplan in bijlage 8.2..

# 4 Resultaten

Hieronder zijn de meest relevante resultaten beschreven voortkomend uit het veldonderzoek naar welke motieven een rol spelen voor alumni om zich in te zetten als change agents in hun werkveld.

In het veldonderzoek zijn een aantal thema’s naar voren gekomen die in dit hoofdstuk besproken zullen worden. Allereerst de persoonlijke houding tegenover duurzaamheid en de invloed die een enkel persoon denkt te hebben op de milieucrisis. Vervolgens zal het verantwoordelijkheidsgevoel dat iemand voelt tegenover de duurzaamheidscrisis en de bekwaamheidservaring van alumni ten opzichte van zichzelf in kunnen zetten als change agent aan bod komen. Hierna zullen de thema’s steun uit omgeving en weerstand ter sprake komen, wat in zal gaan op de sociale invloeden die effect hebben op de keus van alumni om zich in te zetten als change agent. Ten slotte komt het thema ervaren ruimte ter sprake, wat in zal gaan op de ruimte die alumni fysiek op hun werk en cognitief ervaren om duurzaam gedrag te vertonen.

De resultaten zijn aan de hand van deze thema’s onderverdeeld in 6 paragrafen; het belang van eigen invloed, verantwoordelijkheidsgevoel, bekwaamheidservaring, steun uit omgeving, weerstand en ervaren ruimte. In elke paragraaf worden de invloeden besproken op de andere thema’s en wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Hieronder vindt u een overzicht van de relevante resultaten per deelvraag.

|  |  |
| --- | --- |
| Deelvraag  | Relevante resultaten |
| Welke kwaliteiten en vaardigheden heeft een change agent nodig? | * Het belang van eigen invloed
* Verantwoordelijkheidsgevoel
* Bekwaamheidservaring
 |
| Welke motieven dragen bij aan de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor circulaire transitie in hun werkveld? | * Het belang van eigen invloed
* Verantwoordelijkheidsgevoel
* Bekwaamheidservaring
* Steun uit omgeving
* Ervaren ruimte
 |
| Welke motieven worden als belemmeringen ervaren door alumni om zich in te zetten als change agent voor circulaire transitie in hun werkveld? | * Het belang van eigen invloed
* Verantwoordelijkheidsgevoel
* Bekwaamheidservaring
* Weerstand
* Ervaren ruimte
 |

## 4.1 Het belang van eigen invloed

Met het belang van eigen invloed wordt bedoeld of de alumni vinden dat ze, hoe groot of klein hun eigen impact/invloed ook is, individueel invloed kunnen uitoefenen op de circulaire transitie. Er is een verdeling bij de alumni in wel of niet het belang zien van de eigen impact op verduurzaming. Iedere alumni hangt wel enige waarde aan hun eigen invloed op het milieu, maar de grote van deze waarde bepaald of ze duurzaam handelen of niet. De verschillende motieven die invloed hebben op het belang van eigen invloed zijn verantwoordelijkheidsgevoel, bekwaamheidservaring, steun uit omgeving, weerstand en ervaren ruimte hebben allemaal invloed op het belang voelen van de eigen invloed.

Het belang van eigen invloed is een motief dat een groot effect heeft op de keuze van alumni om zich in te zetten als change agent en kan het verschil maken in deze keuze.

De helft van de alumni zien het belang van hun eigen invloed op de circulaire transitie en hechten hier waarde aan. Dit deel van de alumni, die zichzelf zien als invloed hebbend op anderen en hun omgeving, zullen zich veel makkelijker kunnen inzetten als change agent dan alumni die het belang van hun eigen impact op de circulaire transitie niet zien.

*“**Ik doe mijn best en ook om iedereen om me heen mee te nemen in hoeverre ik kan, al weet ik dat het effect wat ik daarmee bereik minimaal is, maar geeft misschien wel een mindset switch.* *Ik denk dat dat het belangrijkste is, dat mensen gewoon bewuster zijn en dat zij ook weer andere mensen kunnen beïnvloeden”*

Zodra een alumni het belang van hun eigen impact inziet, heeft dit een positieve invloed op het verantwoordelijkheidsgevoel. Alumni ervaren eerder dat ze verantwoordelijkheid hebben dan alumni die het belang van hun eigen impact niet zien voor verandering en zullen hierom eerder duurzame keuzes maken.

*“Als consument ben je denk ik wel ook grotendeels verantwoordelijk voor wat er allemaal gebeurt, onze keuzes bepalen toch wat er wordt geproduceerd. Naast de wetgeving hebben wij dus eigenlijk grote invloed op de circulaire economie en de transitie. Dus ik probeer ook wel duurzame producten te kiezen . . . Je moet echt wel het goede voorbeeld geven en beginnen bij jezelf.”*

Een gevoel van belang van eigen invloed heeft ook een positieve invloed op de bekwaamheidservaring van alumni, ze zijn eerder geneigd om zelf meer deskundig te worden en om hun capaciteiten in te zetten voor duurzaamheid. Hiernaast koppelen ze makkelijker meer verantwoordelijkheid aan hun rol in het bedrijf.

*“Dat is de intrinsieke motivatie.* *En nu merk ik wel met mijn interesses en* *mijn* *de waarden en normen die ik meeneem en waar ik voor sta in het leven.**En dat ik er energie uit haal om die te verbinden met de organisatie, ervoor te zorgen toch wel het gesprek wordt gevoerd. Maar ik haal er wel zeker energie uit als we samen een stap kunnen zetten. En vaak zijn het van die kleine dingen en op die manier gaan we steeds verder.”*

Het belangrijk vinden van de eigen invloed zorgt er ook voor dat er makkelijk met weerstanden en ervaren ruimte omgegaan wordt. Het zorgt ervoor dat de alumni de mogelijkheid blijft zien voor verandering. Het inzicht dat je als persoon impact hebt, geeft mogelijkheden. Alumni die het belang van hun eigen impact niet zien, kunnen weerstand en weinig ervaren ruimte als een obstakel zien. Ze zien de mogelijkheid om verandering te stimuleren niet, omdat ze het idee hebben dat ze geen invloed hebben of dat hun invloed niet voldoende is voor verandering.

*“Ik heb nu een beetje gemerkt met het optuigen van een recruitment proces**, hoe dat in al deze organisaties dan in zijn gang gaat en wat er voor weerstanden terugkomen en hoe ik die weer aan kan vliegen. Om uiteindelijk toch mijn zin door te drammen. Ja, en dat is wel belangrijk, want daar krijg je eigenlijk wel die verandering mee.* *Het is op zich ook wel heel leuk**, daar krijg ik wel steeds meer energie van.”*

Aan de andere kant ervaren de alumni die geen of weinig belang ervaren van hun eigen invloed, een minder gevoel van verantwoordelijkheid en voelen ze zich ook minder bekwaam om als change agent te werk te gaan. Bijna de helft van de alumni geven aan dat hun eigen impact niet veel uitmaakt en zien zichzelf niet als de persoon om als change agent verschil te maken. Het idee dat ze niks kunnen veranderen, heeft hierom impact op het verantwoordelijkheidsgevoel en op het gevoel van bekwaamheid. Omdat ze het idee hebben dat hun impact niet belangrijk is, zien ze geen kans om verandering te maken en ook niet wat ze hiervoor nodig zouden hebben om dit te realiseren. In de quotes is te lezen dat alumni hun impact als heel weinig ervaren, deze personen geven aan weinig of niets te doen om de circulaire economie te verbeteren. Waarbij alumni die hun eigen impact wel zien of ervaren, er meer verantwoordelijkheid en bekwaamheid wordt ervaren om die impact te realiseren.

*“Als je bij andere mensen ziet dat ze het niet doen, heeft het dan wel zin dat ik het wel doe. Het is uiteindelijk een druppel op een hete plaat. . . . Ik heb mijn prioriteit nu meer op mijn werk liggen dan een stukje duurzaamheid. . . . De energie die daar bij komt kijken, het regelen . . . ja, dat is eigenlijk een te grote verantwoordelijkheid.”*

De hoeveelheid weerstand of ruimte wordt dan gezien als een grote belemmering. Een aantal alumni zijn overtuigd dat hun eigen invloed niet belangrijk is en zijn hierom minder gemotiveerd om tegen weerstand in te gaan en ervaren ruimte vanuit het bedrijf te benutten. Er heerst onder deze alumni vaak de overtuiging dat er iemand beter geschikt is om deze taak op zich te nemen.

*“Ik zou het wel kunnen aankaarten**, maar ik vraag me af of zij dat ook echt gaan doen, ik vraag me af of iedereen er ook hetzelfde in staat en er hetzelfde overdenkt. Ik denk dat er wel mensen naar zouden luisteren maar er altijd mensen die dat niet willen.* *En of het echt gaat werken is de vraag, want er gaat niemand zijn die dat ook echt gaat handhaven.”*

Zonder een gevoel van belang van eigen invloed wordt de weerstand en de ervaren ruimte als een negatieve invloed ervaren op hun motieven om zich als change agent in te zetten. Aan de andere kant zorgt een groter belang van eigen invloed ervoor dat de weerstand en ervaren ruimte niet of minder als een obstakel ervaren wordt.

## 4.2 Verantwoordelijkheidsgevoel

Verantwoordelijkheidsgevoel kan een positieve of negatieve invloed hebben op het belang van eigen invloed. Verantwoordelijkheidsgevoel wordt door verschillende aspecten beïnvloed, de verantwoordelijkheid van grote bevuilende bedrijven, de eigen verantwoordelijkheid versus de verantwoordelijkheid van de overheid met betrekking tot de milieucrisis, inzicht en kennis van milieuproblemen, het gevoel van nabijheid van de milieuproblematiek en affiniteit met duurzaamheid.

 Er is een verdeling in de hoeveelheid verantwoordelijkheid die alumni voelen naar de duurzaamheidsproblematieken. Iedere alumni voelt wel enige verantwoordelijkheid naar de duurzaamheidscrisis, ze geven bijvoorbeeld aan dat “alle kleine beetjes helpen”, maar de grote van het verantwoordelijkheidsgevoel maakt of alumni duurzaam handelen of niet.

Bijna de helft van de alumni heeft het gevoel dat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij grote bedrijven ligt. Dit zorgt bij vele voor frustratie en gevoel van onmacht.

Het idee dat de grote bedrijven de grootste verantwoordelijkheid hebben zorgt bij een aantal alumni voor een klein gevoel van eigen verantwoordelijkheid.

*“Ik twijfel soms gewoon wel aan de impact van de consument zelf, individueel. De scheepvaart heeft grootste aandeel in de uitstoot, en dat gaat nooit stoppen. Al die containers blijven uit China komen.”*

Dit is vaak gepaard met het idee dat verandering voor een circulaire transitie vanuit de overheid moet komen door middel van hardere wetgeving.

*“Destijds toen ik de circulaire economie minor volgde . . . Het sentiment wat er aan het einde van die minor leek, was heel mooi allemaal, heel rooskleurig. Hierin is de wetgeving wel noodzakelijk. Zonder wetgeving, als je niet zelf echt wil, zal de overheid moeten gaan kijken naar andere belasting vormen.”*

Missende kennis, inzicht, een gevoel van afstand tot het probleem en missende affiniteit zorgt voor een laag verantwoordelijkheidsgevoel en heeft invloed op het belang van eigen impact op duurzaamheidsproblematiek. Dit heeft ook een negatieve impact op zichzelf in willen zetten als change agents voor duurzaamheid.

*“Voor bepaalde onderwerpen mis ik gewoon de kennis, denk ik, om ook actief mee aan de slag te gaan. Ik kijk wel NOS stories maar dat is het enige nieuws wat ik elke keer lees. Maar ik heb het gevoel dat dat nog best wel ver weg staat … Ik denk dat je gewoon iemand moet hebben die daar zelf ook helemaal achter staat. En dat ook echt belangrijk vindt, die dan ook een beetje de politie kan zijn.”*

Ondanks de realiteit dat grote bedrijven een grote impact hebben op de gesteldheid van het klimaat, zien een deel van de alumni in deze duurzaamheidscrisis wel hun eigen verantwoordelijkheid, waardoor ze hun eigen impact nog steeds als belangrijk zien. Inzicht en kennis over de ernst van de milieuproblematiek en inzicht in eigen verantwoordelijkheid in de verbetering hiervan heeft een positieve invloed op het algehele gevoel van verantwoordelijkheid van de alumni. Deze visie maakt het makkelijker om zichzelf in te zetten als change agent in hun bedrijf.

*“Al weet ik dat alles wat ik doe, niet heel veel effect heeft op het resultaat dat ik in mijn hoofd heb. Ik denk wel, ik eet minder vlees, dus ik red zoveel koeien, maar in de realiteit zijn het echt de big boys, die nog steeds de grootste macht hebben over de gesteldheid van ons klimaat.”*

Alumni blijken door een groter gevoel van bezorgdheid, ernst, affiniteit en nabijheid van het probleem zich meer in te zetten om duurzame keuzes te maken dan alumni die die een minder gevoel van bezorgdheid, ernst, affiniteit en nabijheid voelen.

*“Om Nederland ook meer in beweging te brengen op basis van circulariteit moeten mensen gewoon de urgentie meer voelen. En ik denk dat ook pas gaat komen als het al een beetje te laat gaat zijn. En dat vind ik wel schokkend. Ik voel het heel erg omdat ik intrinsiek ook gemotiveerd ben en het ook mij echt raakt dat dat het zo met de wereld aan toe gaat.”*

Er is een verdeling in het gevoel van verantwoordelijkheid bij alumni, dit hangt erg samen met het belang van eigen invloed die ze voelen op de duurzaamheidscrisis. Ongeveer de helft van de alumni ervaren verantwoordelijkheidsgevoel voor duurzaamheid.

## 4.3 Bekwaamheidservaring

Een belangrijk motief voor het uitvoeren van duurzaam gedrag is het gevoel van bekwaamheid met duurzaam gedrag. Een gevoel van bekwaamheid zorgt voor vertrouwen in eigen kunnen en maakt het makkelijker om collega’s aan te spreken, waardoor het gevoel van invloed op anderen ook groter wordt. Het idee dat een alumni de capaciteiten bezit om als change agent een rol in het bedrijf in te nemen, het gevoel van deskundigheid op gebied van duurzaamheid en de verantwoordelijkheid die een alumni hangt aan hun rol in het bedrijf hebben allemaal een rol in de bekwaamheidservaring.

Iedere alumni heeft het idee dat ze een of meerdere capaciteiten bezitten of dat ze enige deskundigheid hebben over duurzaamheid om anderen te stimuleren in duurzaam gedrag, alleen ligt het aan de grote van de bekwaamheidservaring, de verantwoordelijkheid die alumni aan hun rol hangen en het wel of niet bezitten van specifieke capaciteiten of de bekwaamheidservaring groot genoeg is om zichzelf als change agent in te zetten.

Iets minder dan de helft van de alumni hebben het idee dat ze de juiste capaciteiten bezitten om als change agent te werken in hun bedrijf. Alumni spreken over verschillende capaciteiten die de bekwaamheidservaring vergroten, zo zijn leiderschap, assertiviteit, communicatievaardigheden, kunnen omdenken, de mening van anderen onbelangrijk vinden en het omgaan met confrontaties capaciteiten die hierbij kunnen helpen.

De houding van alumni naar anderen aanspreken op niet duurzaam gedrag wordt hierdoor positiever en ze zijn eerder geneigd om anderen te stimuleren in duurzaamheid en kan helpen bij het omgaan met weerstand.

*“Wanneer ik ergens enthousiast over ben dan kan ik het vaak wel overbrengen. Dus mijn enthousiasme is soms al een ‘key’ om een mens te bewegen.* *Positiviteit is daarbij ook heel belangrijk.* *Ik denk op die manier dat je dan ook wel geen leidinggevende daarvoor hoeft te zijn om leiding te kunnen geven, je moet gewoon het goeie voorbeeld zijn**.”*

Het gevoel dat een alumni capaciteiten mist om een change agent te zijn zorgt juist voor een minder actieve houding naar het aanpakken van duurzaamheidsproblemen en juist voor minder vertrouwen in eigen kunnen. Dit zorgt ook weer voor een minder gevoel van het belang van eigen invloed.

*“De confrontatie aangaan op een goede manier. En hoe ik dat goed moet aanpakken. Ik zou als professional* *nog sterker in mijn schoenen kunnen staan door bepaalde vaardigheden te ontwikkelen.”*

Naast capaciteiten speelt het gevoel van deskundigheid een rol in de bekwaamheidservaring van alumni. Zo voelen alumni die weinig kennis hebben over de duurzaamheidsproblematiek zich niet gemotiveerd om zich hiervoor in te zetten. Ongeveer de helft van de alumni hebben het idee dat er te veel informatie is waardoor het onduidelijk wordt wat nu echt waar is, hierdoor zijn ze meer afwachtend op aspect van duurzaamheid en hebben ze geen gevoel van belang in hun eigen invloed.

*“Er is eigenlijk echt een overvloed aan informatie over te vinden en ook heel veel bronnen die elkaar enorm tegenspreken …* *Wat het heel lastig maakt om dat te filteren en dat je ook vooral aan het kijken bent van wat is dan het juiste en welke informatie moet ik dan volgen om het juist te doen?”*

Een deel van de alumni beschikken daarentegen wel over genoeg kennis om zichzelf als deskundig te zien en hebben hierdoor een positieve kijk op hun belang van invloed. Deze alumni zijn eerder geneigd om verandering te stimuleren bij anderen.

*“Ik denk dat er nog zoveel kan veranderen in verschillende lagen van duurzaamheid. Mentale gezondheid, uitstoot. Op zoveel dingen moeten er veranderingen plaats gaan vinden. Dat kan echt alleen maar als onze regering wat groener wordt en er minder nadruk gelegd wordt op winst.”*

De taken en verantwoordelijkheden die een alumni hangt aan hun eigen rol in hun bedrijf is een andere bepaler voor een gevoel van bekwaamheid. Meerdere alumni hebben het idee dat hun rol in het bedrijf vast staat en dat ze ‘gewoon moeten doen waar de voor aangenomen zijn’. Het idee dat de verantwoordelijkheid bij het hoger management ligt en niet hoort bij hun functie gaat vaak gepaard met een lagere bekwaamheidservaring. Ze zien het niet als hun taak om verandering te stimuleren als het niet vanuit hoger op komt. Dit komt vooral voor bij alumni die in een nieuw bedrijf werken als ze net zijn afgestudeerd.

*“Ik denk dat j**e, als je aangenomen bent voor een duurzaamheidsfunctie binnen een bedrijf, dan is dat natuurlijk heel anders dan dat je bij een lokaal bedrijf werkt en dan gewoon communicatiemedewerker bent en dat je je gaat bemoeien met hoe de dingen lopen in het bedrijf.”*

Alumni die daarentegen al langer werken en zich veilig voelen om initiatief te nemen, voelen zich meer bekwaam om hier ook actie in te ondernemen. Dit gaat vaak gepaard met meer kennis met betrekking tot duurzaamheidsproblematiek en inzicht in eigen capaciteiten.

*“Ik zit nu toevallig in mijn doorgroei traject. Als het goed is krijg ik binnenkort promotie dus dan ben ik sowieso al wel beslissingsbevoegd en ik heb ook al een leidinggevende rol. Dus als ik me zo uit van zo gaan we het doen en niet anders, dan gaan we dat zo doen.”*

Bekwaamheidservaring speelt een grote rol in het belang van eigen invloed, alumni die zich bekwaam voelen zullen veel makkelijker zichzelf inzetten als change agent.

## 4.4 Steun uit omgeving

De aanwezigheid van ervaren steun uit de omgeving is een positieve invloed op het belang van eigen invloed. Het ontbreken van het ervaren van steun, zorgt ervoor dat er meer weerstand ervaren kan worden. Steun uit omgeving wordt door verschillende aspecten beïnvloed, de mindset van de omgeving, het gedrag van de omgeving, een informele open werksfeer en mogelijkheid om initiatieven te nemen spelen hier ieder een rol in. Een gevoel van steun zorgt dat alumni makkelijker zichzelf durven uiten op de werkvloer. Het merendeel van de alumni ervaart enige vorm van steun uit hun omgeving. Een open werksfeer en mogelijkheid om initiatieven te nemen zorgen ervoor dat alumni hun mening durven delen en makkelijker initiatief kunnen nemen.

*“Als je een idee hebt, dan kan je dat wel aankaarten. En als je dat leuk vindt om er mee aan de slag te gaan dan mag je dat gewoon doen.* *En ik denk inderdaad stel, ik gooi er een extra afvalbak bij in de kantine, dat de meeste dat ook echt zouden doen.”*

De mindset van de omgeving en het duurzame gedrag van de omgeving stimuleert de visie van belang van eigen invloed. Een groot deel van de alumni hebben aspecten van duurzaamheid meegekregen in hun opvoeding en blijven dit gedrag in hun dagelijks leven uitvoeren.

*“Ja, ik denk dat ik wel, dat ik thuis daar wel ook mee ben opgevoed en dat ik dat ook zo nu wel doe, ik probeer echt afval te scheiden.* *Lichten gewoon uit te doen als je niet beneden bent . . . ik probeer altijd wel biologisch vlees te kopen. Of in ieder geval sowieso biologische producten.* *Mijn moeder is heel erg daarop ingesteld vanuit vroeger al en zei ook altijd wat wij mee hebben meegekregen vanuit thuis. Als ik nu naar supermarkt ga ben ik ook heel snel geneigd om biologisch te kopen.”*

Duurzaamheid in de persoonlijke omgeving en steun vanuit de professionele omgeving heeft invloed op het eigen gedrag en de visie op het belang van eigen invloed.

## 4.5 Weerstand

Wanneer de alumni het idee heeft dat er veel weerstand komt vanuit hun werkomgeving naar duurzaam handelen, heeft dit bij een deel van de alumni een negatieve impact op het belang van eigen invloed. Alumni die een laag belang van eigen invloed ervaren zullen door weerstand nog meer tegengehouden worden om zichzelf in te zetten als change agent. Alumni die een groot belang van eigen invloed ervaren laten zich minder snel tegenhouden door deze weerstand. Wel kan genoeg weerstand ervoor zorgen dat de alumni in de rol van change agent geen verandering kan voortbrengen in het werkveld.

Sociale acceptatie en de (niet duurzame) mindset van andere medewerkers hebben invloed op de mate van de ervaren weerstand.

Alumni met een laag belang van hun eigen invloed worden door de mindset van andere medewerkers nog meer tegengehouden in het uitvoeren van duurzaam gedrag. Verschillende alumni geven aan dat sociale acceptatie en een goede band met collega’s behouden belangrijker is dan duurzaamheid stimuleren in hun bedrijf, ook als ze zelf inzicht hebben in het belang van verduurzaming binnen hun bedrijf.

Het idee dat medewerkers niet mee willen kan erg demotiverend werken voor alumni. Bijna alle alumni ervaren iets van weerstand op het werk en meer dan de helft van de alumni geeft aan moeite te hebben met deze weerstand.

*“Heel veel ouderen van 40/50 die dan zeggen van; ‘ja, ik kan er niet in mee, want dan ben ik er toch al niet meer, ik ben toch al dood’. Ja.* *Dat soort dingen. Dat helpt voor mij ook niet echt als motiveren. Ik denk dan niet; ‘Dan ga ik er wel mee aan de slag’, als ik weet dat de meerderheid gewoon echt niets meer doet dan. Ik heb dan het idee van; ‘ja wat ik doe heeft echt geen nut’.”*

De angst om buitengesloten te worden en de drang naar sociale acceptatie speelt een grote rol bij de weerstand die alumni voelen om zichzelf in te zetten als change agent. Alumni die bang zijn om buiten de groep te vallen door verandering te stimuleren naar duurzaamheid, zullen zichzelf niet inzetten als change agent.

*“Uiteindelijk is het belangrijk dat je met je collega's klikt en dat je niet wordt gezien als die ene duurzame pik die alleen maar loopt te corrigeren.”*

Een klein deel van de alumni hebben daarentegen een hoog belang van eigen invloed en hebben de capaciteiten om confrontaties aan te durven gaan. Ze hechten geen of weinig belang aan de mening van anderen. Ze kunnen ondanks de weerstand zichzelf inzetten als een change agent. Dit gaat vaak gepaard met een gevoel van bekwaamheid en een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

*“Ik heb altijd een beetje schijt aan anderen dus, mij maakt niet zo uit wat andere mensen vinden. Ik trek de mening van mensen op persoonlijk niveau erg aan, maar ik denk als het voor ‘a greater good’ is dan denk ik ja, jongens boeien. Ook al noemen jullie mij een tofu, vinden jullie mij te assertief. Ja, ‘I don’t care’, want ik doe het voor iets goeds. Dus je kan zeggen wat je ook wil maar ik weet dat wat ik doe, dat het goed is.”*

Hoeveel invloed de weerstand heeft op de keuze om zichzelf in te zetten als change agent is dus afhankelijk van het belang van eigen invloed en de bekwaamheidservaring van alumni.

## 4.6 Ervaren ruimte

Als laatste heeft de ruimte die alumni ervaren om duurzaam gedrag te vertonen en dit te stimuleren bij anderen, een effect op het belang van eigen invloed. Verschillende alumni geven aan dat ze geen mentale ruimte hebben om zichzelf bezig te houden met duurzaamheid, ze hebben te veel andere dingen aan hun hoofd om zichzelf te kunnen verdiepen in duurzaamheid. Hiernaast speelt het eigen belang, de ervaren mogelijkheid tot verandering stimuleren binnen het bedrijf en de hoeveelheid tijd die ze hebben om met duurzaamheid bezig te zijn op werk ieder invloed hebben op de ruimte die alumni ervaren om zichzelf in te kunnen zetten als change agent. Ongeveer de helft van de alumni geeft aan ruimte te ervaren in hun bedrijf om duurzaam gedrag te vertonen of te stimuleren.

Wanneer alumni met een groot belang van eigen invloed ruimte ervaren, wordt het makkelijker om zichzelf in te zetten als change agents. Wanneer ze deze ruimte niet of minder ervaren, kunnen ze hierdoor wel tegengehouden worden. Een aantal alumni met een groot belang van eigen invloed gaf aan zelf te proberen ruimte te creëren om verandering te stimuleren.

*“Ik denk dat ik stevig genoeg in mijn schoenen sta om bijvoorbeeld zo'n discussie aan te gaan om ervoor te zorgen dat er veranderingen kunnen komen.”*

Alumni met een laag belang van eigen invloed zullen daarentegen wanneer ze wel die ruimte ervaren, minder snel hierop in spelen. Wanneer deze ruimte niet of minder ervaren wordt, zullen ze ook geen ruimte gaan opzoeken. Het prioriteren van eigen belang zorgt ervoor dat de alumni niet de ruimte voelen om duurzaam gedrag te vertonen. Meerdere alumni hebben het idee dat ze te veel andere dingen moeten doen voor hun eigen belang en hierom geen tijd en mentale ruimte hebben om bezig te zijn met duurzaamheid, ze hebben te veel aan hun hoofd en voelen geen ruimte om na te denken over duurzaamheid.

*“Uiteindelijk verdien ik m'n geld natuurlijk met m'n werk als rekruteer en daar heb ik natuurlijk ook commerciële targets boven m'n hoofd hangen die ik moet halen, waardoor ik zelf uiteindelijk ook een goeie bonus kan halen. Ik denk dat dat ook wel iets is wat ervoor zorgt dat dit soort projecten misschien eerder naar de achtergrond verdwijnen. Waardoor ik inderdaad dit niet per direct als prioriteit zou stellen.”*

*“Ja en ik denk dat wat ervoor nodig is, is dat mensen in essentie bewuster worden van hoe ze duurzamer kunnen leven en de noodzaak daarbij. Want als ik kijk naar verschillende lagen in de samenleving. Heel veel mensen hebben dat niet als prioriteit. Als jij iedere dag bezig bent met te rondkomen van je salaris en daar eten van te kopen, dan is er in je hoofd geen ruimte om daarover na te denken.”*

Ongeveer de helft van de alumni ervaren weinig mogelijkheid om verandering te stimuleren, er zijn te veel andere dingen te doen of het bedrijf heeft andere prioriteiten waardoor er geen ruimte is voor verduurzamingsprocessen. Hierdoor voelen alumni niet de ruimte om zichzelf hiervoor in te zetten.

*“Zij zijn voornamelijk bezig met de waan van de dag. Transport organiseren, klanten bedienen.* *En er is op dit moment nog geen vermogen om zaken projectmatig aan te pakken. Daar zijn* *de middelen en de* *tijd nog niet voor. Die luxepositie is er nog niet.”*

Alumni die wel ruimte ervaren vanuit hun bedrijf zullen hierdoor makkelijker zichzelf in kunnen zetten als change agent. Een gevoel van ruimte biedt veel mogelijkheid om gesprekken aan te gaan over duurzaamheid.

*“Nou denk ik, als je niet de tijd neemt om te vragen, dan zijn ze er ook niet mee bezig. Maar als ik er nu om zou vragen om een uur per week te krijgen, dan zouden ze daar zeker nooit moeilijk over doen. Zolang mijn andere werk er maar niet aan onderdoor gaat, zeg maar.”*

De hoeveelheid tijd die alumni in het zijn van een change agent zouden moeten steken wordt door vele gezien als te veel. Dit kan een reden zijn voor de alumni om geen change agent te willen zijn. Ze hebben het al te druk of hebben te veel taken op werk om zich hiermee bezig te houden.

*“Ik denk dat het een stukje te tijd is. En misschien ook wel gewoon gemak. Daar ben ik heel eerlijk in. Het moet niet te moeilijk zijn of te veel van mij vragen.* *Ja, je hebt door de week al zo veel verplichtingen en op allerlei soorten vlakken.* *Dus als het echt te veel tijd gaat vragen, dan denk ik dat ik daar wel voor pas*.”

De ervaren ruimte kan een motief zijn voor alumni om zich wel of niet in te zetten als change agent, afhankelijk van het belang van eigen invloed.

# 5 Discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken en geanalyseerd. Er wordt een relatie gelegd tussen de resultaten en de besproken theorie uit het theoretisch kader, waaruit een conclusie getrokken is. Hiernaast worden kanttekeningen en aanbevelingen besproken in dit hoofdstuk.

## 5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag luidt: “Welke motieven hebben invloed op de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent voor de circulaire transitie in hun werkveld?”. Het belangrijkste motief wat speelt bij alumni in hun keuze om zich in te zetten als change agent is het ervaren belang van hun eigen invloed. Als alumni een groot belang ervaren in hun eigen invloed, is het voor alumni veel makkelijker om zichzelf in te zetten als change agent. Hierin spelen de ervaren mate van verantwoordelijkheidsgevoel naar duurzaamheidsproblematieken, de ervaren steun uit de omgeving en bekwaamheidservaring een bevorderende of belemmerende rol. Afhankelijk van hoe deze motieven ervaren worden door de alumni, kan het gevoel van belang bevorderd of belemmerd worden, wat weer invloed heeft op de keuze om zichzelf in te zetten als change agent. Hiernaast spelen weerstand vanuit de omgeving en ervaren ruimte ook een rol bij de keuze van alumni om zichzelf in te zetten als change agent. Als de ervaren weerstand te groot is, kan er ondanks een groot gevoel van het belang van eigen invloed moeilijkheden optreden voor de alumni om zichzelf in te zetten als change agent. Wanneer de ervaren ruimte als niet of minder ervaren wordt, kan het ook een invloed hebben op hoe makkelijk de alumni zichzelf kan inzetten als change agent.

## 5.2 Discussie

Een groot belang van eigen invloed is van essentieel voor alumni om zichzelf in te zetten als change agent, met een interne locus of control zullen alumni situaties eerder aangaan met het idee dat ze invloed hebben op de uitkomt van een situatie (Zimbardo, Johnson & McCann, 2016). Daarentegen hebben alumni met een laag gevoel van belang van eigen invloed vaak het idee dat ze niks aan een situatie kunnen veranderen, ondanks de hoeveelheid inspanning die ze geven (Zimbardo, Johnson & McCann, 2016).

Alumni met een groot verantwoordelijkheidsgevoel naar duurzaamheidsproblematieken ervaren vaak intrinsieke motivatie om duurzaam te handelen. Alumni die aangeven affiniteit te hebben met duurzaamheid en duurzaam handelen zelf belangrijk vinden, zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om verandering te stimuleren. Ze handelen doordat ze zelf duurzaamheid belangrijk vinden, hun eigen behoeftes, duurzame waarden en interesse hebben in duurzaamheid (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018; Wijdogen, 2016). Ze ervaren vaak een positieve houding naar het uitvoeren van duurzaam gedrag waardoor het makkelijker wordt om hierop te handelen (Wiekens, 2012). Daarentegen zijn alumni met een laag verantwoordelijkheidsgevoel vaak onwetendheid over duurzaam gedrag. Door missende kennis en inzicht, zien alumni het probleem wel, alleen hebben ze geen inzicht op de consequenties van hun bijdrage aan de duurzaamheidsproblematiek. Hierdoor voelen ze ook geen verantwoordelijkheid om te veranderen of dit bij anderen te stimuleren (Gleim, Smith, Andrews & Cronin, 2013).

Alumni met een hoge bekwaamheidservaring beschikken vaak eigenschappen, vaardigheden of instrumenten om duurzaam gedrag uit te voeren en kunnen hierdoor makkelijker duurzame keuzes maken (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018; Ajzen, 1991; Wiekens, 2012). Wanneer alumni overtuigd zijn van hun eigen vaardigheden met betrekking tot het zijn van een change agent, zullen ze dit gedrag eerder laten zien. Echter zodra alumni een lage bekwaamheid in hun vaardigheden ervaren, is de kans dat alumni duurzaam gedrag zullen uitvoeren of dit zullen stimuleren in anderen een stuk lager (Ajzen, 1991; Wiekens, 2012). Kennis en bewustzijn over circulariteit en duurzaamheid is een aspect van bekwaamheidservaring en hebben een grote impact op het gevoel van belang van eigen invloed en op het vertonen van duurzaam gedrag. Alumni zonder kennis en bewustzijn zullen zich minder snel inzetten voor duurzaamheid (Wiekens, 2012).

Alumni spreken over verschillende capaciteiten die de bekwaamheidservaring vergroten, zo zijn leiderschap, intrinsieke motivatie, assertiviteit, communicatievaardigheden, kunnen omdenken, de mening van anderen onbelangrijk vinden en het omgaan met confrontaties capaciteiten die het zijn van een change agent makkelijker maken. Vaardigheden zoals effectieve sociale, communicatieve en netwerk-vaardigheden, intrinsiek gedreven en volhardend zijn maken het zijn van een change agent makkelijker (Wijdoogen, 2016).

Alumni die zich bekwaam voelen om als change agent verandering te stimuleren, geven ook aan hier al stappen in te ondernemen of uiten de motivatie om met circulariteit bezig te zijn. Bekwaamheid (ofwel competentie genoemd) is een van de drie basisbehoeften die intrinsieke motivatie mogelijk maakt, het is een behoefte naar het gevoel van beheersing of controle van het werk wat wordt ervaren (Ryan & Deci, 2017).

Echter is bewustzijn in duurzaamheidproblematieken en het hebben van motivatie niet het enige wat nodig is voor het uitvoeren van duurzaam gedrag. Hoewel een hoog bewustzijn leidt tot een hoge motivatie en intentie tot duurzaam gedrag, kan het zijn dat het inspelen op externe motivatoren zoals normen en waarden, overtuigingen en financiële beloningen nodig is om de daadwerkelijke stap te zetten naar actie (Azar & Al Ansari, 2017).

Alumni die veel steun ervaren uit hun omgeving door bijvoorbeeld een open werksfeer en een positieve mindset naar duurzaamheid in hun omgeving, geven aan het makkelijker te vinden om invloed uit te oefenen in hun bedrijf. Steun uit omgeving is een bevorderend motief voor alumni om duurzaam gedrag te vertonen, wanneer alumni overtuigd zijn dat de omgeving duurzaam gedrag als goed of normaal beschouwd, is de kans groter dat ze dit gedrag zullen vertonen (Ajzen, 1991; Wiekens, 2012). Alumni zullen een grotere kans hebben om een succesvolle change agent te zijn als zij en de medewerkers een gevoel van gelijkgestemdheid ervaren (Lunenburg, 2010).

Weerstand wordt door alumni vaak ervaren op gebied van sociale invloed, wat anderen in hun omgeving vinden van duurzaam handelen en hoe zij hierover oordelen kan ervoor zorgen dat alumni zich niet als change agent opstellen (Ajzen, 1991; Wiekens, 2012).

De angst voor buitensluiting en de drang naar sociale acceptatie speelt voor veel alumni een grote rol om geen duurzaam gedrag te stimuleren op hun werk. De kans dat er een (sociaal) risico zit aan het uitvoeren van duurzaam gedrag of anderen aanspreken of hun gedrag kan als een grote belemmering worden gezien (Wiekens, 2012). Sociale invloed is een grote beslisser in het uitvoeren van duurzaam gedrag, mensen willen zich gedragen naar de groepsnormen om niet buitengesloten te worden (Trepp, 2019).

Verschillende alumni geven aan dat sociale acceptatie en een goede band houden met collega’s belangrijker is dan duurzaamheid stimuleren in hun bedrijf, ook als ze zelf inzicht hebben in het belang van het verduurzamen in hun bedrijf. Een van de belangrijkste psychologische behoeften van de mens zijn sociale behoeften (sociale acceptatie), wanneer alumni niet de veiligheid voelen om gedrag te vertonen wat tegen de sociale norm in zou kunnen gaan, zullen ze niet de rol van change agent op zich willen nemen (McLeod, 2007).

De ruimte die alumni ervaren voor het uitvoeren van duurzaam gedrag is een motief waardoor alumni het gevoel kunnen krijgen niet in staat te zijn om duurzaam gedrag te vertonen. Deze ervaren ruimte wordt beïnvloed door de gelegenheid die het werk de alumni biedt. Wanneer de werkgever geen gelegenheid biedt om verandering te stimuleren, belemmert dit de alumni om actie te ondernemen als change agent (Poiesz, 1999; Michie, et al.,2018). De hoeveelheid fysieke of psychologische inspanning die een change agent besteedt aan verandering initiëren in het bedrijf, is iets waar de change agent ruimte voor moet ervaren. Geen tijd of andere prioriteiten hebben zorgt ervoor dat er geen ruimte wordt ervaren om bezig te zijn met duurzaamheid in het bedrijf (Lunenburg, 2010). Wanneer alumni geen ruimte voelen om zich in te zetten als change agent kan dat ook komen doordat er meer prioriteit ligt bij andere psychologische behoeftes door bijvoorbeeld financiële zorgen of baanbehoud, waardoor zelfontplooiing niet gezien wordt als prioriteit (McLeod, 2007). Alumni met een minder sociaal kapitaal hebben andere prioriteiten dan verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leefomgeving (De Witt & van Slobbe, 2008).

## 5.3 Aanbevelingen

Wat alumni nodig hebben om zichzelf als change agent in te zetten in hun werkveld is een gevoel van belang van hun eigen invloed op de duurzaamheidsproblematieken. Om deze groep dit belang in te laten zien kunnen er interventies gericht worden op bewustwording in eigen impact op het klimaat en op welke manier ze dat met kleine stappen kunnen verbeteren.

De bekwaamheidservaring vergroten is een belangrijke aanvulling op het gevoel van belang vergroten. Door middel van een training of workshop zou er meer bekwaamheidservaring gecreëerd kunnen worden op het gebied van het zijn van een change agent in een bedrijf, door capaciteiten zoals leiderschap, assertiviteit, communicatievaardigheden en gesprekstactieken aan te leren zullen alumni zich bekwamer voelen om zichzelf in te zetten als change agent.

Een workshop of training op gebied van kennis en vaardigheden met betrekking tot je eigen voetafdruk verkleinen in kleine stappen en welk effect je dagelijkse gedrag heeft op het milieu kan bijdragen aan het verantwoordelijkheidsgevoel en de bekwaarheidservaring. Hierbij zou de workshop KlimaatGesprekken erg toepasbaar zijn om in bedrijven in te zetten (*Workshopreeks – KlimaatGesprekken*, 2023).

Het leren omgaan met weerstand zal door middel van een training of workshop de kans vergroten van alumni om zichzelf in te zetten als change agents, om zo alumni vaardig te maken in het omgaan met de weerstand van andere werknemers. Het leren van anticiperen en omgaan met weerstand, gesprekstechnieken, het weerleggen van argumenten en omdenken zijn hierbij vaardigheden die aangeleerd kunnen worden.

Om het lopende vraagstuk van CESCT aan te vullen kan er verder onderzoek gedaan worden naar de attitude naar duurzaamheidsproblematieken in verschillende leeftijdsfases.

Hiernaast wordt vervolgonderzoek naar de redenen voor een negatieve attitude naar duurzaam handelen aanbevolen.

## 5.4 Kanttekeningen

In dit hoofdstuk worden verschillende kanttekeningen besproken van dit onderzoek.

Tijdens de werving van de respondenten bleek het al snel dat alumni niet makkelijk te bereiken waren, er zijn verschillende methodes ingezet om respondenten te werven. Tussen deze methodes is er lang gewacht op reacties maar helaas brachten deze eerste methodes geen respondenten. Alumni zoeken op LinkedIn van de specifieke opleidingen en het checken of deze alumni aan de inclusiecriteria voldeden was een langdurig proces waardoor het onderzoeksproces langer duurde dan gepland.

Hiernaast zijn de interviews allemaal online gehouden door de verspreiding van alumni over Nederland. De verbinding was niet altijd even goed waardoor er op meerdere momenten onduidelijkheid was over de specifieke antwoorden die de respondenten gaven en is er hierdoor wellicht informatie verloren gegaan. Dit had voorkomen kunnen worden door de interviews op locatie te houden maar veel respondenten hadden drukke agenda’s en woonde niet in de omgeving waardoor deze optie al snel afviel.

Tijdens de interviews gaven de respondenten soms wisselende antwoorden over het de thema’s, ze voelde bijvoorbeeld aan de ene kant wel verantwoordelijkheid naar duurzaamheid en gaven antwoorden zoals “alle beetjes helpen” met betrekking tot hun eigen duurzame gedrag maar hadden aan de andere kant weer hele sterke gevoelens bij de vervuiling van grote bedrijven en dat hun eigen impact maar “een druppel op een hete plaat” was. Omdat alle alumni wel een bepaalde hoogte aan verantwoordelijkheid voelen was het lastig om inschattingen te maken in hoe groot deze gevoelens van verantwoordelijkheid nu echt waren. Het blijft natuurlijk lastig om vanuit één interview met iemand, iemands waardes te interpreteren en dit had wellicht door middel van andere vragen en verder doorvragen op thema’s meer duidelijkheid kunnen creëren. Het interview protocol had meer aanpassingen mogen krijgen na de eerste paar interviews om voor meer diepgang te zorgen met vragen zoals; “Wie denk je dat er verantwoordelijk is voor het verduurzamen van jouw bedrijf?” of “Hoe zie je jouw verantwoordelijkheid naar de circulaire transitie? Hoe zie je de verantwoordelijkheid van de producent naar duurzaamheid?”.

# 6 Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Elsevier

Azar, E., & Al Ansari, H. (2017). Framework to investigate energy conservation motivation

and actions of building occupants: The case of a green campus in Abu Dhabi, UAE. *Applied*

*energy*, *190*, 563-573.

Anderson, L. A. (2011). *The change leader’s roadmap: How to navigate your organization’s ‘ transformation.* New York, NY: Routledge.

Battilana, J., & Casciaro, T. (2013). *The network secrets of great change agents*. Harvard Business

Review, *91*(7), 62-68.

Blatter, E. (2020, 25 juni). *Hoe ‘divers’ en ‘inclusief’ is Fontys?* https://bron.fontys.nl/. Geraadpleegd op

19 april 2020, van https://bron.fontys.nl/hoe-divers-en-inclusief-is-fontys/

Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom Lemma.

Bogaerts, S., & Poiesz, T. (2007). *Het Triade-model*. Maatwerk, 2007, 8(2), 57.

Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). *Individual readiness for organizational change and its implications for*

*human resource and organization development*. Human resource development review, 10(1),

46-73.

*De Beroepscode*. (2018, 13 februari). NIP. Geraadpleegd op 15 maart 2022, van

https://www.psynip.nl/uw-beroep/beroepsethiek/uit-het-spreekuur/de-

beroepscode/#:%7E:text=Wat%20is%20de%20Beroepscode%3F,binnen%20het%20NIP%20ge

organiseerde%20psychologen.

Dittrich, K. (2019). *Circulaire waarde(n)modellen*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij. Van

http://hdl.handle.net/1765/124946

Dittrich, M., Giljum, S., Lutter, S., & Polzin, C. (2012). *Green economies around the world. Implications*

of resource use for development and the environment. Vienna: SERI.

Earth Overshoot Day. (2021, 26 juli). *Earth Overshoot Day 2021: 29 juli*.

https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-july-2021-netherlands-nl/

Fontys. (z.d.-a). *Hogeschool Economie en Communicatie*. Geraadpleegd op 11 oktober 2021, van

https://fontys.nl/Over-Fontys/Fontys-Hogeschool-Economie-en-Communicatie.htm

Fontys. (z.d.-b). *Wat is het CESCT?.* Fontys.nl. Geraadpleegd op 11 oktober 2021, van

https://fontys.nl/Onderzoek/Expertisecentra-1/Fontys-Expertisecentrum-Circulaire-

Transitie/Wat-is-CESCT.htm

Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin Jr, J. J. (2013). Against the green: A multi-

method examination of the barriers to green consumption. *Journal of retailing*, *89*(1),

44-61.

Halepota, H. A. (2005). *Motivational theories and their application in construction*. Cost engineering,

47(3), 14.

Lunenburg, F. C. (2010). *Managing change: The role of the change agent*. International journal of

management, business, and administration, *13*(1), 1-6.

McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. *Simply psychology*, *1*, 1-8.

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2021, 16 februari). *Record-high Dutch export of agricultural goods*

*in 2020*. Netherlandsandyou.nl. https://www.netherlandsandyou.nl/latest-news/weblog/blog-

posts/2021/dutch-export-of-agricultural-goods-in-2020

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2019a, 22 augustus). *Noodzaak van circulaire economie*.

Circulaire economie | Rijksoverheid.nl. https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-

economie/noodzaak-van-circulaire-economie

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2019b, augustus 30). *Werking circulaire economie*.

Circulaire economie | Rijksoverheid.nl. https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-

economie/werking-circulaire-economie

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2020, 6 april). *Rijksbreed programma Circulaire*

*Economie*. Rapport Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 9 oktober 2021, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-

economie/documenten/rapporten/2016/09/14/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050

Michie, S., Atkins, L., West, R., Goosen, H., van 't Hof, K., & Mehra, S. (2018). Het

gedragsveranderingswiel: 8 stappen naar succesvolle interventies. Amsterdam University Press. https://www.aup.nl/en/book/9789462986664/het-gedragsveranderingswiel

National Footprint and Biocapacity Accounts. (z.d.). *Open Data Platform*. Data.footprintnetwork.

Geraadpleegd op 9 oktober 2021, van https://data.footprintnetwork.org/#/

PBL. (2019, oktober). *Werkprogramma voor monitoring en sturing CE 2019-2023.* (Nr. 3861).

https://www.pbl.nl/publicaties/werkprogramma-monitoring-en-sturing-circulaire-economie-2019-2023

Poiesz, T. B. C. (1999). *Gedragsmanagement: waarom mensen zich (niet) gedragen*. Inmerc.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation,*

*Development, and Wellness*. Guilford Publications.

SDG Nederland. (2022, 19 oktober). *De 17 SDG’s*. https://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/

Stephen, T. (2010). *Successfully managing change in organizations*. New York, NY: Industrial Press.

Stichting Sustainability University & De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie.

(2020). *Circulaire economie: andere werkwijze, ander gedrag. Een onderscheidend circulair*

*competentieprofiel voor professionals [White paper].* Geraadpleegd op 25 augustus 2022, van

https://sustainabilityuniversity.org/wp-content/uploads/2020/12/SSU-whitepaper-Andere-

werkwijze-ander-gedrag-def.pdf

Trepp, M. (2019, 13 juli). *Ecopsychologie: sociale invloed voor duurzaamheid*. Geraadpleegd op 25

juni 2023, van https://passagenproject.com/2021/06/psychologie-duurzaamheid/

Wiekens, C. J. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Peason Education Benelux

bv.

Wijdoogen, C. (2016). *MVO doe je zo: het vak van duurzaamheidsmanager vanuit mijn ervaring bij NS*.

De Witt, A. & T. van Slobbe (2008) *Bestemming Nieuw Nederland. Een kleurrijk perspectief op de*

*inrichting van de publieke ruimte*. InnovatieNetwerk: Utrecht.

*Workshopreeks - KlimaatGesprekken*. (2023, June 22). KlimaatGesprekken. https://klimaatgesprekken.nl/workshopreeks-volgen/

Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2016). *Psychologie een inleiding*. Pearson.

Zwart, M., Schriel, A. M., Smit, K., & Van Zijverden, M. (2014). *Duurzaam consumentengedrag*. RIVM.

Geraadpleegd van https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2014-0058.pdf

# 7 Bijlagen

## 8.1 Gebruikte materialen

### 8.1.1 LinkedIn bericht voor benaderen van de respondenten

ALUMNI Economie en Communicatie gezocht!

Ben jij maximaal 5 jaar afgestudeerd aan de Fontys? Werk jij momenteel in het werkveld van je opleiding EN vind jij duurzaamheid belangrijk?

Dan zoek ik jou! Voor mijn afstudeeronderzoek doe ik onderzoek naar duurzaamheid en circulariteit binnen bedrijven. Graag ga ik met jou in gesprek over jouw rol hierin of welke rol je zou kunnen spelen.

Mag ik jou interviewen? Stuur me een berichtje via LinkedIn of mail d.takkenberg@student.fontys.nl. Ik ben ook online en in de avonden beschikbaar voor een gesprek.

Ken jij iemand voor wie dit bericht interessant kan zijn? Delen wordt gewaardeerd!

Mijn onderzoek is in opdracht van het Fontys Expertisecentrum Circulaire Transitie (Jeske Nederstigt). Voor vragen, stuur gerust een bericht.

### 8.1.2 Persoonlijk LinkedIn bericht voor benaderen van de respondenten

Hallo ……. ,

Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik op zoek naar alumni van de Fontys hogeschool economie en communicatie. Ik doe onderzoek naar duurzaamheid en circulariteit binnen bedrijven. Graag ga ik met jou in gesprek over jouw rol hierin.

Mag ik jou interviewen? Ik hoor graag van je.

**Inhoud vervolg bericht**

Dit interview zal online zijn via teams en zal maximaal een uur duren.

Het interview zal gaan over circulariteit en duurzaamheid binnen het bedrijf waar jij werkzaam bent en jouw visie op jezelf inzetten voor duurzaamheid.

Het is gebaseerd op jouw motivatie en de dingen die jou stimuleren om duurzaam bezig te zijn.

Ik zal je voorafgaande van het interview een toestemmingsformulier opsturen met betrekking tot het opnemen van ons gesprek en het anoniem gebruik van de verkregen informatie uit het interview, zou je die voor of na het gesprek ingevuld terug kunnen sturen? Alvast bedankt!

### 8.1.3 Het toestemmingsformulier

Ik verklaar hierbij op een voor mij duidelijke wijze, mondeling en schriftelijk, te zijn ingelicht over de aard, methode en het doel van dit kwalitatieve onderzoek. Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek alleen anoniem en vertrouwelijk aan derden bekend gemaakt zullen worden. Anonieme citaten kunnen letterlijk in het te publiceren artikel gerapporteerd worden.

Ik geef toestemming voor het opnemen van het interview op audiomateriaal en begrijp dat het audiomateriaal uitsluitend voor analyse zal worden gebruikt en gedurende een jaar bewaard zal worden.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment zonder opgaaf van redenen mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Datum: Handtekening deelnemer:

### 8.1.4 Interviewprotocol

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Topic**  | **Actie/vraag** | **Doorvragen** |
| IntroductieAchtergrondinformatie respondent | VoorstellenVerloop interview en privacyToestemmingsformulier in laten vullenToestemming geluidsopname vragen* Kan je wat over jezelf vertellen? (Als onderstaande vragen niet beantwoord zijn, deze vragen)
* Wat is je leeftijd?
* Wat is je woonsituatie?
* Waarin ben je afgestudeerd?
* Waar werk je?
* Hoe lang werk je al hier?
* Wat is jouw functie in je huidige werk?
 |  |
| Circulaire transitie | * Wat weet je van de circulaire transitie waar Nederland nu zo hard mee bezig is?
* Wat doe je zelf om de impact op het milieu te verkleinen?
* Wat doet het bedrijf waar je werkt om de impact op het milieu te verkleinen?
* Hoe zou het bedrijf waar jij werkt kunnen groeien op het gebied van circulariteit?
 | * Sinds wanneer ben je je hiervan bewust?
* Sinds wanneer ben je persoonlijk actief met het milieu?
* Kan je hier verder nog voorbeelden van geven?
 |
| Change agents | * Zie je jezelf als iemand die deze transitie naar circulariteit kan stimuleren in het bedrijf?
* Welke capaciteiten heb jij om mensen te bewegen?
* Welke ideeën zou je nog willen doorvoeren in je bedrijf met betrekking tot de impact op het milieu verbeteren?
* Hoe zie jij het vermogen van je bedrijf om meer te doen met betrekking tot de transitie naar een meer circulair bedrijf?
* Hoe zou je het bedrijf waar je werkt kunnen ondersteunen in deze transitie?
 | * Welke capaciteiten mis jij om mensen te bewegen?
* (zo ja) Wat motiveert je om in het bedrijf waar je werkt verandering te stimuleren?
* (zo nee) Wat houd je tegen om dit in het bedrijf te stimuleren?)
 |
| Locus of control | * Heb je het idee dat je met jouw acties invloed uitoefenend op het verbeteren van de milieucrisis?
* Hoeveel invloed denk je dat je acties met betrekking tot de circulaire transitie hebben op de wereld?
* Heb je het idee dat Nederland iets kan veranderen in de milieucrisis?
 | * Hoe uit zich dat?
* Wat maakt dat je dat wel of niet denkt?
 |
| Theorie gepland gedrag | * Wat is je houding naar actief zijn in je bedrijf voor circulariteit?
* Wat denk je dat anderen ervan zullen vinden als je meer initiatief zou nemen in circulariteitskwesties binnen het bedrijf?
* Hoe uitvoerbaar is initiatief nemen in het bedrijf met betrekking tot circulariteit voor jou?
 | * Hoe uit zich dat? Wat maakt dat je zo denkt?
* Hecht je hier waarde aan?
* Welke personen zouden jou hierin kunnen steunen?
* Verlichtende en verzwarende factoren? Omgeving, middelen, sociale factoren
 |
| Motivatie | * Wat motiveert je om actief bezig te zijn met circulariteit en het milieu?
* Welke gelegenheid heb je om een actieve rol te spelen in je bedrijf met betrekking tot de circulaire transitie?
* Wat zijn jouw drijfveren om met circulariteit bezig te zijn? Heb jij deze ook met betrekking op actief handelen binnen jouw bedrijf?
* Heb jij de kennis en vaardigheden die nodig zijn om met circulariteit bezig te zijn binnen jouw bedrijf?
* Krijg je de ruimte binnen je bedrijf om hier actief mee bezig te zijn?
* Heeft je bedrijf de faciliteiten om werknemers hier mee te ondersteunen?
 | * Wat stimuleert en belemmert je om gemotiveerd te blijven om dit te doen? (Denk aan capaciteit)

Wat mis je hierin? Wat zou je hiervan van je bedrijf willen?Heeft je bedrijf de tijd om hier mee bezig te zijn? De mogelijke middelen? |
| Extra en afsluiting | * Wat zijn onderwerpen met betrekking tot circulariteit die niet aan de orde zijn gekomen die van invloed zijn op je keuze om een actieve rol te spelen binnen je bedrijf?

Bedanken voor deelnameHoe heeft u dit interview ervarenKen jij nog mensen die ik zou kunnen interviewen? | Heb je nog tips voor mij als interviewer? |

## 8.2 Analyseplan

### Fragment transcript

#### Open codering

|  |  |
| --- | --- |
| Fragment | Open code |
| Interviewer [00:14:33] Zie jij jezelf als iemand die veranderingen zou kunnen doorvoeren in een bedrijf?  |  |
| Respondent 2 [00:14:51] Ik zou het wel kunnen aankaarten, maar ik vraag me af of zij dat ook echt gaan doorvoeren, ik vraag me af of iedereen er ook hetzelfde in staat en er hetzelfde overdenkt. Ik denk dat ze er echt wel naar zouden luisteren maar of het ook echt wordt uitgevoerd en het echt gaat werken is wel een beetje de vraag, want er gaat niemand zijn die dat ook echt gaat handhaven. Om het zo maar te zeggen. | Mogelijkheid verandering stimulerenTwijfel mindset medewerkersRuimte zelf uitenTwijfel mindset medewerkersHandhaving nodig |
| Interviewer [00:15:19] uhuh.  |  |
| Respondent 2 [00:15:20] Ik denk het in ieder geval niet als ik er zo over nadenk. Kijk, als ik iets zou zeggen over elektrische auto’s ofzo, daar heb ik eigenlijk niet iets over te zeggen, want ik weet dat elektrische auto's ook net wat duurder zijn natuurlijk.  | Twijfel mindset medewerkersGeen invloed rolFinanciën belemmering |
| Interviewer [00:15:31] Ja.  |  |
| Respondent 2 [00:15:32] Zonnepanelen. Denk ik ook niet heel veel invloed op zal hebben, maar die wat kleinere dingen. Stel ik zou zeggen we gaan plastic scheiden, en ik wil dat heel graag. Ja, dan zullen zij er echt wel naar luisteren maar die wat grotere, wat ook financieel zeg maar, bepaalde invloed heeft, daar zal ik niet heel veel over kunnen zeggen.  | Geen invloed Kleine verandering invloedGrote verandering geen invloed |
| Interviewer [00:15:51] Oke. Dus jij zegt dat je zo'n persoon kunnen zijn. Welke capaciteiten bezit jij om mensen daarin te bewegen?  |  |
| Respondent 2 [00:16:01] Ja, bij ons zijn we wel allemaal, als je een idee hebt dan kan je dat wel aankaarten. En als je anders leuks weet om mee aan de slag te gaan dan mag je dat gewoon doen. En ik denk inderdaad stel, ik gooi er een extra afvalbak bij in de kantine. Dat de meeste dat ook echt zouden doen. Kijk er zijn altijd mensen die het niet doen, maar ik denk dat er veel dan wel denken van; “Oh ja, nou, als ik hier nou toch sta dan scheid ik het wel”. Maar dat is meer gewoon de sociale invloed denk ik, die ik, ja, dat ik mijn collega's gewoon direct aanspreek en zeg: “yo, t is echt niet zo moeilijk”. Maar ja. | Openheid werkRuimte initiatiefFasciliteiten mogelijkheid duurzaamTwijfel mindset medewerkersFaciliteiten mogelijkheid duurzaamSociale invloedDirectheid |
| Interviewer [00:16:37] Dus je bent wel goed in het aanspreken van mensen. Direct contact leggen.  |  |
| Respondent 2 [00:16:44] Ja, we zijn ook allemaal best wel open. En iedereen is best wel sociaal, dus dat zal vrijwel niet echt een probleem zijn denk ik.  | Openheid werkSociaal werk |
| Interviewer [00:16:53] En welke capaciteiten mis jij? Wat zou jij daarin lastig vinden? Als jij een rol zou hebben waarin je mensen zou moeten aanspreken en aansporen.  |  |
| Respondent 2 [00:17:06] Ik denk dat ik zelf het goede voorbeeld telkens moet geven. Denk als ik dat persoonlijk wel lastig zou vinden. En ik weet niet, als iemand er echt niet aan mee wil doen. Ik kan het me bijna niet voorstellen, maar als iemand echt constant het niet doet, dan denk ik dat ja, dan denk ik ook van ja laat maar. Dan ga ik er niet achteraan en ik denk dat op een gegeven moment de rest ook denkt; “ja, maar hij doet ook niet dus dan ga ik het ook niet doen”. Dus een beetje die sociale bewijskracht die dan averechts gaat werken. En ik ga daar dan ook niet meer op in. En dan denk ik het zal allemaal wel. Dus ik denk dat je gewoon een iemand moet hebben die daar zelf ook helemaal achter staat. En dat ook echt belangrijk vind die dan ook een beetje de politie kan zijn, om dat zo maar te zeggen. Ik denk dat dat eigenlijk als enige echt zou werken bij ons.  | Goede voorbeeld moeten zijnMoeite weerstandNegatieve sociale invloedMoeite weerstandPolitieagent nodig |

#### Open codes gespecificeerd

Na transcriptie en open coderen, zijn alle open codes onder elkaar gezet en geordend op thema. De open codes met dezelfde betekenis zijn gereduceerd tot samenvattende codes. Hieronder is een voorbeeld te zien van dit proces.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Open codes | Specifiek samenvattende codes | Axiale codes | Thema |
| Ligt aan het bedrijf of duurzaamheid belangrijk isAndere prioriteiten, “belangrijkere dingen”Omgeving heeft duurzaamheid niet als prioriteitWillen rijden in bevuilende autoAndere prioriteiten bedrijfBedrijf niet klaar voor veranderingPersoneelstekort is prioriteitDuurzaamheid niet hoogstnoodzakelijkBedrijf is de basis nog aan het opbouwenDirectieniveau niet prioriteit, meer bijzaakKlanten hebben voorrangGeen prioriteit, werk gaat voorFinanciën zijn belangrijkerWinstmarge belangrijkerGeen prioriteit | Andere prioriteit omgeving | Sociale acceptatie | Weerstand |
| Buitensluiting vermijdenConflicten vermijdenNiet gezien worden als “die duurzame pik die alleen maar loopt te corrigeren”goede band met collega's niet verliezenNiet willen handhavenGoede voorbeeld moeten zijnAfstand tussen medewerkersGeen zin in discussiegeen trammelant veroorzakenWil geen problemen maken | Angst voor buitensluiting |
| Belachelijk gemaakt na uiten belang duurzaamheid “In de zijk genomen worden” over belang duurzaamheidVooroordelen over vegetariërs, zeg ik liever niks | Belachelijk gemaakt worden |
| Geen extra moeite willen doenBewuste blindheid omgevingBlindheid medewerkersPersoonlijk gedrag medewerkers niet duurzaamParadigma medewerkersOuderen gaan niet mee wat is niet in eigen belangOuderen gaan niet mee want zijn er toch al niet meerOudere medewerkers lopen achterBewuste blindheidGemak van niet duurzaam gedragConservatieve mannenScheiden afval is veel werkLuiheid medewerkersSociale invloed, niemand doet hetDenkwijze mannen, vlees nodig hebbenOogkleppen opAlfamannenGeen wilGeen motivatie | Onwille medewerkers | Mindset medewerkers |
| Mensen hebben angst voor veranderingOude bedrijven moeten switch maken is moeilijkMindset omgevingConservatieve omgevingWeerstand medewerkersConservatieve organisatieNiemand neemt initiatiefHouding medewerkersMindsetNiet vooruitstrevendTe grootschalig procesLastig veranderbare omgevingConflict mijdend gedragMentaliteit is slechtLaks HRWeerstandWeerstand omgevingGewoontes moeilijk af te leren oudere generatieTe veel afval voor scheidenBudgetGeen faciliteitenWeerstand HRConservatieve organisatieDuurzaamheid kan personeel aantrekken of wegjagenConventioneel bedrijfNiet mindset om wereld te verbeterenNiet juiste mentaliteitAlleen verandering reputatie in gevaarTwijfel mindset medewerkersWeerstand is irritantMerendeel weerstand duurzaamheid | Weerstand tegen verandering |

### Afbeelding met schermopname, lijn, Kleurrijkheid, Parallel  Automatisch gegenereerde beschrijvingCodeboom

Deze codes zijn gecategoriseerd en verdeeld onder thema’s. De relevante thema’s, subthema’s en een aantal bijbehorende codes zijn overzichtelijk gemaakt in een codeboom.

### Mindmap

Hieronder is weergegeven hoe de thema’s invloed op elkaar hebben in de vorm van een mindmap.

## 8.3 Ethische verantwoording

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen is de beroepscode van het NIP tijdens het geheel van dit onderzoek aangehouden. Het is belangrijk voor een onderzoeker om tijdens een onderzoek ethische verantwoording te waarborgen. De onderzoeker handelt volgens de vier basisprincipes; verantwoordelijk, integer, respectvol en deskundig (De Beroepscode, 2018). Door het nastreven van deze code worden participanten van dit onderzoek en de interventie beschermt voor eventuele onzorgvuldigheden van de toegepast psycholoog in opleiding. Er is gestreefd om op een professionele en respectvolle wijze met alle betrokkenen om te gaan en een zo objectief mogelijk onderzoek te verrichten.

In de oriëntatiefase is er door middel van gesprekken met de opdrachtgever de probleemstelling vastgesteld. Er is rekening gehouden met de belangen van de opdrachtgever zowel als de opleiding. In het theoretisch kader is de kwaliteit van de literatuur gewaarborgd door gebruik van betrouwbare zoekmachines. Er is kritisch en zorgvuldig gezocht naar gepaste literatuur. Om accurate en relevante informatie te verzamelen is er gezocht op relevante termen, synoniemen en Engelstalige literatuur. De onderzoeker heeft betrouwbare bronnen gebruikt waardoor er een haalbaar plan van aanpak gemaakt kon worden en zorgde voor een sterk onderbouwde basis voor de dataverzameling.

Tijdens de data-verzameling was integriteit en deskundigheid het uitgangspunt. Er is gestreefd naar verantwoordelijke en respectvolle omgang met respondenten. De onderzoeker is hierin transparant geweest over de verwachtingen en het doel van de interviews door duidelijk en eenduidige uitleg over het onderzoek. De interviews werden gepland aan de hand van de werkroosters van de alumni. Voorafgaande aan de interviews verteld dat alles wat gezegd werd, met geheimhouding werd verwerkt het onderzoek. Verder werd aangegeven dat het onderzoek gedaan werd vanuit een afstudeerscriptie en dat er veilig en secuur met de informatie die verstreken werd omgegaan zou worden. De respondenten hebben hiernaast toestemmingsformulieren ondertekend waar deze informatie nogmaals in verwerkt stond. Er is een veilige omgeving gecreëerd waarin ruimte was voor vragen of opmerkingen.

In de interviews is er naar de ervaringen en meningen van alumni gevraagd over het bedrijf waar ze werken maar is ook de houding tegenover andere medewerkers ter sprake gekomen. Veel informatie, zoals namen van alumni, zijn geanonimiseerd. Dit is gedaan door de respondenten te benoemen met het woord respondent of alumni. Zo kan er niet worden herleid wie, wat heeft gezegd en kan er ook geen informatie gelekt worden, wat voor problemen zou kunnen zorgen op de werkvloer of privé. Er is op betrouwbare wijze omgegaan met persoonlijke informatie en deze informatie is niet opgenomen in het onderzoeksverslag.

Tijdens de interviews zijn er open vragen gesteld om sturing van antwoorden te vermijden en heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van gesprekstechnieken zoals doorvragen en samenvatten om de integriteit en deskundigheid te waarborgen. De opnames van de interviews zijn geanonimiseerd door de opname een nummer te geven, bijvoorbeeld ‘opname respondent 1’.

In de fase van data-analyse is er zorgvuldig omgegaan met de opnames, deze zijn enkel toegankelijk voor de onderzoeker. De opnames zijn zorgvuldig verwerkt en geanonimiseerd. De citaten in de resultaten vallen niet te herleiden naar de bijbehorende respondent.

## 8.4 Formulier HBO kennisbank