

Afvalscheiding is geen hype

Onderzoek naar hoe communicatie tijdens het veranderproces kan bijdragen aan het realiseren van gedragsverandering.



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Augustus, 2012
Auteur: Hans Nijskens

Afvalscheiding is geen hype

Onderzoek naar hoe communicatie tijdens het veranderproces kan bijdragen aan het realiseren van gedragsverandering.

Hoe kan door middel van communicatie, veranderbereidheid bij de medewerkers van de departementen worden gecreëerd zodat de gedragsverandering voor het realiseren van afvalscheiding aan de bron wordt bereikt en behouden?

Onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Auteur: Hans Nijskens
Studentnummer: 349635
Eerste lezer: Jolien Grandia
Tweede lezer: Ben Kuipers
Stagebegeleider: Joan Prummel

Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding: Bestuurskunde
Master: Arbeid, Organisatie & Management

Rotterdam / Kloosterzande, augustus 2012

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het sluitstuk van mijn Master opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus universiteit te Rotterdam. Met deze afstudeerscriptie sluit ik een periode af die in alle opzichten meer dan leerzaam en interessant is te noemen. Aan het begin van deze scriptie wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Het onderzoek wat ik in deze scriptie beschrijf heb ik uitgevoerd voor en bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik heb de stageperiode die gekoppeld was aan het onderzoek als prettig en leerzaam ervaren en wil daarom mijn collega's van de afdeling Faciliteiten, Huisvesting en Inkoopbeleid Rijk (FHIR) bedanken voor de samenwerking en inzichten die zij mij hebben gegeven. In het bijzonder wil ik het team Inkopen en Aanbesteden (I&A) en mijn stagebegeleider Joan Prummel bedanken voor de begeleiding die ik van hen heb gekregen.

Mijn dank gaat ook uit naar de respondenten van mijn onderzoek. Een belangrijk deel van mijn onderzoek heb ik mogen uitvoeren bij de Belastingdienst en het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Hiervoor ben ik beide organisaties dankbaar. In het bijzonder wil ik Frank Knuvers (Belastingdienst) en Frits van Luxemburg (EL&I) bedanken voor hun bijdragen en de mogelijkheid om de casestudy's bij hen uit te voeren. Ook gaat mijn dank uit naar de Van Gansewinkel Groep en het UWV die mij van aanvullende inzichten hebben voorzien en Facilitair Management Haaglanden (FMH) voor de prettige samenwerking. De verschillende organisaties en medewerkers die ik heb mogen ontmoeten hebben mij een veelzijdig beeld van het veranderen en het invoeren van afscheiding gegeven.

Het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een scriptie is een bijzondere ervaring geweest waarbij ik de nodige hobbels en leerervaringen ben tegen gekomen. De feedback die ik van mijn scriptiebegeleider Jolien Grandia heb ontvangen heeft gezorgd voor veel nieuwe inzichten en mij meerdere malen op de goede weg gezet. Daarvoor dank. Ook dank aan Ben Kuipers die als tweede lezer feedback op het onderzoek heeft gegeven en deze scriptie samen met Jolien heeft beoordeeld.

Tot slot wil ik mijn ouders en broer bedanken voor steun en hulp die ik van hen heb gekregen. Ik heb het in Rotterdam niet altijd even makkelijk gehad maar heb wel een ontzettend leuke en leerzame tijd achter de rug. Dat was niet mogelijk zonder hen. Hoewel de reisafstand groot is, was mijn thuis in Kloosterzande nooit ver weg.

Hans Nijskens

Rotterdam, Kloosterzande, augustus 2012

Samenvatting

Het Rijk wil de eigen bedrijfsvoering verduurzamen. Dat wil het Rijk onder andere bereiken door op alle ministeries afvalscheiding aan de bron in te voeren. Voor het invoeren van afvalscheiding wordt gebruik gemaakt van een verandermethode die ontwikkeld en toepast is door de Belastingdienst. In deze methode staat het realiseren van een gedragsverandering centraal. Het veranderproces wordt bij het Rijk uitgevoerd door Facilitair Management Haaglanden (FMH). In het door FMH opgestelde invoeringsplan staat beschreven dat communicatie een belangrijk onderdeel van het veranderproces is. Het onderzoek in deze scriptie levert aanbevelingen op om de communicatie in de methodiek van de Belastingdienst te verbeteren zodat de veranderbereidheid bij de medewerkers voor de gedragsverandering wordt vergroot.

In het onderzoek is de methode van de Belastingdienst geëvalueerd en vergeleken met de EcoSmart methode. Deze methode is toegepast bij het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Daarnaast zijn de bevindingen van het UWV mee genomen, zij hebben afvalscheiding ingevoerd volgens de methode van de Belastingdienst. Binnen de rijksoverheid zijn deze drie organisaties de enige die het scheiden van afval hebben ingevoerd volgens een verandermethode die erop gericht is het gedrag van de medewerkers te veranderen. Het Rijk wil op een zelfde manier op de departementen het afval scheiden invoeren en dat maakt de veranderprocessen van deze organisaties interessant om te onderzoeken.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van vier casestudieonderzoeken. Na de voorstudie zijn bij de Belastingdienst twee kantoren uitgekozen om de verandermethode te bestuderen. Hierbij is als eerste gekozen voor het Belastingdienstkantoor Helmond omdat hier de gedragsverandering succesvol is gerealiseerd. Daarnaast is het verandertraject bij de Belastingdienst in Den Haag onderzocht omdat hier de gedragsverandering in eerste instantie niet werd gerealiseerd en daarom een tweede verandertraject is uitgevoerd. Het derde en vierde casestudieonderzoek vond plaats bij het UWV en het ministerie van EL&I. De casestudies zijn uitgevoerd door projectleden van de verandertrajecten en medewerkers van de onderzochte organisaties te interviewen. Hierbij is aan de projectleden gevraagd welke keuzes zij in het veranderproces hebben gemaakt en waarom zij dat gedaan hebben. De projectleden en de medewerkers zijn tevens gevraagd naar hun ervaringen met het veranderproces voor het invoeren van afvalscheiding. Daarnaast is gebruik gemaakt van de resultaten van een

evaluatiestudie die het UWV zelf heeft uitgevoerd nadat zij het afval scheiden op vier locaties hadden gerealiseerd. Tot slot zijn de gebruikte communicatie interventies en beschikbare documenten over de verschillende veranderprocessen geanalyseerd.

De veranderprocessen bij de hierboven genoemde organisaties zijn beschreven aan de hand van het drie stappen model voor geplande veranderingen van Lewin. Lewin beschrijft dat organisaties eerst moeten ontdooien voordat de verandering daadwerkelijk plaats kan vinden (Burnes, 2009, p. 125). Dat gebeurt door de medewerkers te informeren over verandering en te overtuigen om ook daadwerkelijk te veranderen. Hierdoor wordt de acceptatie van de verandering vergroot waardoor de weerstand afneemt. De tweede stap uit het model van Lewin is de daadwerkelijke verandering. Ook in deze stap speelt communicatie een rol namelijk om de medewerkers te informeren over het gebruik van de nieuwe afvalunits. Na de verandering moeten de nieuwe waarden in de organisatie stollen en bevriest de organisatie (Burnes, 2009, p. 125). Het onderzoek toont aan dat het in deze fase belangrijk is om over het onderwerp te blijven communiceren. Hierdoor blijft het onderwerp onder de aandacht en worden medewerkers voortdurend gestimuleerd om het gewenste gedrag te vertonen. Daarmee wordt de theorie van Lewin bevestigd dat om een gedragsverandering te creëren en te behouden het belangrijk is om in alle drie de fasen te communiceren.

Het veranderen van bewust gedrag gebeurt volgens de theorie van Ajzen en Fishbein (1975) door de intentie tot veranderen te beïnvloeden. De intentie tot verandering is volgens deze theorie afhankelijk van drie determinanten: de attitude van de medewerkers, de subjectieve normen in de organisatie en de waargenomen gedragscontrole. Door middel van het toepassen van communicatie interventies worden deze drie determinanten beïnvloed. Dat zorgt ervoor dat de veranderbereidheid toe neemt en medewerkers minder weerstand zullen vertonen. Bij het realiseren van de gedragsverandering voor het invoeren van afvalscheiding is ook sprake van onbewust gedrag. Onbewust gedrag kan worden beïnvloed door mensen aan te spreken op hun gedrag, voorbeeld gedrag te vertonen en de verandering tastbaar maken door *priming* en *framing* toe te passen. Communicatie speelt ook hierbij een rol.

Communicatie speelt dus een belangrijke rol bij het beïnvloeden van verschillende factoren tijdens het realiseren van de gedragsverandering. De manier waarop naar de medewerkers wordt gecommuniceerd is hierbij van belang. Van Ruler maakt in haar theorie over de communicatiestrategie onderscheidt tussen eenzijdige of tweezijdige communicatie en beïnvloeden of bekendmaken (Van Ruler, 1998, p. 77). Uit zowel de theorie als het onderzoek

blijkt dat formering, het tweezijdig communiceren gericht op het beïnvloeden van de medewerkers, het beste past bij het realiseren van een gedragsverandering.

De evaluatie van methode bij de Belastingdienst laat zien dat bij de pilot in Helmond formering is toegepast. Met succes want de in 2006 gerealiseerde gedragsverandering is nog steeds zichtbaar in de organisatie. De Belastingdienst geeft echter aan dat deze strategie te arbeidsintensief is en heeft daarom voor de landelijke uitrol in 2009 gekozen om meer eenzijdig te communiceren. De analyse van het door de Belastingdienst gebruikte communicatie materiaal toont aan dat de strategie zowel in de pilot als tijdens de landelijke uitrol gericht was op zowel informeren als beïnvloeden. Het resultaat van deze aanpassing is wisselend. Bij het UWV is voornamelijk eenzijdig gecommuniceerd met als gevolg het ontstaan van veel weerstand. Bij de Belastingdienst in Den Haag is tijdens het eerste verandertraject eveneens weerstand ontstaan. In het tweede verandertraject, waarbij meer ruimte was voor de dialoog, is minder weerstand opgetreden.

Het wisselende resultaat wordt ook beïnvloed door de hoeveelheid communicatie die is toegepast. De lokale kantoren waren hier vrij in. Het verandertraject bij het ministerie van EL&I laat zien dat als in het voortraject weinig wordt gecommuniceerd de verander bereidheid laag is en de gedragsverandering niet of langzaam wordt gerealiseerd. Daarmee wordt de theorie van Ajzen en Fishbein over het beïnvloeden van gedrag bevestigd. Doordat te weinig is gecommuniceerd zijn de drie determinanten voor het beïnvloeden van de intentie tot gedragsverandering, niet beïnvloed waardoor de verander bereidheid laag is. De evaluatiestudie bij de Belastingdienst laat verder zien dat in het na traject nauwelijks is gecommuniceerd. Beide verandertrajecten van de Belastingdienst in Den Haag tonen het belang om te blijven communiceren. In het eerste traject is dat, net zoals bij de meeste kantoren in de landelijke uitrol van het veranderproces, niet gebeurd waardoor de verandering weg zakt. Hierdoor is een korte hype gecreëerd. In het tweede traject is het onderwerp wel onder de aandacht gebleven met als gevolg dat de medewerkers de verandering vol houden. De medewerkers van de Belastingdienst in Helmond geven aan dat het communiceren van de resultaten hen stimuleerde om het nieuwe gedrag voort te zetten. Dit onderzoek toont daarmee aan dat om de verandering te behouden het belangrijk is om in alle drie de fasen van het verandertraject te communiceren.

De analyse van het communicatiemateriaal laat verder zien dat het tastbaar maken van het onderwerp bijdraagt aan het overtuigen van de medewerkers. Doordat technieken als *priming*

en *framing* zijn gebruikt, waarmee verwezen is naar de privé situatie, ervaren de medewerkers het afval scheiden als iets van zelf sprekends. Daardoor is de weerstand weg genomen.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat het aanspreken op verkeerd gedrag bijdraagt aan het realiseren van de gedragsverandering. Hierdoor wordt het gewenste gedrag, het scheiden van het afval, een nieuwe subjectieve norm.

Het onderzoek toont aan dat wanneer de organisatie veel aandacht aan het onderwerp besteedt, de gedragsverandering wordt gerealiseerd en behouden. Het is dus belangrijk om geen korte hype te creëren en vervolgens ervan uit gaan dat de gedragsverandering is gerealiseerd maar om juist ook na de verandering het onderwerp onder de aandacht te brengen.

Het onderzoek leidt tot de volgende concrete aanbevelingen:

- *De communicatiestrategie zo inrichten dat een dialoog met de medewerkers ontstaat.*
- *In alle drie de fasen van het veranderproces communiceren naar de medewerkers.*
- *Actiever communiceren tijdens het daadwerkelijk veranderen.*
- *Het creëren van een eigen beweging om de afvalunits in te zamelen.*
- *Het aanspreken op gedrag stimuleren.*
- *Ambassadeurs van de verandering aanstellen zodat draagvlak wordt gecreëerd.*

Daarnaast wordt aanbevolen om de volgende onderwerpen nader te onderzoeken:

- *Het effect van social media als communicatiemiddel zodat op een goedkopere en minder arbeidsintensieve manier tweezijdige communicatie wordt gerealiseerd.*
- *De evaluatiestudie bij de Belastingdienst uit te breiden zodat met zekerheid alle uitkomsten kunnen worden gegeneraliseerd.*
- *De resultaten van de EcoSmart methodiek bij andere, niet publieke, organisaties te onderzoeken zodat duidelijk wordt wat de sterke punten van de methode zijn.*

Inhoudsopgave

Voorwoord	2.
Samenvatting	3.
1. Inleiding	9.
1.1 Aanleiding	9.
1.2 Probleemstelling	12.
1.2.1 Doelstelling	12.
1.2.2 Centrale vraagstelling	13.
1.2.3 Deelvragen	13.
1.3 Maatschappelijke relevantie	14.
1.4 Wetenschappelijke relevantie	15.
1.5 Leeswijzer	16.
2. Theoretisch kader	17.
2.1 Veranderprocessen	17.
2.1.1 Orde van verandering	17.
2.1.2 Geplande versus ongeplande verandering	18.
2.2 Gedragsverandering	20.
2.2.1 Beïnvloeden van gepland gedrag	21.
2.2.2 Beïnvloeden van automatisch gedrag	23.
2.2.3 Gepland gedrag versus ongepland gedrag	24.
2.3 Weerstand tijdens een veranderproces	25.
2.3.1 Definitie en ontstaan van weerstand tijdens veranderprocessen	26.
2.3.2 Acceptatie van een verandering	27.
2.3.3 Methoden om weerstand tegen te gaan	27.
2.4 Communicatie	28.
2.4.1 Definitie begrip (interne) communicatie	28.
2.4.2 Communicatiemanagement	29.
2.5 Communicatie in veranderprocessen	31.
2.5.1 Verschillende rollen communicatie	31.
2.5.2 Verschillende communicatiemiddelen en interventies	33.
2.6 Conceptueel model	34.

3. Methodologie	35.
3.1 Methode van onderzoek	35.
3.1.1 Kwalitatief onderzoek	35.
3.1.2 Onderzoeksgebied	36.
3.1.3 Dataverzameling	37.
3.1.4 Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek	40.
3.2 Operationalisatie	41.
4. Resultaten	43.
4.1 Casestudy Belastingdienst	43.
4.1.1 Achtergrond van de methode	43.
4.1.2 Pilot afvalscheiding kantoor Helmond	45.
4.1.3 Afvalscheiding kantoren regio Haaglanden	49.
4.2 Methode van de Belastingdienst toegepast bij het UWV	51.
4.3 Casestudy EcoSmart methode toegepast bij het ministerie van EL&I	54.
4.2.1 Achtergrond van de methode	54.
4.2.2 Het verandertraject bij het ministerie van EL&I	55.
4.3 Vergelijking tussen de casestudies	58.
5. Conclusie en aanbevelingen	62.
5.1 Beantwoording deelvragen	62.
5.2 Slot conclusie en aanbevelingen	66.
5.3 Discussie	70.
Literatuurlijst	72.
Bronnenlijst	75.
Bijlage 1: Lijst met geïnterviewde personen	76.
Bijlage 2: Inleiding en vragen interviews	77.
Bijlage 3: Resultaten onderzoek schematisch weergegeven	81.

Hoofdstuk 1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk van deze scriptie zal in het kort worden toegelicht wat onderzocht wordt en wat de aanleiding voor het onderzoek is. In paragraaf twee wordt de probleemstelling toegelicht en uitgewerkt in concrete vragen. In de daarop volgende paragrafen wordt de relevantie van het onderzoek besproken. Aan het eind van dit hoofdstuk treft u de leeswijzer voor de gehele scriptie aan.

1.1 Aanleiding

De huidige ontwikkeling van de maatschappij legt een grote druk op het milieu en leidt tot een verandering van het klimaat, uitputting van natuurlijke hulpbronnen, verontreiniging en verlies van biodiversiteit (Roorda, 2005, p. 26 – 29). Het demissionair kabinet Rutte is zich bewust van deze ontwikkeling en heeft daarom, net als het vorige kabinet, in haar regeerakkoord opgenomen om te werken aan een duurzamere samenleving door onder andere de bedrijfsvoering te verduurzamen (*Regeerakkoord VVD – CDA*, Rijksoverheid, 20-11-2010, p. 12). Het Rijk heeft daarom de doelstelling om de eigen bedrijfsvoering duurzamer te maken. Dat wil zij bereiken door duurzaamheid in te bedden in de strategie en de manier van werken. Doel van het Rijk is om één van de koplopers te worden op het gebied van duurzame bedrijfsvoering en zo een voortrekkersrol te spelen in duurzame ontwikkeling (*Programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2010). Een duurzamere bedrijfsvoering betekent dat zowel in de strategie als in de manier van werken rekening wordt gehouden met de aspecten *people*, *planet* en *profit* (Roorda, 2005, p. 36 – 37). Dat houdt een verandering van werkprocessen in en daarmee ook een gedragsverandering van de Rijksambtenaren. Geprobeerd wordt routines bestaande uit niet duurzame handelingen en inefficiënt gebruik van middelen te doorbreken. Het Rijk wil bij de rijksambtenaren een omslag in het denken realiseren over het gebruik van de huisvesting, het vervoer, de ICT-faciliteiten, en het personeelsbeleid (*Programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2010).

Uit de programmanota *Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid* (2010) blijkt dat door het verduurzamen van de bedrijfsvoering een reductie van ruim 105.000 ton CO₂ en een besparing van € 27 miljoen kan worden gerealiseerd. Hiervoor zijn al enkele plannen opgesteld en uitgevoerd waardoor sinds begin 2010 al ruim 40.000 ton CO₂ is gereduceerd en

8,1 miljoen Euro bespaart. Het scheiden van afval aan de bron zal bij moeten dragen aan de realisatie van het overige deel van de doelstellingen uit de programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid (2010). Agentschap NL, de uitvoeringsorganisatie van het Rijk op het gebied van duurzaamheid, omschrijft op haar website afvalscheiding als volgt:

Afvalscheiding is het zoveel mogelijk aan de bron scheiden, gescheiden houden en gescheiden afgeven van afvalstoffen. Nascheiden of sorteren door de inzamelaar of verwerker valt hier niet onder. Het doel van afvalscheiding is het bereiken van producthergebruik, materiaalhergebruik of toepassing van afvalstoffen als brandstof (Afvalscheiding voor bedrijven, Agentschap NL, 2010).

Het inzamelen van afval aan de bron betekent dat het afval direct nadat het is ontstaan wordt gescheiden (*Landelijk afvalbeheerplan 2009 – 2021*, Agentschap NL, 2010, p. 134). Een voorbeeld hiervan is het gebruik maken van een afvalunit waarin de verschillende soorten afval door de gebruiker zelf al wordt gescheiden. Nascheiding is het scheiden van de verschillende afvalstromen nadat het is ingezameld, vaak gebeurd dat door de afvalverwerker (*Landelijk afvalbeheerplan 2009 – 2021*, Agentschap NL, 2010, p. 134 – 136). Om het afval weer als een nieuw product te kunnen gebruiken is het volgens Agentschap NL in het Landelijk afvalbeheerplan 2009 – 2021 (2010, p. 134) gewenst om afvalscheiding aan de bron toe te passen. Hierdoor komen de verschillende soorten afval niet met elkaar in aanraking en ontstaan homogene afvalstromen.

Door het scheiden van het afval wordt het voor afvalverwerkers eenvoudiger om het afval te hergebruiken (*Landelijk afvalbeheerplan 2009 – 2021*, Agentschap NL, 2010, p. 130). De reststoffen uit het afval worden daardoor nieuwe grondstoffen en krijgen een waarde waardoor het Rijk enerzijds kan besparen op de verwerking van het afval en anderzijds een bedrag kan ontvangen voor de reststoffen die ontstaan. Een ander voordeel is dat minder afval wordt verbrand zodat de uitstoot van CO₂ daalt. Volgens afvalverwerker Van Gansewinkel is hierbij dus sprake van zowel milieu als financiële winst en zorgt het project er mede voor dat de duurzaamheidsdoelstellingen die zijn verwoord in de programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijk (2010) worden behaald. Het project sluit daardoor aan bij de ambitie van het Rijk om met haar eigen duurzame bedrijfsvoering een voorbeeld te zijn voor andere organisaties en draagt bij aan het ontwikkelen van innovaties die hieraan mee werken (*Programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijksoverheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2010).

Het gaan scheiden van het afval aan de bron vraagt om een gedragsverandering van de ambtenaren. Voor het realiseren van de gedragsverandering ten aanzien van het invoeren van afvalscheiding, zijn binnen het Rijk twee methodes succesvol toegepast. Het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) heeft sinds 2006 in al haar panden afvalscheiding gerealiseerd volgens de door Van Gansewinkel ontwikkelde EcoSmart methode. In deze methode worden speciale afvalunits naast het bureau geplaatst waarmee de medewerkers zelf hun afval kunnen scheiden. Om het afval scheiden binnen de organisatie te stimuleren zijn diverse communicatie interventies toegepast en zijn EcoSmart medewerkers ingezet. Deze EcoSmart medewerkers zijn opgeleid tot afvalspecialist en mogen medewerkers aanspreken wanneer zij het afval verkeerd scheiden.

De tweede binnen het Rijk toegepaste methodiek voor het invoeren van afvalscheiding aan de bron is tussen 2006 en 2010 ontwikkeld en toegepast door de Belastingdienst. In deze methodiek is het uitgangspunt dat het afval op centrale plaatsen in het gebouw (zoals het bij koffiezetapparaat of naast de wc's) wordt ingezameld (*Nota duurzaam werken*, Belastingdienst, 24 september 2007, p. 2). In deze methode is een aantal acties opgenomen die gericht zijn op het voorkomen van weerstand via communicatie, het praktisch uitvoerbaar maken door het plaatsen van nieuwe afvalunits en het stimuleren van de medewerkers om ook daadwerkelijk hun gedrag te veranderen (*Implementatieplan duurzaam werken Belastingdienst*, Belastingdienst, 20 februari 2009). De methode is overgenomen door andere organisaties zoals het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV). Het UWV heeft de methode op een aantal punten aangepast. Zowel de EcoSmart methodiek als de methodiek van de Belastingdienst en de aangepaste methode van het UWV worden in hoofdstuk vier verder uitgebreid beschreven.

Voor het realiseren van de gedragsverandering maken het Rijk en de uitvoerende organisatie Facilitair Management Haaglanden (FMH), voorheen 4FM, gebruik van de Belastingdienstmethodiek (*Invoeringsplan Reststoffen Inzamelen*, 4 FM, p. 3). Deze methode zal daarom in deze scriptie centraal staan. De methodiek van de Belastingdienst wordt in het onderzoek vergeleken met de aangepaste variant van het UWV en de EcoSmart methode zoals deze is toegepast bij het ministerie van EL&I.

Op basis van ervaringscijfers van de Belastingdienst verwacht FMH bij de rijks brede implementatie een hoge weerstand en men verwacht dat veertig procent van de medewerkers niet tevreden zal zijn (*Invoeringsplan Reststoffen inzamelen*, 2011, p. 7). FMH beschrijft in

het Invoeringsplan Reststoffen inzamelen (2011, p. 4) dat communicatie het belangrijkste onderdeel van het proces is voor het slagen van deze verandering. Onder communicatie wordt volgens FMH verstaan: alle interventies die tijdens het veranderproces bijdragen aan het informeren van de medewerkers en die hen motiveren om het afval ook daadwerkelijk gescheiden in te zamelen (*Invoeringsplan Reststoffen inzamelen*, 4FM, 2011, p. 4). Het onderzoek in deze scriptie richt zich daarom op hoe communicatie kan bijdragen aan het creëren van veranderbereidheid bij de medewerkers zodat de gedragsverandering wordt gerealiseerd.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en voor het Directoraat Generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). DGOBR is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van alle ministeries en stimuleert daarom initiatieven op het gebied van de bedrijfsvoering waarmee de doelstellingen van het kabinet worden bereikt. Het invoeren van afvalscheiding aan de bron past in de doelstelling van het kabinet om een duurzame bedrijfsvoering te creëren. De rol van DGOBR is het geven van advies aan FMH.

1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt in het eerste onderdeel de doelstelling van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden in het tweede en derde gedeelte van deze paragraaf de onderzoeksvraag en bij behorende deelvragen weergegeven.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van het Rijk is om een gedragsverandering bij de medewerkers te realiseren zodat zij, na het plaatsen van de nieuwe afvalunits waarmee het afval kan worden gescheiden, het afval ook daadwerkelijk gescheiden gaan inzamelen. Voor het realiseren van deze gedragsverandering speelt volgens FMH communicatie een belangrijke rol. Het doel van het onderzoek is daarom het evalueren en waar mogelijk verbeteren van de communicatie in de methodiek van de Belastingdienst zodat veranderbereidheid toeneemt en de gedragsverandering bij het Rijk met minder dan de verwachte weerstand wordt bereikt.

In deze scriptie is onderzocht hoe communicatie kan bijdragen aan het verminderen van weerstand bij het realiseren van de gedragsverandering. Het resultaat van het onderzoek zijn aanbevelingen waarmee de communicatie in de methodiek van de Belastingdienst wordt verbeterd zodat veranderbereidheid wordt gecreëerd en de gedragsverandering wordt gerealiseerd. Het gaat in deze scriptie dus om een evaluerend en een ontwerpend onderzoek.

1.2.2 Centrale vraagstelling

Uit de hierboven beschreven doelstelling volgt de volgende hoofdvraag:

Hoe kan door middel van communicatie, veranderbereidheid bij de medewerkers van de departementen worden gecreëerd zodat de gedragsverandering voor het realiseren van afvalscheiding aan de bron wordt bereikt en behouden?

1.2.3 Deelvragen

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag worden de volgende deelvragen uitgewerkt:

- *Welke communicatie is toegepast in de verandermethodiek van de Belastingdienst?*
- *Welke communicatie is toegepast in de verandermethodiek van de Belastingdienst zoals deze is toegepast bij het UWV?*
- *Welke communicatie is toegepast in de verandermethodiek van EcoSmart zoals deze is toegepast bij het Ministerie van EL&I?*
- *Wat was het resultaat van deze verandermethodes ten aanzien van het realiseren van de gedragsverandering?*
- *Hoe ontstaat veranderbereidheid in deze methodieken?*
- *Hoe beïnvloedt weerstand de gewenste gedragsverandering bij het Rijk?*
- *Hoe draagt communicatie bij aan het bereiken van een hogere veranderbereidheid?*
- *Hoe kan de communicatie bijdragen aan het realiseren van de gedragsverandering?*

Met het beantwoorden van de eerste drie deelvragen wordt de rol van communicatie in de methodes die binnen het Rijk zijn toegepast uitgebreid toegelicht. De vierde deelvraag geeft aan in welke mate de gedragsverandering bij de onderzochte organisaties is gerealiseerd. Deelvraag vijf geeft inzicht in hoe veranderbereidheid in de onderzochte veranderprocessen is ontstaan. Door middel van de zesde deelvraag wordt gekeken naar hoe weerstand de gewenste gedragsverandering bij het Rijk zou kunnen beïnvloeden. De zevende en achtste deelvraag leggen de koppeling tussen communicatie, veranderbereidheid en het realiseren van de gedragsverandering in het gekozen veranderproces. De vragen samen leiden tot een antwoord op de centrale hoofdvraag.

1.3 Maatschappelijke Relevantie

Dagelijks worden veranderingen opgezet en uitgevoerd. Naar veranderprocessen is dan ook al veel onderzoek gedaan (Macleod & By, 2009, p. 11). Toch blijkt een groot deel van de geplande veranderingen te mislukken (Goodstein & Burke 1991, p. 5; Lucey, 2008, p. 11). Het is daardoor interessant om te onderzoeken wat bij draagt aan een succesvol verandertraject. Communicatie is naast de actoren en de processen een belangrijk onderdeel van een verandertraject (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 125). Volgens Lewin (in Lewin & Gold, 1999, p. 113 – 114) moeten medewerkers weten waarom zij van gedrag moeten veranderen, ze moeten worden gestimuleerd zodat zij de verandering ook zelf willen doorvoeren en ze moeten weten hoe zij kunnen veranderen. Zonder deze kennis bij de medewerkers is het uitvoeren van een opgelegde gedragsverandering onmogelijk (Lewin & Gold, 1999, p. 113 - 114). Communicatie speelt hierin een belangrijke rol (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 125). Doordat veranderingen in organisaties veelvuldig voorkomen is het interessant voor veranderkundige en projectleiders van veranderingen om te weten hoe communicatie op een juiste manier ingezet kan worden (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 125 – 129; Lucey, 2008, p. 13 - 15). Hierdoor wordt informatie verkregen over de manier waarop een (gedrags-) verandering kan worden doorgevoerd zonder al te veel problemen en weerstand. Het onderzoek zal daarom bijdragen aan het ontwikkelen van een communicatiestrategie die ervoor zorgt dat veranderingen met minder weerstand worden ingevoerd.

Met de aanbevelingen uit dit onderzoek realiseert het Rijk een gedragsverandering bij haar medewerkers. De lessen die hieruit kunnen worden geleerd, kunnen ook worden toegepast bij

andere, vergelijkbare verandertrajecten binnen de publieke sector. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld andere interne duurzaamheid projecten van het Rijk eenvoudiger worden geïmplementeerd.

Als gevolg van de gedragsverandering wordt binnen het Rijk meer afval gescheiden dat vervolgens kan worden hergebruikt. Hierdoor wordt minder afval verbrand en daalt de uitstoot van CO₂. Tevens draagt dit bij aan het creëren van een efficiëntere en daardoor besparende bedrijfsvoering. De resultaten uit dit onderzoek dragen hierdoor bij aan het realiseren van de doelstellingen uit de Programmanota Duurzame bedrijfsvoering Rijk (2010).

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Veranderprocessen zijn volgens De Caluwé en Vermaak (2006, p. 125) een proces waarin door middel van communicatie een nieuwe werkelijkheid wordt gecreëerd in zowel de hoofden als in de handen. Het veranderen van gedrag blijkt in de praktijk vaak lastig (Pol, Swankhuisen & van Vendeloo, 2007, p. 44), zeker gezien het aantal mislukte veranderprocessen (Lucey, 2008, p. 11; Johansson & Heide, 2008, p. 289). Gedrag is op te delen in bewust en onbewust gedrag. Voor het realiseren van een gedragsverandering is het echter wel nodig om beide vormen van gedrag te beïnvloeden. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol (De Caluwé en Vermaak, 2006, p. 125 – 129; Johansson & Heide, 2008, p. 289). Doel is namelijk om een nieuwe routine te creëren. Zowel over de beïnvloeding van bewust als onbewust gedrag is veel in de wetenschappelijke literatuur geschreven (Johansson & Heide, 2008, p. 289). Pol et al. (2007) en Johansson en Heide (2008, p. 289) stellen vast dat in de wetenschappelijke literatuur over communicatie, sociale psychologie en voorlichting al een tijdje bekend is dat communicatie een belangrijke rol speelt in het beïnvloeden van gedrag maar dat in veranderprocessen nog steeds weinig aandacht is voor de wetenschappelijke inslag. Dat wordt bevestigd door Grandien en Johansson (2012, p. 221 -223), zij beschrijven dat communicatie in veranderprocessen vaak te weinig of te laat aandacht krijgt. Volgens Pol et al. (2007, p. 44) wordt meestal teruggegrepen op creatieve hoogstandjes bedacht door de communicatieafdeling. De praktijk laat daarnaast zien dat na verloop van tijd vaak de gewenste verandering weg zakt en dat medewerkers vervallen in hun oude patroon (Ajzen & Madden, 1986; Lucey, 2008, p. 13). Een risico omdat daarmee het realiseren van de gedragsverandering vertraging oploopt of zelfs helemaal niet meer wordt gerealiseerd. De door de Belastingdienst ontwikkelde methodiek is niet gebaseerd op wetenschappelijke

bronnen en voornamelijk opgesteld vanuit de communicatie afdeling. Het is daardoor interessant om op een wetenschappelijke wijze te onderzoeken of en zo ja hoe communicatie ervoor zorgt dat gedragsverandering wordt gerealiseerd en gecontinueerd zodat de gedragsverandering ook daadwerkelijk voor een nieuwe routine zorgt. De gekozen methodiek van de Belastingdienst besteedt weinig aandacht aan het beïnvloeden van het onbewuste gedrag en de communicatie die daarbij komt kijken. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap doordat de beschikbare wetenschappelijke theorieën over communicatie in veranderprocessen worden getoetst aan een inmiddels succesvol toegepaste praktijk casus. Hierdoor wordt inzichtelijk of de theorie ook daadwerkelijk in de praktijk klopt of dat deze aangevuld kan worden met de inzichten uit dit onderzoek of mogelijk vervolg onderzoek. Tevens kan door het toepassen van de bovengenoemde literatuur worden bijdragen aan het verbeteren van de verander methode van de Belastingdienst waardoor de implementatie eenvoudiger zal verlopen.

De bestuurskundige relevantie van dit onderzoek is dat de aanbevelingen uit dit onderzoek beschrijven wat nodig is voor het realiseren van een gedragsverandering in de publieke sector. Doordat de verschillende organisaties in de publieke sector niet met elkaar concurreren is het mogelijk dat zij van elkaar leren. De aanbevelingen die in dit onderzoek worden gedaan kunnen dan ook toegepast worden door andere organisaties.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal de relevante theorie voor het onderzoek worden besproken. In het hoofdstuk wordt de theorieën van veranderprocessen, gedrag, weerstand en communicatie in veranderprocessen toegelicht. Hieruit volgt een conceptueel model wat in hoofdstuk drie wordt gebruikt voor de toelichting op de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek besproken. In hoofdstuk vijf zal de conclusie worden weergegeven en tot slot worden in dat zelfde hoofdstuk aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de relevante theorieën passende bij de begrippen uit de hoofdvraag nader toegelicht. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 de theorie over veranderen en veranderprocessen besproken. Daarna wordt in paragraaf 2.2 ingegaan op de theorie van gedragsverandering. In paragraaf 2.3 wordt toegelicht hoe weerstand tijdens een verandering ontstaat. In paragraaf 2.4 wordt theorie van communicatie besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.5 de rol van communicatie in een veranderproces toegelicht en wordt een overzicht gegeven van enkele middelen die ingezet kunnen worden tijdens het veranderproces. Tot slot zal de theorie in paragraaf 2.6 worden samengevoegd en uitgewerkt in een conceptueel model. Aan de hand van de theorie zijn enkele verwachtingen geformuleerd. Deze zijn aansluitend bij de theorie in deze paragraaf opgenomen.

2.1 Veranderprocessen

Organisaties veranderen voortdurend (Koeleman, 2003, p. 8). Volgens Greenberg en Baron (2003, p. 588 - 590), Goodstein en Burke (1991, p. 5) en Johansson en Heide (2008, p. 288 – 289) komt dat vooral door de omgeving waarin organisaties zich begeven. Die omgeving wordt beïnvloed door technologische en economische ontwikkelingen die vervolgens van invloed zijn op organisaties (Johansson & Heide, 2008, p. 289). Hierdoor komen veranderingen vaak voor (Greenberg & Baron, 2003, p. 588; Burnes, 2004, p. 311; Johansson & Heide, 2008, p. 289). Niet iedere verandering is echter hetzelfde of vraagt om dezelfde verandermethode daarom wordt eerst beschreven op welke wijze onderscheid tussen verandering kan worden gemaakt. Door onderscheid in veranderingen te maken kan worden bepaald welke veranderstrategie het beste aansluit bij het veranderproces (Weick & Quinn, 1999, p. 363 - 365). Allereerst wordt onderscheid gemaakt tussen eerste orde, tweede orde en derde orde veranderingen (Greenberg & Baron 2003, p. 589) en vervolgens wordt het verschil tussen geplande en ongeplande veranderprocessen (Burnes, 2009, p. 117) besproken.

2.1.1 Orde van verandering

Eerste orde veranderingen zijn veranderingen in subsystemen en leiden niet tot grote verschuivingen in de manier waarop een organisatie opereert. Tweede orde veranderingen zijn

radicale veranderingen die te merken zijn in verschillende lagen van de organisatie en grotere gevolgen hebben dan eerste orde veranderingen. Bij derde orde veranderingen vind de verandering plaats tussen meerdere organisaties en zijn de gevolgen van de verandering het grootst (Greenberg & Baron, 2003, p. 589; Gareis, 2010, p. 315). Uit de inleiding in hoofdstuk één blijkt dat het invoeren van afvalscheiding aan de bron binnen de departementen een verandering in een subsysteem is, namelijk het gedrag van de werknemer. Het is een op het eerste oog eenvoudige verandering die van de medewerkers vraagt om al hun afval niet meer in de eigen afvalbak naast het bureau te gooien maar om het te scheiden op een centrale plaats op de afdeling. Van rijksambtenaren wordt dus ander gedrag verwacht. Hoewel de verandering in alle lagen van de organisatie wordt doorgevoerd heeft de verandering geen radicale gevolgen voor de organisatie: de gedragsverandering heeft geen invloed op de werkprocessen of het uitvoeren van taken die verband houden met hun functie. Enige uitzondering hierop zijn de schoonmakers in dienst van het departement, voor hen verandert het werkproces wel doordat zij minder en een ander soort afvalunits gaan legen. Deze groep medewerkers is echter in verhouding tot het totale aantal medewerkers klein en het veranderen van het werkproces van deze groep behoort niet tot het onderzoek, daarom zal op deze groep niet verder worden ingegaan. Omdat het invoeren van afvalscheiding voor het overgrote deel van de medewerkers geen grote of radicale verandering inhoudt is in deze casus sprake van een eerste orde verandering. Dat heeft gevolgen voor het proces van het verandertraject, waaronder het inzetten van de communicatie interventies (Weick & Quinn, 1999, p. 365). De theorie over communicatie en het inzetten van communicatie interventies komen in paragraaf 2.4 en 2.5 aan bod.

2.1.2 Geplande versus ongeplande verandering

Naast het onderscheid in orde van veranderingen bestaat ook een onderscheid in geplande en ongeplande (emergente) veranderprocessen. Een geplande verandering wordt door Burnes (2009, p. 124 - 126) beschreven als een lineair proces waarbij de toekomst inzichtelijk wordt gemaakt. Daarnaast wordt een geplande verandering gekenmerkt door vooraf vast gestelde concrete stappen en doelen (Burnes, 2009 p. 124 - 126; Greenberg & Baron, 2003, p. 595 - 600). In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende methodes gegeven om de geplande verandering te beschrijven. Kotter (1995, p. 5) beschrijft de geplande verandering aan de hand van een acht stappen model. Op basis van een literatuuroverzicht hebben De

Caluwé en Vermaak (2006, p. 105) een eigen benadering op de geplande verandering geformuleerd. De Caluwé en Vermaak (2006, p. 104) omschrijven een geplande verandering als een proces waarbij de toekomst niet aan het lot wordt overgelaten maar waaraan sturing wordt gegeven. Veranderen is volgens De Caluwé en Vermaak (2006, p. 108) te beschouwen als het realiseren of mogelijk maken van (beoogde) uitkomsten. In de benadering van De Caluwé en Vermaak (2006, p. 120 - 122) worden vijf fasen onderscheiden.

De grondlegger van de theorie over geplande veranderingen is Lewin. Het drie stappen model van Lewin wordt dan ook veel gebruikt om geplande veranderingen toe te lichten (Burnes, 2009, p. 124; Koeleman, 2002, p. 2). Ook in dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van het drie stappen model en daarom zal deze, in tegenstelling tot de andere twee methodes, uitgebreider worden besproken. Voor het gebruiken van het drie stappen model in dit onderzoek is gekozen omdat de theorie van Lewin volgens Burnes (2009, p. 127) goed is ontwikkeld en al ontzettend vaak zijn effectiviteit heeft bewezen.

De eerste stap uit het model van Lewin is het ontdooien van de organisatie. In deze fase worden de organisatie en haar medewerkers zich bewust van de noodzaak voor verandering (Burnes, 2009, p. 125; Koeleman, 2002, p. 2). Volgens Koeleman (2002, p. 2) ligt het accent in deze fase op het informeren van de medewerkers over zowel de reden van de verandering als over het proces. Hierdoor krijgen de medewerkers de mogelijkheid om een betekenis te geven aan de verandering (Koeleman, 2002, p. 2). Dat wordt ook wel *sensegiving* genoemd (Caldwell, 2009, p. 83 - 89). Hierdoor wordt de verandering een proces van de medewerkers zelf en neemt de bereidheid om deel te nemen aan de verandering toe. Met de tweede stap wordt de verandering daadwerkelijk doorgevoerd (Burnes, 2009, p. 125, Koeleman, 2002, p. 2). In deze fase wordt door te communiceren aan de medewerkers duidelijk gemaakt wat de beperkingen van het oude gedrag zijn en wat dus de noodzaak is van het nieuwe gedrag (Koeleman, 2002, p. 2). De laatste stap uit het model is het opnieuw bevriezen van de organisatie (Burnes, 2009, p. 125; Koeleman, 2002, p. 2). Het belangrijkste in deze fase is dat het nieuwe gedrag in de organisatie overeen moet komen met andere normen en waarden in de organisatie. Om die reden is het volgens Lewin noodzakelijk om de groepsnormen tijdens het veranderproces ook te beïnvloeden anders bestaat de kans dat medewerkers terug vallen in hun oude gedrag (Burnes, 2009, p. 125 – 126). Hoe deze groepsnormen kunnen worden beïnvloed, wordt besproken in paragraaf 2.2.2. Kritiek op deze benadering is dat organisaties voortdurend veranderen (Koeleman, 2003, p. 8) en dat daardoor organisaties niet de kans

krijgen om terug te bevrozen (Koeleman, 2002, p. 2). Deze kritiek is echter ook van toepassing op de twee andere methodes die de geplande verandering beschrijven.

Naast de geplande verandering wordt in de veranderkundige literatuur ook gesproken over emergente veranderingen (Burnes, 2009, p. 117 - 118). Emergente veranderingen zijn volgens Burnes (2009, p. 117 – 118) veranderingen die zich onverwacht voordoen zodat het dus onmogelijk is om vooraf vast te stellen waartoe de verandering leidt en daardoor is het lastig om concrete stappen in het proces te formuleren. Burnes (2009, p. 118) beschrijft verder dat veranderingen volgens deze benadering gezien worden als een continu en dynamisch proces waarbij de uitkomsten onvoorspelbaar zijn. Geplande veranderingen kunnen ook emergente onderdelen bevatten. In een verandertraject kunnen namelijk onverwachte gebeurtenissen zich voor doen die vervolgens van invloed zijn op het veranderproces. Daarnaast kan in een gepland verandertraject ervoor worden gekozen om medewerkers mee te laten denken over de verandering (Weick & Quinn, 1999, p. 374). Hierdoor neemt de veranderbereidheid bij de medewerkers toe en neemt de weerstand af. Het toenemen van de veranderbereidheid zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht aan de hand van de theorie over gedragsverandering. Het tegen gaan van weerstand wordt in paragraaf 2.3 verder toegelicht.

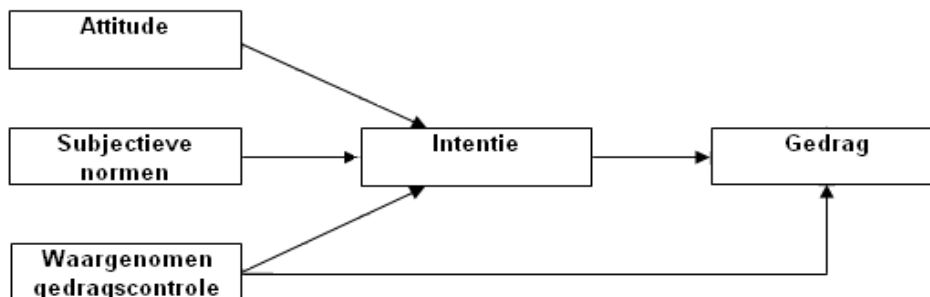
2.2 Gedragsverandering

De verandering die het Rijk wil realiseren is een gedragsverandering bij de eigen medewerkers. Het Rijk wil namelijk dat medewerkers op een andere manier omgaan met het afval wat zij creëren op de werkplek. Gedrag bestaat uit bewust en onbewust of automatisch gedrag (Pol, Swankhuisen & Bennis, 2002, p. 20). Volgens Pol et al. (2002, p. 20) is gepland gedrag, gedrag waarover vooraf wordt nagedacht en automatisch gedrag is gedrag waarover we niet bewust nadenken. In het eerste onderdeel van deze paragraaf wordt ingegaan op het beïnvloeden van gepland gedrag, daarna wordt in het tweede deel het veranderen van automatisch gedrag toegelicht. Tot slot worden beide vormen van gedrag tegen over elkaar gezet.

2.2.1 Beïnvloeden van gepland gedrag

Volgens Fishbein en Ajzen (1975 in Sheeran, Trafimow & Armitage (2003, p. 393 – 394)) wordt het gepland gedrag van de mens beïnvloed door de informatie waarover hij beschikt. Door deze informatie te voeden kan het gedrag van de persoon worden beïnvloed. Hierbij speelt communicatie een belangrijke rol (De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 125). Voor het realiseren van een gedragsverandering is het volgens Lewin (in Lewin & Goldman, 1999, p. 113 – 115) nodig dat medewerkers weten waarom zij moeten veranderen (informerende van de medewerkers), dat zij bereid zijn om te willen veranderen (motiverende en overtuigende van de medewerkers) en dat zij kunnen veranderen.

Aan gepland gedrag ligt een gedragsintentie ten grondslag (Renes en van de Putte, 2011, p. 15). Een gedragsintentie is volgens Renes en van de Putte (2011, p. 16) een voornemen om bepaald gedrag te vertonen. Verandering van gepland gedrag komt voort uit de intentie om te veranderen (Ajzen & Madden, 1986, p. 454; Sheeran, Trafimow & Armitage, 2003, p. 393 - 395). De intentie tot gedragsverandering wordt omschreven als het voornemen om een ander gedrag aan te nemen (Pol et al. 2007, p. 51) en wordt beïnvloed door medewerkers te informeren en te motiveren (Pol et al. 2002, p. 24). Deze intentie is afhankelijk van de attitude, de subjectieve norm en de mogelijke controle op het gedrag (Ajzen & Madden, 1986, p. 454 - 456). Attitudes worden gevormd door cognitieve en affectieve reacties (Alblas & Wijsman, 2004, p. 394). Deze reacties ontstaan door de informatie en routines die iemand heeft en de betekenis die hij of zij hier vervolgens aan verbindt. Dat bepaalt dus ook hoe iemand tegenover een verandering staat en of deze persoon bereid is om te veranderen (Pol et al. 2007, p. 51; Sheeran et al. 2003, p. 393 – 395, Koeleman, 2002, p. 10 - 11). De subjectieve norm geeft aan wat de omgeving (zoals collega's en leidinggevende) van de medewerker verwacht (Ajzen & Madden, 1986, p. 454). Dat kan enerzijds leiden tot een positieve houding tegen de verandering omdat iemand niet tegen de groep of leidinggevende durft in te gaan of omdat men gedrag van anderen kopieert. Anderzijds kan het ook leiden tot een sociale druk die negatief werkt (Alblas & Wijsman, p. 394). De controle op gedrag houdt in dat de medewerker in staat moet zijn om het gedrag ook daadwerkelijk uit te voeren (Ajzen & Madden, 1986, p. 456). Wanneer iemand de intentie heeft het gewenste gedrag te vertonen maar niet de mogelijkheid heeft om het ook te doen dan zal de verandering alsnog niet plaats vinden. De drie determinanten hebben een relatie met elkaar en beïnvloeden de wil tot gedragsverandering (Pol et al. 2007, p. 50 - 51; Sheeran et al. P. 393 – 395; Koeleman, 2002, p. 11). Dat is schematisch weergegeven in figuur 2.1.



Figuur 2.1 Theoretisch model van gepland gedrag naar Fishbein & Ajzen (1975).

De drie determinanten zijn alle drie te beïnvloeden met communicatie (Pol et al., 2002, p. 24 – 25). Wanneer de determinanten zijn beïnvloed, zal de intentie om het gedrag te veranderen toenemen (grotere veranderbereidheid) waardoor de weerstand laag is en de gedragsverandering kan worden gerealiseerd. Door de medewerkers te informeren over het nut en noodzaak van het invoeren van afvalscheiding wordt hun houding (attitude) ten opzichte van afvalscheiding beïnvloed (Pol et al., 2002, p. 24; Gilley, Gilley & McMillan, 2009, p. 79 - 80). Het communiceren in de groepen of werkteams zorgt ervoor dat het gewenste gedrag kenbaar wordt gemaakt en creëert daarmee een nieuwe subjectieve norm (Koeleman, 2002, p. 12). Tot slot kan communicatie ingezet worden om te communiceren over hoe de nieuwe afvalunits gebruikt moeten worden. Communicatie heeft dus verschillende rollen tijdens het veranderproces (Pol et al., 2002, p. 23). Deze verschillende rollen zijn ook te beschrijven aan de hand van het kruispunt van Van Ruler (1998, p. 77) dat in paragraaf 2.4 zal worden toegelicht. Om de verschillende rollen van communicatie goed in te vullen is het nodig om inzicht te krijgen in de drie determinanten. Zo kan bepaald worden waar de nadruk op moet liggen in de communicatie (Pol et al. 2007, p. 58 - 60). In paragraaf 2.4 zal de theorie over communicatie en de communicatiestrategie in veranderprocessen uitgebreid worden besproken.

Uit bovenstaande literatuur over de beïnvloeding van gepland gedrag volgt de eerste verwachting van het onderzoeksresultaat: *“De inzet van communicatie heeft een positieve invloed op de intentie tot gedragsverandering (veranderbereidheid) en daarmee ook op de daadwerkelijke gedragsverandering”*.

Intentie en resultaat liggen vaak uiteen. Mensen die het milieu belangrijk vinden zullen lang niet altijd milieubewust gedrag vertonen (Van Meegeren, 1993, p. 10; Renes & Van de Putte, 2011, p. 15). Volgens Renes & Van de Putte (2011, p. 15) komt dat doordat over een aantal

handelingen, waaronder het weg gooien van afval, niet bewust wordt nagedacht. In het volgende onderdeel zal daarom in worden gegaan op onbewust gedrag en hoe deze te beïnvloeden is.

2.2.2 Beïnvloeden van automatisch gedrag

Zoals in het begin van deze paragraaf al is beschreven, is onbewust of automatisch gedrag, gedrag waarover mensen niet nadenken (Pol et al. 2002, p. 20). Naast bewust gedrag kan ook onbewust gedrag worden veranderd (Pol et al. 2007, p. 52 – 53). Volgens Pol et al. (2007, p. 52, 81) kan onbewust gedrag op verschillende manieren worden doorbroken. In deze paragraaf worden ‘het negatief benaderen van het gedrag’, ‘het beïnvloeden van groepen’, ‘*priming*’ en ‘*framing*’ besproken.

De eerste manier voor het veranderen van automatisch gedrag is om het huidige gedrag vanuit een negatieve invalshoek te benaderen (Pol et al. 2007, p. 83; Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009, p. 153) door bijvoorbeeld aan de medewerkers de gevolgen van het huidige gedrag te laten zien. Een methode die hier op aan sluit is om voorbeeldgedrag te tonen en dat af te zetten tegen het ongewenste gedrag (Tiemeijer et al., 2009, p. 153). Negatieve informatie blijft namelijk langer bij mensen hangen. Belangrijk is wel om hierin voorzichtig te zijn en geen doemscenario neer te zetten omdat blijkt dat mensen zich afsluiten voor bedreigende informatie (Pol et al. 2007, p. 83). Met deze methode wordt het zelfbewust zijn van de medewerkers verhoogd. Wanneer mensen zien dat het gedrag wat zij vertonen fout is dan leidt dat tot een prikkel die medewerkers stimuleert om het goede of gewenste gedrag uit te voeren (Pol et al., 2007, p. 84).

Een andere optie voor het veranderen van automatisch gedrag is om via sociale netwerken (groepen binnen de organisatie) het gedrag te veranderen. Een groep of een sociaal netwerk is een collectie van twee of meer personen die interactie hebben met elkaar, een stabiele band hebben, dezelfde doelen willen bereiken en zich zelf zien als een groep (Greenberg & Baron, 2003, p. 273 – 282; Alblas & Wijsman, 2005, p. 86). In een groep zijn vaak regels en wordt van de leden bepaald gedrag verwacht. Deze regels en gedrag zijn historisch bepaald en gegroeid. Het zijn vaak ongeschreven regels. Wanneer iemand hier van afwijkt, levert dat kritiek op bij de andere leden van de groep en zal dat leiden tot een correctie (Greenberg & Baron, 2003, p. 273 – 282; Burnes, 2004, p. 312; Koeleman, 2002, p. 10). Het beïnvloeden

van deze ongeschreven regels draagt tevens eraan bij dat de verandering behouden blijft (Burnes, 2009, p. 125 – 126). Mensen laten zich dus beïnvloeden door de groepen waarin zij zich bevinden (Burnes, 2004, p. 312, Koeleman, 2002, p. 10). Dat beïnvloeden gebeurt vaak door zogenaamde sleutelfiguren in een groep: personen die vanwege hun houding of ervaring invloed hebben op de rest van de groep. De groep kan als geheel ook druk uitoefenen om gedrag te veranderen. Het idee van de sociaal netwerkmethodologie is dat de leden van de doelgroep intensief worden betrokken bij de communicatie (Pol et al., 2007, p. 85).

Priming, het inzetten van taal en andere stimuli zoals geluiden, beelden of geuren, is ook een methode om het gedrag te sturen. Door het inzetten van *priming* wordt een associatie bij de medewerkers opgeroepen die hen vervolgens aanzet om het gedrag of hun mening over een onderwerp aan te passen (Bennet, 2011, p. 86; Pol et al., 2002, p. 88 – 90; Tiemeijer, Thomas, Prast, 2009, p. 196). De laatste methode die hier wordt benoemd is het *framen* van teksten. Bij het *framen* van teksten wordt door de zender van de informatie een betekenis gegeven aan de boodschap (Bennet, 2011, p. 42).

Uit de literatuur over het veranderen van onbewust gedrag kan de volgende verwachting als onderzoeksresultaat worden geformuleerd:

“Het beïnvloeden van groepen in de organisatie door het toepassen van communicatie interventies zal ervoor zorgen dat de medewerkers van het Rijk ook na het veranderproces het afval blijven scheiden waardoor de verandering behouden blijft”.

2.2.3 Gepland gedrag versus ongepland gedrag

Automatisch en gepland gedrag bevinden zich in een continuüm (Pol et al. 2007, p. 81). Gepland gedrag wordt naar mate het een aantal keer wordt herhaald gewoontegedrag (onbewust gedrag). Anderzijds is het zo dat als automatisch gedrag doorbroken wordt, door bijvoorbeeld veranderende omstandigheden, het weer gepland gedrag wordt omdat de nieuwe situatie ervoor zorgt dat wordt nagedacht over welk gedrag moet worden vertoond (Pol et al. 2007, p. 81 – 82). Volgens Renes en van de Putte (2011, p. 12) is gedrag vrijwel nooit helemaal gepland of ongepland.

In de tweede fase van de geplande verandering uit het model van Lewin wordt het huidige gedrag doorbroken (Burnes, 2009, p. 125). Volgens Pol et al. (2007, p. 82) biedt een dergelijk

situatie de mogelijkheid voor een veranderaar om de medewerkers te beïnvloeden. Dat komt, zoals hierboven toegelicht, omdat mensen dan opnieuw over hun gedrag gaan nadenken.

Veel van ons gedrag (95%) is volgens Pol et al. (2002, p. 20) onbewust gedrag. Echter, als het doel van een veranderproces is om een blijvende gedragsverandering te realiseren, is het volgens Renes en van de Putte (2011, p. 15) effectiever om de gedragsintentie (het geplande gedrag) te beïnvloeden. Hierdoor worden mensen intrinsiek gemotiveerd om bepaald gedrag te vertonen met als gevolg dat zij het gedrag ook vol houden (Renes en van de Putte, 2011, p. 15). Een andere factor die volgens Renes en van de Putte (2011, p. 23) bijdraagt aan het behouden van gedrag is het stimuleren op de zelfbeheersing van de mens. Door middel van posters, borden en andere communicatie interventies worden mensen gewezen op het gewenste gedrag waardoor de zelfbeheersing toe neemt (Renes en van de Putte (2011, p. 23). Dat betekent dat het ook van belang is om in de derde fase van de geplande verandering te communiceren.

In deze casus wordt het vertonen van het gewenste gedrag door de medewerkers enerzijds bepaald door het gemak en de bereikbaarheid van de voorzieningen en anderzijds door de motivatie en kennis over afvalscheiding (Leidraad Gescheiden inzameling huishoudelijk afval, De Straat milieu adviseurs, 2000, p. 5). Het gedrag van de medewerkers, bewust of onbewust, kan dus worden beïnvloed (Pol et al. 2007, p. 50 – 52; Renes & van de Putte, 2011, p. 12). Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol (Renes & van de Putte, 2011, p. 24 – 25). Daarom zal in de volgende paragrafen worden beschreven hoe effectieve communicatie in een veranderproces tot stand komt en hoe het kan bijdragen aan de beïnvloeding van het gedrag van medewerkers. Daarnaast zal worden beschreven hoe communicatie ingezet kan worden om weerstand tegen de gedragsverandering te verminderen. In de volgende paragraaf wordt daarom eerst een definitie van het begrip weerstand gegeven en wordt toegelicht hoe weerstand in veranderprocessen ontstaat.

2.3 Weerstand tijdens een veranderproces

In de vorige paragrafen is besproken hoe een veranderproces eruit ziet en hoe een gedragsverandering ontstaat. Een belangrijk gegeven hierbij is dat weerstand tegen een verandering altijd ontstaat (Alblas & Wijsman, 2004, p. 399; Greenberg & Baron, 2003, p. 601; Beckhard & Pritchard, 1992, p. 74). In deze paragraaf zal eerst een definitie van

weerstand worden gegeven. Vervolgens wordt besproken hoe de acceptatie van de verandering vergroot kan worden. Tot slot worden enkele methoden gegeven om weerstand tegen te gaan.

2.3.1 Definitie en ontstaan van weerstand tijdens verander processen

Weerstand wordt omschreven als de houding van een werknemer tegen een verandering omdat de medewerker onzeker is over de gevolgen van de verandering (Greenberg & Baron, 2003, p. 601 - 604). De onzekerheid die een verandering met zich mee brengt zorgt ervoor dat medewerkers in sommige gevallen liever de oude situatie willen behouden. Weerstand ontstaat door: economische onzekerheid, angst voor het onbekende, bedreigingen voor de sociale contacten, het verliezen van gewoonten en het niet inzien van het belang van de verandering (Greenberg & Baron, 2003, p. 601 – 604; Beckhard & Pritchard, 1991, p. 76; Alblas & Wijsman, 2005, p. 393). Uit de inleiding in hoofdstuk één blijkt dat de invoering van afvalscheiding aan de bron geen (negatieve) economische gevolgen voor de organisatie zal hebben en dat medewerkers van het Rijk hierdoor niet hun baan zullen verliezen. FMH verwacht dat in deze casus weerstand voornamelijk ontstaat door de angst voor het onbekende en het verliezen van een gewoonte doordat een routine wordt doorbroken (Invoeringsplan reststoffen inzamelen, 4FM, 2011, p. 7). Daaruit volgt de volgende verwachting: “Het uitvoeren van het veranderproces bestaande uit het wegnemen van de eigen afvalunits, leidt tot het doorbreken van een routine en daardoor ook tot weerstand onder de medewerkers”.

Weerstand kan ook door de organisatie zelf worden aangewakkerd doordat de structuur van de organisatie een verandering soms niet toelaat, de groepen/teams die binnen een organisatie zijn gevormd lastig zijn te beïnvloeden, organisatie onderdelen bang zijn voor het verlies van invloed en ervaringen met onsuccesvolle veranderingen uit het verleden (Greenberg & Baron, 2003, p. 601 - 604). Het is voorafgaand aan het invoeren van afvalscheiding aan de bron lastig te voorspellen of de organisatie in deze casus zelf de weerstand aan wakkert. Doordat de verandering op alle ministeries zou moeten worden ingevoerd is sprake van meerdere organisaties die allen een andere structuur hebben en een verschillend verleden met organisatieveranderingen.

2.3.2 Acceptatie van een verandering

Acceptatie van een verandering kan voor mensen lastig zijn omdat niet iedere medewerker (volledig) op de hoogte is van wat er speelt. Dat kan zijn omdat men de informatie niet eerder heeft aangeboden of omdat de medewerker hier zelf nooit in geïnteresseerd is geweest (Koeleman, 2002, p. 4 – 7); Greenberg & Baron, 2003, p. 600 - 604). Organisaties moeten daarom eerst volledig ontdooien en klaar gemaakt worden voor de verandering voordat de verandering daadwerkelijk doorgevoerd kan worden. Het ontdooien van de organisatie gebeurt door de medewerkers over de verandering te informeren en de intentie tot gedragsverandering, zoals beschreven in paragraaf 2.2.1, te beïnvloeden. Koeleman (2002, p. 6 - 7) geeft aan dat mensen de verandering sneller zullen accepteren als zij een beeld hebben van de verandering, als het met andere woorden tastbaar wordt gemaakt. De manier waarop wordt gecommuniceerd speelt daardoor een rol bij het beïnvloeden van de acceptatie. In paragraaf 2.4 zal hier verder op in worden gegaan.

De trage acceptatie of zelfs weerstand komen niet alleen voort uit de verandering zelf. Het gebrek aan kennis en informatie kan leiden tot onzekerheid en onduidelijkheid rond de verandering en speelt mee in de mate van acceptatie (Koeleman, 2002, p. 2 - 3). Hoe groter de onduidelijkheid en onzekerheid, hoe minder acceptatie en meer weerstand. Wanneer men de verandering niet ziet zitten is sprake van een lage veranderbereidheid (Alblas & Wijsman, 2005, p. 399). Wanneer een tekort is aan informatie of de informatie een verkeerd beeld geeft dan kan sprake zijn van een gebrek aan verandervermogen.

2.3.3 Methoden om weerstand tegen te gaan

Weerstand kan volgens Greenberg & Baron (2003, p. 604 - 606) worden tegengegaan door

- 1) Steun te krijgen van belangrijke of invloedrijke personen in de organisatie of werkgroepen. Dat kunnen bijvoorbeeld leidinggevende zijn maar ook medewerkers die al enige tijd in de organisatie zijn en als een soort mentor fungeren;
- 2) Neutraliseren van angst door te reageren op de gevoelens die medewerkers over de verandering uiten. Vaak wordt geen reactie gegeven wat de angst alleen maar verder voedt;

- 3) Wegnemen van angst over de toekomst. Vaak willen medewerkers enkel weten wat de verandering voor hen betekent;
- 4) Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat ze mee mogen beslissen dan neemt de weerstand af. De verandering wordt dan als het ware van hen;
- 5) Goed gedrag belonen werkt stimulerend en haalt andere medewerkers over om hetzelfde gedrag te vertonen;
- 6) Maak een lerende organisatie waarin medewerkers hun oude manier van denken en hun gedrag opzij zetten om plaats te maken voor de nieuwe ideeën;
- 7) Neem de omgeving waarin de verandering plaats vindt mee in het proces. De omgeving is vaak van grote invloed op de groep.

Uit de bovenstaande punten blijkt dat beïnvloeding van kennis een belangrijke methode is om weerstand te verminderen en zo de gedragsverandering te realiseren. Doordat medewerkers kennis hebben over een onderwerp neemt de onzekerheid af. Hierbij is het wel van belang dat medewerkers zich betrokken voelen bij het onderwerp. Anders wordt door de medewerkers geen betekenis gevormd van de ontvangen informatie (Greenberg & Baron, 2003, p. 604 - 606). Voor het overbrengen van deze kennis is communicatie van belang. Een belangrijk doel van communicatie tijdens het veranderproces is daarom om weerstand tegen de verandering te voorkomen of te weerspreken en de veranderbereidheid te vergroten. In de volgende paragraaf zal worden toegelicht hoe communicatie daaraan kan bijdragen.

2.4 Communicatie

In deze paragraaf wordt eerst een definitie van het begrip (interne) communicatie gegeven. Daarna wordt ingegaan op communicatiemanagement. In de volgende paragraaf wordt specifiek ingegaan op het communiceren tijdens verandertrajecten.

2.4.1 Definitie begrip (interne) communicatie

Communicatie is een proces waarbij een persoon, groep of organisatie (de zender) informatie verzendt (de boodschap) naar een ander persoon, groep of organisatie (de ontvanger)

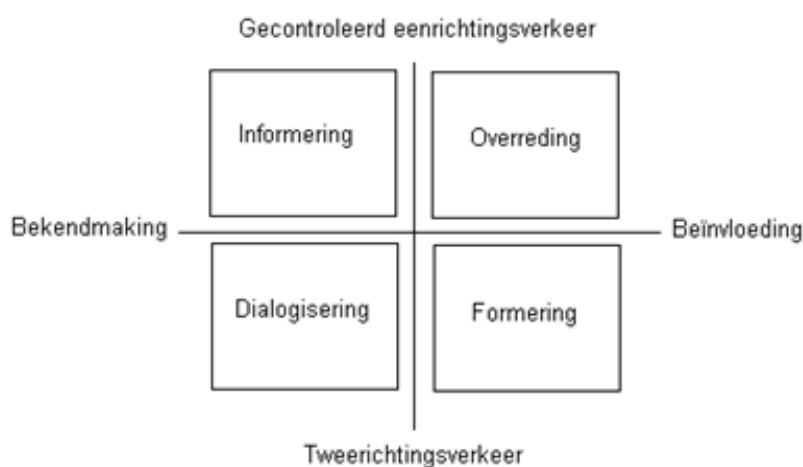
(Greenberg & Baron, 2003, p. 318 – 320; Holzhauser, 2003, p. 47; Alblas & Wijsman, 2005; p. 150). De zender bepaald hoe hij zijn boodschap wil coderen, met andere woorden hoe hij de boodschap wil verzenden. Vervolgens kiest de zender een kanaal om de informatie te versturen. Dat kan via geschreven teksten, uitgesproken verhalen enzovoort. Een uitgebreid, maar niet limitatief, overzicht van de communicatiemiddelen die tijdens een veranderproces kunnen worden ingezet is uiteen gezet in paragraaf 2.5.2. De ontvanger decodeert de informatie vervolgens en geeft een eigen interpretatie aan het verhaal (Greenberg & Baron, 2003, p. 318 – 320; Koeleman, 2003, p. 53 - 63).

Het Rijk wil met de invoering van afvalscheiding aan de bron bijdragen aan een duurzamere bedrijfsvoering. De invoering van afvalscheiding is daardoor een interne verandering en daarom is in deze casus sprake van interne communicatie. Interne communicatie is volgens Koeleman (2003, p. 2 & 289) het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met als doel de organisatiedoelen of individuele doelen van medewerkers te verwezenlijken. Volgens Pol et al. (2007, p. 16 - 17) kan communicatie binnen organisaties verschillende doelen hebben. Als eerste kan het ongewenst gedrag voorkomen of afremmen. Daarnaast kan communicatie informeren en ook aanmoedigen of stimuleren. Het is daardoor een instrument wat gedrag kan beïnvloeden (Pol et al, 2007, p. 17). Een goede interne communicatie is belangrijk, niet alleen om te zorgen voor een prettige sfeer maar vooral om medewerkers goed te informeren over de manier waarop zij geacht worden te werken en over het te voeren beleid (Koeleman, 2002, p. 14; Koeleman, 2003, p. 1). Volgens Koeleman (2003, p. 2) is interne communicatie een onmisbaar instrument voor het volbrengen van een veranderproces. Hierbij is het echter wel van belang om interne communicatie op een juiste manier in te vullen. In het volgende onderdeel wordt daarom besproken hoe interne communicatie kan worden vorm gegeven.

2.4.2 Communicatiemanagement

Communicatiemanagement is het organiseren van het op professionele wijze verspreiden van informatie binnen de organisatie (Van Ruler, 1998, p. 13 – 14, Grandien & Johansson, 2012, p. 210 - 211). Een model wat het ontwikkelen van een communicatiestrategie ondersteunt en vaak terug komt in de communicatieliteratuur is het communicatiekruispunt van Van Ruler (Michels, 2006, p. 115, Koeleman, 2003, p. 146). Het model noemt vier basisstrategieën voor communicatie in veranderprocessen (Koeleman, 2003, p. 146 – 147) en draagt volgens Van

Ruler (1998, p. 20) bij aan het oplossen van communicatieproblemen doordat het een mogelijkheid biedt tot systematisering van communicatiestrategieën. Volgens Van Ruler (1998, p. 75 - 76) kan worden gecommuniceerd vanuit de volgende vier basisstrategieën: informering, overreding, formering of dialogisering. In het model worden twee dimensies onderscheiden: de aard van het contact (gecontroleerde eenrichtingsverkeersstroom of tweerichtingsverkeersstroom) en het beoogde resultaat (bekendmaking of beïnvloeding). De twee dimensies zijn door Van Ruler (1998) in een matrix gezet waarin de vier basisstrategieën aan zijn toegevoegd.



Figuur 2.2 Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998, p. 77).

Wanneer communicatie wordt ingezet om een onderwerp bekend te maken wordt vaak eenrichtingsverkeer toegepast. In dat geval is sprake van informering (Van Ruler, 1998, p. 77; Michels, 2006, p. 115). Informering wordt voornamelijk toegepast in de eerste fase van een geplande verandering (Koeleman, 2003, p. 147). Als de organisatie een reactie van de medewerkers op de plannen verwacht of krijgt, bijvoorbeeld om de veranderbereidheid te meten of omdat zij wil dat de medewerkers gaan mee denken over de verandering, ontstaat een dialoog. In het kruispunt wordt dat dialogisering genoemd (Van Ruler, 1998, p. 76 – 77). Het organiseren van bijeenkomsten over de verandering of het onderwerp aan de orde brengen in werkoverleggen zijn hier voorbeelden van (Michels, 2006, p. 116). Hierbij is een open uitwisseling van ideeën van belang (Koeleman, 2003, p. 147). Wanneer communicatie wordt ingezet om medewerkers te beïnvloeden of te overtuigen over het nut en de noodzaak van de verandering, wordt gesproken over overreding (Van Ruler, 1998, p. 77; Michels, 2006, p. 116; Koeleman, 2003, p. 147). Als de communicatie voornamelijk gericht is op het aangaan

van samenwerkingsverbanden (vormen van coalities) voor bijvoorbeeld het beïnvloeden van groepen is er eveneens sprake van een dialoog (Koeleman, 2003, p. 147). Dat wordt in het kruispunt formering genoemd (Van Ruler, 1998, p. 77; Michels, 2006, p. 117).

De theorie over gedragsverandering toont aan dat het belangrijk is om de medewerkers te overtuigen. Daarnaast komt naar voren dat de veranderbereidheid toeneemt wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij mee mogen beslissen over het verandertraject. De communicatiestrategie formering is daardoor het meest effectief in veranderprocessen.

2.5 Communicatie in veranderprocessen

In deze paragraaf zal allereerst worden toegelicht welke verschillende rollen en doelen communicatie in het veranderproces heeft. Daarna zal worden ingegaan op de verschillende communicatie middelen die tijdens het veranderproces ingezet kunnen worden zodat de verschillende doelen van communicatie worden behaald.

2.5.1 Verschillende rollen van communicatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in veranderprocessen (Koeleman, 2002, p. 14; Gilley, et al., 2009, p. 79 - 80). Het is echter niet het enige middel dat het vermogen heeft een gedragsverandering teweeg te brengen. Ook dwang, belonen, straffen en voorbeeldgedrag kunnen zorgen voor een gedragsverandering. Het is echter wel zo dat bij elk van deze beïnvloedingsmiddelen communicatie een (ondersteunende) rol speelt (Pol et al., 2007, p. 17). Communicatie is daarmee een integraal onderdeel van het veranderproces (Koeleman, 2002, p. 37).

De rol van communicatie in veranderprocessen wordt vaak onderschat (Beckhard en Prichard, 1991, p. 85). Volgens Van Ruler (1998, p. 13 - 14) bestaan drie misverstanden over het gebruik van communicatie. Als eerste wordt veel te vaak vanuit gegaan dat anderen klaar staan om informatie te ontvangen en te luisteren naar de zender. Het publiek moet echter willen luisteren, wil de boodschap bij hen (de ontvanger) over komen. Het willen luisteren, kan ontstaan doordat medewerkers geïnteresseerd zijn in het onderwerp of in de zender (Van Ruler, 1998, p. 13). Een tweede misverstand welke de zender vaak heeft is dat de verzonden informatie niet altijd zo wordt geïnterpreteerd zoals de zender het heeft bedoeld (Van Ruler,

1998, p. 14). Organisaties kunnen een boodschap zenden maar dat wil niet automatisch zeggen dat iemand daarmee ook overtuigd is om te gaan handelen. Een oorzaak hiervan kan zijn dat de verkeerde strategie is gekozen (Van Ruler, 1998, p. 14). Het derde misverstand is dat organisaties hun publiek te vaak alleen behandelen als ontvanger (Van Ruler, 1998, p. 14). Met andere woorden: ze luisteren niet naar wat hun omgeving over het zelfde onderwerp te zeggen heeft. Beckhard en Prichard (1991, p. 85 - 86) maken hierbij onderscheid tussen passieve communicatie en actieve communicatie. Passieve communicatie is eenzijdige communicatie: enkel vanuit het management naar de medewerkers. Het raakt de medewerkers wel, al is het geen garantie voor resultaat omdat medewerkers door de gekozen vorm hierdoor geen emotionele waarde hechten aan de mededeling. Sommige mensen vergeten de boodschap ook of horen hem niet eens (Beckhard & Prichard, 1991, p. 85 – 86). Actieve communicatie speelt een belangrijke rol in het realiseren van een verandering. In actieve communicatie is sprake van een proces waarin medewerkers ook daadwerkelijk betrokken zijn bij het proces en zich zelf de vragen gaan stellen: wat betekent de verandering voor mij, mijn gedrag, mijn manier van werken, relaties en zo verder (Beckhard & Prichard, 1991, p. 85 – 86). Medewerkers zijn daardoor zowel intellectueel als emotioneel betrokken bij het proces en daardoor wordt de verandering als het ware van hen. Het neemt weerstand weg (Greenberg & Baron, 2003, p. 604 – 606). Zonder de betrokkenheid van de medewerkers is de kans groter dat een verandering zal falen (Beckhard & Prichard, 1991, p. 85 & 86).

Volgens Van Ruler (1998, p. 13 - 14), Greenberg & Baron (2003, p. 604 – 606) en Alblas & Wijsman (2004, p. 400) zorgt het luisteren van de organisatie naar anderen ervoor dat de anderen, vaak de medewerkers en in deze casus de Rijksambtenaren, ook naar de organisatie luisteren. Dat vergroot voor de medewerkers de betrouwbaarheid, geloofwaardigheid en rechtvaardigheid van de organisatie waardoor minder weerstand ontstaat tegen de gecommuniceerde boodschap. Om dat te bereiken is het voor organisaties belangrijk om op strategisch niveau aandacht te schenken aan communicatie en communicatiemanagement toe te passen. Hierbij past het toepassen van gecontroleerd tweerichtingsverkeer uit het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998, p. 77). De verwachting die hieruit voort komt is “dat het aan gaan van een dialoog met de medewerkers ervoor zorgt dat de veranderbereidheid voor het veranderen toeneemt”.

2.5.2 Verschillende Communicatiemiddelen en interventies

Organisaties kunnen verschillende communicatiemiddelen inzetten om de medewerkers te informeren over de verandering. In deze paragraaf wordt, een niet limitatieve, opsomming van communicatiemiddelen in een veranderproces gegeven. In deze opsomming wordt onderscheidt gemaakt in mondelinge communicatie, schriftelijke communicatie en elektronische communicatie (Alblas & Wijsman, 2004, p. 150 – 152).

Mondelinge communicatie wordt door Alblas en Wijsman (2004, p. 151) omschreven als gesprekken tussen mensen die op een directe manier met elkaar in contact staan. De projectleider van de verandering of de leidinggevende kan door zowel persoonlijke communicatie (één op één met een medewerker) als in groepen over de verandering communiceren. De verandering kan bijvoorbeeld onder de aandacht worden gebracht tijdens functioneringsgesprekken of coaching gesprekken (Koeleman, 2002, p. 113) waarbij het gedrag van de medewerker ter sprake komt of in werkoverleggen waarbij aan het team de nieuwe plannen worden verteld. Andere vormen zijn het organiseren van workshops en informatiebijeenkomsten (zowel start- als afsluitingsbijeenkomsten) (Koeleman, 2002, p. 101 – 103). Tijdens deze bijeenkomsten kan het juiste gedrag worden getoond wat medewerkers aanzet om het zelfde gedrag te vertonen. Dat blijkt uit onderzoek van Caidini, Kallgren en Reno (2005, p. 140) waarbij onderzocht werd hoe mensen hun afval weg gooien. Voordeel van mondelinge communicatie is dat de zender direct feedback op de plannen kan krijgen. Hierdoor ontstaat voor de medewerkers de kans om hun ongenoegen of angsten met betrekking tot de verandering te uiten (Koeleman, 2002, p. 101 – 103, 112 – 113; Yazici, 2002, p. 551). De leidinggevende krijgt daardoor inzicht in de veranderbereidheid van de medewerkers en kan tegelijkertijd de eventuele onzekerheid bij medewerkers weg nemen door vragen van hen te beantwoorden (Koeleman, 2002, p. 101 – 103, 112 – 113). Het houden van discussies kan daarnaast ook versterkend werken in het creëren van nieuwe normen in groepen (Tiemeijer et al., 2009, p. 154; Yazici, 2002, p. 551). Mensen willen namelijk niet buiten de groep vallen en trekken zich op aan sleutelfiguren. Juist in de discussies uiten de sleutelfiguren hun mening over het veranderproces (Tiemeijer et al., 2009, p. 154).

Schriftelijke communicatie bestaat uit geschreven informatie die naar anderen wordt overgebracht (Alblas & Wijsman, 2004, p. 151). Voorbeelden hiervan zijn brieven, memo's, verslagen, rapporten, mededelingen op prikborden en in personeelsbladen, ideeën of wensen in de ideeënbus, folders en posters (Koeleman, 2002, p. 103 – 105, 109 – 110; Yazici, 2002,

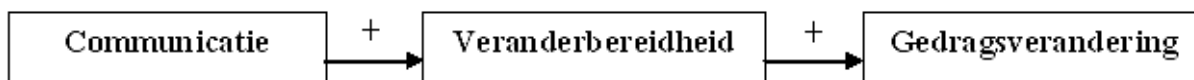
p. 544). Deze middelen zijn voor de leidinggevende eenvoudig te gebruiken om informatie te zenden. Nadeel is dat met de inzet van deze middelen geen directe dialoog tussen medewerkers en leidinggevende ontstaat waardoor vragen niet beantwoord kunnen worden en onzekerheden onzichtbaar blijven (Koeleman, 2002, p. 103 – 105, 109 – 110).

Elektronische communicatie is een specifiekere vorm van schriftelijke communicatie (Alblas & Wijsman, 2004, p. 151). Onder elektronische communicatie wordt onder andere verstaan het intranet, e-mail, chatten, gebruik maken van een videojournaal, podcasts en wiki's (Alblas & Wijsman, 2004, 151; Koeleman, 2002, p. 107 – 112; Yazici, 2002, p. 544). In tegenstelling tot de ouderwetse vorm van schriftelijke communicatie is bij deze nieuwe vorm interactie wel mogelijk. Hierdoor ontstaat voor de medewerkers, net zoals bij mondelinge communicatie, de mogelijkheid om hun angsten of ongenoegen ten opzichte van de verandering te uiten waarop de leidinggevende vervolgens kunnen reageren.

2.6 Conceptueel model

In deze paragraaf zal de besproken theorie worden samengevoegd tot een conceptueel model. Vervolgens worden uit dit model de variabelen afgeleid die zijn gebruikt in het onderzoek. De variabelen zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk drie.

In alle drie de fasen van het veranderproces speelt communicatie een rol en beïnvloed het de weerstand en veranderbereidheid van de medewerkers. Uit het theoretisch kader kan worden afgeleid dat communicatie een positieve invloed heeft op de intentie tot gedragsverandering. Dat heeft tevens een positief effect op het verminderen van de weerstand. Het vergroten van de veranderbereidheid beïnvloedt vervolgens de gedragsverandering.



Figuur 2.3 Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologie

In de volgende paragrafen zal worden toegelicht hoe het onderzoek heeft plaats gevonden en welke variabelen zijn onderzocht.

3.1 Methode van onderzoek

In deze paragraaf zal eerst worden toegelicht waarom gekozen is voor een kwalitatief onderzoek. Daarna wordt besproken bij welke organisaties het onderzoek heeft plaats gevonden. Vervolgens wordt ingegaan op de methode van dataverzameling en tot slot wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek toegelicht.

3.1.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek heeft als doel het evalueren en het waar mogelijk verbeteren van de communicatie in de verandermethodiek welke ontwikkeld is door de Belastingdienst. Het onderzoek is gedaan door de verandermethodiek van de Belastingdienst te evalueren en vervolgens te vergelijken met de EcoSmart methode ontwikkeld door Van Ganswinkel. De keuze voor deze twee methodes wordt toegelicht in paragraaf 3.1.2. Om deze methodieken te kunnen vergelijken is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt in het ontwikkelen en toepassen van de methode. Het is dus de bedoeling om de casussen uitgebreid te bestuderen. Hiervoor is casestudyonderzoek en het gebruik maken van interviews een goede en veel gebruikte methode (Van Thiel, 2010, p. 99 – 100). Doordat meerde casussen worden onderzocht is sprake van multiple casestudyonderzoek (Van Thiel, 2010, p. 103 – 104).

Om de twee methodes te kunnen vergelijken zijn in de casestudy's dezelfde vragen gesteld. De vragen die in de interviews zijn gesteld zijn afgeleid uit het in hoofdstuk twee van deze scriptie beschreven theoretisch kader, de beschikbare documenten van de verschillende methodes en gesprekken uit de voorstudie. In de bronnenlijst is een overzicht opgenomen met daarin de documenten die voor dit onderzoek zijn bestudeerd. De vragen die tijdens de interviews zijn gebruikt, zijn te lezen in bijlage twee van deze scriptie. Daarnaast zijn de vragen tijdens het interviewen aangevuld met onderwerpen die tijdens het interview aanbod kwamen. Hierdoor is sprake van een semigestructureerd interviews (Van Thiel, 2010, p. 109).

3.1.2 Onderzoeksgebied

In het onderzoek zijn vier casestudies uitgevoerd: twee bij de Belastingdienst, één bij het UWV en één bij het ministerie van EL&I. Voor deze vier casestudies is gekozen omdat alle vier de organisaties tot de Rijksoverheid behoren en afvalscheiding, naar eigen zeggen, succesvol hebben ingevoerd. Deze organisaties zijn binnen de publieke sector niet de enige organisaties die het scheiden van afval hebben ingevoerd, echter wel de enige die dit hebben gedaan volgens een bepaalde verandermethode waarbij het realiseren van een gedragsverandering centraal staat. In onderstaande tekst wordt de keuze voor deze casestudies verder toegelicht. In paragraaf 3.1.3 wordt vervolgens toegelicht hoe de verschillende casestudies zijn bestudeerd.

Het Rijk heeft gekozen om de methodiek van de Belastingdienst toe te passen voor het realiseren van afvalscheiding aan de bron. De methodiek van de Belastingdienst staat daarom centraal in dit onderzoek en zal worden geëvalueerd aan de hand van twee casussen bij de Belastingdienst. In het onderzoek is gekozen om een Belastingdienstkantoor waarin het realiseren van de gedragsverandering succesvol heeft plaats gevonden af te zetten tegen een kantoor van de Belastingdienst waar aanvankelijk eerst een lage veranderbereidheid was en het enige tijd duurde voordat de gedragsverandering plaats vond. Uit de voorstudie van dit onderzoek blijkt dat de Belastingdienst in Helmond is gestart met het realiseren van de gewenste gedragsverandering en daardoor de pilot locatie was. Het verandertraject heeft in Helmond ervoor gezorgd dat de gedragsverandering succesvol is gerealiseerd. De gewenste gedragsverandering is niet overal direct opgetreden, onder andere bij de Belastingdienst in Den Haag. Het verandertraject is daarom in Den Haag tweemaal uitgevoerd. De verschillen tussen de twee trajecten maken de Belastingdienst in Den Haag interessant om te onderzoeken. Het is daarnaast ook interessant om te onderzoeken wat ervoor heeft gezorgd dat deze twee casussen binnen één organisatie een verschillend resultaat opleveren. De locatie Den Haag is daarnaast voor het Rijk interessant omdat de verandering hier heeft plaats gevonden tijdens de verhuizing naar een nieuw pand. Volgens FMH zijn binnen het Rijk heel wat verhuisplannen. De ervaringen van de Belastingdienst in Den Haag zijn daarom interessant voor FMH. Tot slot is voor deze twee kantoren gekozen omdat zij een goed beeld geven van het totale verandertraject bij de Belastingdienst.

De derde casestudy heeft plaats gevonden bij het UWV. Het UWV heeft de methodiek van de Belastingdienst gebruikt voor de landelijke implementatie van afval scheiding. Uit de voorstudie blijkt dat het UWV de methodiek op een aantal punten heeft aangepast. Het is

interessant om te onderzoeken wat het effect van deze aanpassingen is geweest op het realiseren van de gedragsverandering en wat het Rijk hier vervolgens van kan leren. Aangezien het UWV zelf een evaluatiestudie op vier kantoren heeft uitgevoerd, waarin in onder andere ook medewerkers zijn geënuquêteerd, is dat in dit onderzoek niet nog eens overgedaan.

De vierde en laatste casestudy van dit onderzoek heeft plaats gevonden bij het ministerie van EL&I. Het ministerie van EL&I heeft de EcoSmart methode van Van Gansewinkel toegepast. Deze casestudy is interessant omdat het ministerie van EL&I als organisatie goed te vergelijken is met de departementen waarbij FMH afvalscheiding gaat realiseren. Een ander aspect wat deze casestudy interessant maakt is dat in deze verandermethode het aanspreken op verkeerd gedrag centraal staat.

3.1.3 Dataverzameling

Voor dit onderzoek is op verschillende manieren data verzameld. In onderstaande tekst wordt per casus toegelicht hoe de data is verzameld, waarom dat op deze methode is gebeurd en wat de gevolgen hiervan voor het onderzoek zijn.

Het verandertraject bij de Belastingdienst is opgestart vanuit het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst (BCFD). De twee casestudies bij de Belastingdienst zijn dan ook hier begonnen. Bij de BCFD is in de voorstudie met de Aspectmanager duurzaamheid en de voormalige Programmamanager duurzame Belastingdienst gesproken. Beide personen zijn later in het daadwerkelijke onderzoek ook geïnterviewd. Daarnaast zijn de Coördinerend Directeur Inkopen (CDI) van de BCFD en de landelijke projectleider van het verandertraject geïnterviewd. De Aspectmanager duurzaamheid is één van de initiatiefnemers van het project en heeft ook een rol gespeeld bij de pilot in Helmond. De programmamanager duurzame Belastingdienst en de landelijke projectleider waren betrokken bij de landelijke realisatie van het verandertraject. De CDI van de BCFD was de eindverantwoordelijke voor de verandering. Deze personen zijn geïnterviewd omdat de verwachting was dat zij vanuit hun verschillende rollen ook een verschillende visie op het verandertraject zouden hebben. Daarnaast was de verwachting dat deze groep een duidelijk beeld zou kunnen geven over waarom bepaalde keuzes in het verandertraject zijn gemaakt. Door de verschillende visies bij elkaar te brengen ontstaat een volledig beeld van het verandertraject. Dat beeld is vervolgens

aangevuld met het analyseren van het landelijke implementatieplan, het landelijk communicatieplan en de verschillende communicatie interventies. Aan de hand van deze interviews is vervolgens besloten om het verandertraject op de locaties Helmond en Den Haag nader te onderzoeken.

In Helmond is de lokale projectleider geïnterviewd. Samen met de Aspectmanager duurzaamheid heeft de lokale projectleider de pilot vorm gegeven en uitgevoerd waardoor beide personen konden toelichten welke keuzes bij de pilot zijn gemaakt en waarom dat is gebeurd. Door middel van een groepsinterview zijn vervolgens zeven medewerkers van het kantoor in Helmond geïnterviewd. Deze medewerkers zijn door de directiesecretaresse van het kantoor geselecteerd waarbij zij ervoor heeft gezorgd dat deelnemers van drie verschillende afdelingen afkomstig waren, zij allen verschillende functies uitvoeren en dat zowel mensen met en zonder een intrinsieke motivatie voor het project aan tafel zaten. Aan de medewerkers is gevraagd hoe zij het verandertraject hebben ervaren en wat nu hun houding is ten opzichte van afvalscheiding. De keuze voor het groepsinterview in Helmond is gemaakt omdat de verandering daar in 2006 al is doorgevoerd en de verwachting was dat medewerkers zich nauwelijks nog iets van het veranderproces konden herinneren. Door de groepsdiscussie zouden de medewerkers zich meer kunnen herinneren van het veranderproces. Door het gerealiseerde resultaat van het verandertraject en de ervaringen van de medewerkers te koppelen aan de keuzes die de lokale projectleider en de Aspectmanager duurzaamheid hebben gemaakt wordt duidelijk of het verandertraject inderdaad een succes is en wat daaraan heeft bijgedragen.

Bij de Belastingdienst in Den Haag zijn de communicatie adviseur, de lokale manager van de facilitaire dienst en een medewerker van de facilitaire dienst geïnterviewd. De communicatie adviseur is de enige van deze drie personen die bij beide verandertrajecten in Den Haag betrokken is geweest. De lokale manager van de facilitaire dienst heeft alleen het tweede traject uitgevoerd en de medewerker van de facilitaire dienst was enkel betrokken bij het eerste traject. Door deze drie medewerkers te interviewen worden beide trajecten vanuit twee zijden belicht. Deze informatie is aangevuld door het lokale communicatieplan te analyseren. Ook in Den Haag zijn medewerkers geïnterviewd. De selectie van de medewerkers is uitgevoerd door de lokale manager van de facilitaire dienst waarbij zij ervoor heeft gezorgd dat de deelnemers beide trajecten hebben mee gemaakt en verschillende functies binnen de organisatie hebben. In tegenstelling tot Helmond zijn de medewerkers hier individueel geïnterviewd. Net als in Helmond zijn de resultaten van beide trajecten en de ervaringen van

de medewerkers gekoppeld aan de keuzes die de lokale projectleden hebben gemaakt waardoor duidelijk werd of deze verandering een succes is geweest en wat daaraan heeft bijgedragen.

Bij het UWV is de casestudy uitgevoerd door de projectleider en de communicatie adviseur te interviewen. Beide hebben het verandertraject landelijk aangestuurd waardoor zij de gemaakte keuzes in het verandertraject konden toelichten. Net als bij de Belastingdienst zijn het communicatieplan en de ingezette communicatie interventies geanalyseerd. Tevens is gebruik gemaakt van een evaluatiestudie die door het UWV op vier kantoren onder ruim achthonderd medewerkers is uitgevoerd. Onder deze vier kantoren zijn twee grote kantoren met ongeveer vierhonderd medewerkers en twee kleine kantoren met tussen de twintig en dertig medewerkers waardoor de bevindingen uit deze evaluatie kunnen worden gegeneraliseerd naar de andere UWV kantoren. De resultaten van de evaluatiestudie zijn gekoppeld aan de antwoorden van de geïnterviewde projectleden waardoor ook in deze casestudy duidelijk wordt of en zo ja hoe communicatie heeft bijgedragen aan de eventuele realisatie van de gedragsverandering.

Het verandertraject bij het ministerie van EL&I is uitgevoerd door de Coördinator verduurzaming bedrijfsvoering van het ministerie van EL&I, een facilitair medewerker en de Inkoop- en Contractmanager van de afdeling bedrijfsvoering. Met de Coördinator verduurzaming bedrijfsvoering en de facilitair medewerker is in de voorstudie gesproken. Aanvullend is tijdens het daadwerkelijke onderzoek de Inkoop- en Contractmanager geïnterviewd en heeft de Coördinator verduurzaming bedrijfsvoering per e-mail een aantal onderwerpen uit het gesprek in de voorstudie verduidelijkt. Het verandertraject is uitgevoerd volgens de EcoSmart methodiek. Daarom is in de voorstudie met een sales manager en een accountmanager van Van Gansewinkel gesproken. De accountmanager is tijdens het daadwerkelijke onderzoek ook geïnterviewd. Een belangrijk onderdeel van de EcoSmart methode is de inzet van afvalspecialisten. Tijdens het onderzoek is daarom één van de afvalspecialisten geïnterviewd. Voor deze afvalspecialist is gekozen omdat hij als enige afvalspecialist, sinds de invoering in 2006, al de gehele periode actief is binnen het ministerie van EL&I. Deze afvalspecialist heeft daardoor een antwoord op de vraag of de gedragsverandering ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Net als bij de drie andere casestudies zijn ook hier de bevindingen van de medewerkers meegenomen. In totaal zijn acht medewerkers individueel geïnterviewd. Zij zijn willekeurig door de onderzoeker zelf

geselecteerd waarbij ervoor gezorgd is dat de deelnemers het verandertraject ook daadwerkelijk hebben meegemaakt en dat zij allen een verschillende functie uitvoeren.

De gespreken die zijn gevoerd tijdens de voorstudie zijn uitgewerkt in gespreksverslagen. De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen en uitgewerkt tot een transcript. Om de beschikbare data te kunnen analyseren zijn de empirische gegevens gecodeerd waardoor de vier casestudies met elkaar kunnen worden vergeleken (Van Thiel, 2010, p. 156)

In totaal is tijdens de voorstudie met negen mensen gesproken. Vijfendertig mensen zijn daadwerkelijk geïnterviewd. Een volledig overzicht van de mensen waarmee in de voorstudie is gesproken en de respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews is na te lezen in bijlage één van deze scriptie. In het volgend onderdeel van deze paragraaf zal worden toegelicht welke acties zijn ondernomen om het onderzoek valide en betrouwbaar te maken.

3.1.4 Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek

Een onderzoek is betrouwbaar als de variabelen nauwkeurig en consistent worden gemeten (Van Thiel, 2010, p. 57). In de theorie die bij de variabelen van dit onderzoek hoort is daarom ook gekeken naar meerdere vormen om de variabelen te meten. Dat is enerzijds uitgewerkt in het theoretisch kader in hoofdstuk twee en anderzijds zichtbaar gemaakt in de operationalisatie van de begrippen die in volgende paragraaf wordt weergegeven. Daarnaast is niet alleen gekeken naar of de variabelen voorkomen in een casestudy maar ook waarom dat wel of niet het geval is. Per casestudy zijn meerdere mensen met een verschillende rol in het verandertraject geïnterviewd. Hierdoor is het eenvoudiger om conclusies te trekken omdat de casus uit verschillende invalshoeken wordt benaderd. De verschillende inzichten kunnen tevens tegen elkaar worden afgezet zodat een volledig beeld van de casus ontstaat. Hierdoor wordt het mogelijk om het onderzoek te herhalen. De vragen in de interviews zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Door naar de geoperationaliseerde begrippen, die zijn weergegeven in de volgende paragraaf, te vragen kan worden vast gesteld hoe de communicatie daadwerkelijk is verlopen en of en zo ja waar deze verbeterd kan worden.

De validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek (interne validiteit) en de generaliseerbaarheid van het onderzoek (externe validiteit) (Van Thiel, 2010, p. 60 – 61 & 108 – 109). Doordat het onderzoek bestaat uit casestudy's en daardoor diep op de casus in gaat is de interne validiteit groot. De externe validiteit is daardoor gering. De bevindingen van

dit onderzoek zijn namelijk lastig toe te passen op andere verandermethodieken. De resultaten van dit onderzoek geven daardoor voornamelijk inzicht in hoe de methodiek van de Belastingdienst kan worden verbeterd en hoe medewerkers kunnen worden gemotiveerd om duurzamer gedrag te vertonen.

In het onderzoek is sprake van triangulatie van zowel de operationalisaties als van de informatiebronnen. Doordat meerdere maatstaven voor de verschillende theoretische constructen zijn gebruikt, zie hiervoor het theoretisch kader in hoofdstuk twee, neemt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek toe. Dat zelfde geldt voor het verzamelen van data. Dat is gebeurd door verschillende mensen te interviewen (Beleidsbepalers, (landelijke) projectleden, communicatieadviseurs, medewerkers etc.), documenten over afvalscheiding door te nemen en eerdere onderzoeken (evaluatiestudie UWV, nota duurzaam werken Belastingdienst etc.) over de verandermethodieken te bestuderen.

3.2 Operationalisatie

Concept	Definitie	Variabelen
Veranderbereidheid	De mate waarin medewerkers in een organisatie bereid zijn te veranderen	Betrokkenheid van de medewerkers
		Kennis van de medewerkers
		Mogelijkheid om te veranderen
Attitude	De houding van de medewerkers ten opzichte van de verandering	Aantal cognitieve reacties ten aanzien van het veranderproces
		Aantal affectieve reacties ten aanzien van het veranderproces
Subjectieve norm	De door de omgeving verwachte houding van de medewerker ten opzichte van de verandering	Druk van de leidinggevende
		Druk van collega's of interne groepen
Waargenomen gedragscontrole	In hoeverre is iemand in staat om het gewenste gedrag uit te voeren	Mogelijkheid om het gewenste gedrag, het scheiden van afval, uit te voeren
		Mogelijkheid om naast het gewenste gedrag, het scheiden van afval, ander gedrag uit te voeren
Weerstand in een veranderproces	De negatieve houding van een werknemer tegen een verandering omdat de medewerker onzeker is over de gevolgen van de verandering of omdat de organisatie een beletsel vormt	Woedende medewerkers
		Sabotage van het veranderproces
		Onzekerheid onder de medewerkers

Communicatie	Communicatie is een proces waarbij een persoon, groep of organisatie (de zender) informatie verzend (de boodschap) naar een ander persoon, groep of organisatie (de ontvanger)	Informatie delen via intranet
		Informatie delen tijdens werkoverleg
		Verspreiden van posters
		Verspreiden van flyers
		Organiseren van workshops
		Verandering onder de aandacht brengen in functioneringsgesprekken
		Coaching gesprekken over het gewenste gedrag
		Organiseren van startbijeenkomsten
		Organiseren van slotbijeenkomsten
		Inzet van nieuwsbrieven
		Opstellen van rapporten over de verandering
		Gebruik van het mededelingenbord
		Inzet van een ideeënbus
		Communiceren van verslagen over het verandertraject
		Chatten
		Inzetten van videojournaals
		Gebruik van podcasts
		Gebruik van wiki's
		Informatie verzenden via e-mails
Informatie verzenden via brieven		
Communicatie-management	Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met als doel de organisatiedoelen of individuele doelen van medewerkers te verwezenlijken	Eenzijdig informeren van medewerkers (informering)
		Overtuigen van de medewerkers (overreding)
		Dialogoog met medewerkers over verandering (dialogisering)
		Wederzijdse poging tot beïnvloeding (forming)

Tabel 3.1 Operationalisatie

Deze geoperationaliseerde begrippen zijn gebruikt voor het formuleren van de vragen voor de interviews. De vragen die zijn opgesteld zijn te lezen in bijlage twee. In het volgend hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden weergegeven.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek uiteen worden gezet. In de eerste paragraaf worden de resultaten van de twee casestudies bij de Belastingdienst beschreven. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de resultaten van het onderzoek bij het UWV toegelicht. In paragraaf 4.3 zullen de resultaten van het onderzoek naar de EcoSmart methode die bij het ministerie EL&I is toegepast worden weergegeven. In de laatste paragraaf worden de vier cases met elkaar vergeleken. De beschreven casestudy's zullen volgens het drie stappen model van Lewin (ontdooien, veranderen en bevroren) worden beschreven.

4.1 Casestudy Belastingdienst

Eerst zal worden beschreven waarop de methodiek is gebaseerd en hoe deze methode in het gehele land is uitgevoerd. Vervolgens wordt beschreven hoe de methodiek bij de pilot locatie in Helmond en in de regio Haaglanden is toegepast. In de volgende paragraaf zal in worden beschreven hoe het UWV de methode van de Belastingdienst heeft toegepast.

4.1.1 Achtergrond van de methode

De Belastingdienst heeft in 2006 het actieplan Duurzame Belastingdienst gepresenteerd. Het actieplan draait om het voorkomen van CO₂ uitstoot. Volgens het managementteam van de BCFD is het milieu aspect in de bedrijfsvoering niet nieuw: ook voor 2006 zijn diverse (technische) maatregelen genomen om de bedrijfsvoering te verduurzamen. Nieuw in het actieplan is dat de Belastingdienst inzet op het realiseren van een gedragsverandering.

Onderdeel van het actieplan Duurzame Belastingdienst is het realiseren van afvalscheiding. In 2009 heeft de Belastingdienst een landelijk verandertraject uitgevoerd waarbij de hele organisatie is over gegaan naar het gescheiden en centraal inzamelen van afval. De basis voor het implementatieplan en het communicatieplan is gevormd door de pilot die in 2006 en 2007 is gehouden in het kantoor van de Belastingdienst in Helmond. De resultaten van deze pilot en de verschillen met de landelijke implementatie van het afval scheiden komen later in deze paragraaf aan bod.

De Belastingdienst heeft het verandertraject gesplitst in twee delen: een harde en zachte kant. De harde kant was verantwoordelijk voor het plaatsen van de units en het informeren van de managers in de lokale panden. Deze kant van het proces werd ingevuld door een landelijk projectteam afkomstig van de BCFD. Het landelijke projectteam bestond uit een projectmanager, beleidsmedewerkers duurzaamheid, een communicatieadviseur en enkele facilitair medewerkers. De zachte kant was verantwoordelijk voor het creëren van de gedragsverandering en werd uitgevoerd door de regionale afdelingen. Per pand werd hiervoor een lokaal projectteam aangesteld waarin lokale managementleden, een communicatieadviseur, leden van de ondernemingsraad, de lokale facilitaire dienst en medewerkers van het pand in waren vertegenwoordigd.

De lokale projectteams werden voor het realiseren van de gedragsverandering geadviseerd en ondersteund door het landelijke projectteam. De landelijke projectleider licht in het interview toe dat zij voorafgaande aan het veranderproces aan tafel ging zitten met het lokale management om de implementatie en de reden van het afval scheiden toe te lichten. Hierbij legde zij de nadruk op de milieuzijde van het verhaal. De landelijk projectleider licht verder toe dat zij door middel van haar verhaal de verandering klein probeerde te houden. Het klein houden van de verandering is bewust gedaan omdat de verandering niet over de primaire werkprocessen gaat en door het landelijke projectteam werd gezien als iets van zelf sprekends. Daardoor is in deze casus sprake van een eerste orde verandering. Voor het klein houden van de verandering gebruikte zij *priming* en *framing* technieken door in haar verhaal te refereren naar de privé situatie waarin mensen het te klein geworden kinderfietsje aan een jongere zoon of dochter in het gezin geven en hun kleding die ze niet meer dragen op Marktplaats zetten. ‘*Dan vertelde ik dat wij nu verwachten dat iedereen zijn appelklokhuisje doorschuift naar compost*’ (Landelijk projectleider reststoffen inzamelen Belastingdienst). Volgens de landelijke projectleider verander je daarmee de *mindset* aan tafel: ‘*Dan gaat het niet meer over waarom we het moeten doen maar of de bakken wel groot genoeg zijn. Dan ben je er al*’. Andere projectleden van de Belastingdienst beamen deze aanpak. Het was vervolgens de taak van de lokale management leden om het verhaal over te brengen naar de medewerkers.

Het landelijke projectteam heeft voor de lokale projectteams een *toolbox* ontwikkeld waarin diverse (algemene) communicatie interventies zijn opgenomen. De lokale afdelingen konden deze middelen aanpassen naar hun eigen situatie. In deze *toolbox* zaten negen voorbeelden voor artikelen die in personeelsbladen of op intranet geplaatst kunnen worden, vier posters,

verschillende teksten voor e-mails of werkoverleggen, zes filmpjes en instructiekaartjes voor de medewerkers. Uit gesprekken met zowel de landelijke als enkele lokale projectleden blijkt dat de lokale afdelingen vrij waren in de communicatie naar de medewerkers. De geïnterviewde projectleden geven echter aan dat de meeste kantoren gebruik hebben gemaakt van het aangeboden materiaal. De redenen die hiervoor worden gegeven zijn het gebrek aan tijd en financiële middelen om zelf ander communicatie materiaal te ontwikkelen. Daarnaast geven zij aan dat het materiaal eenvoudig is in te zetten. De analyse van het materiaal laat zien dat vooral de nadruk is gelegd op de milieuaspecten. In alle interventies wordt de noodzaak van het veranderen duidelijk gemaakt door te wijzen op de klimaatverandering. Aan de hand van filmpjes werd voorbeeldgedrag vertoond en werd zichtbaar dat het afval scheiden ook daadwerkelijk nut heeft. Zowel de geïnterviewde medewerkers als projectleden geven aan dat het stimulerend heeft gewerkt. De verandering is hierdoor voornamelijk top-down aangestuurd. Het implementatie plan van de Belastingdienst (2009) laat daarnaast zien dat de lokale afdelingen weinig ruimte hadden voor eigen inbreng. Dat maakt dit veranderproces tot een geplande verandering.

Volgens de landelijke projectleden hebben niet alle kantoren even veel gebruik gemaakt van de in de *toolbox* aangeboden communicatie interventies. De meeste kantoren hebben een selectie gemaakt van het beschikbare materiaal. Deze selectie hebben zij gemaakt door te bepalen welke communicatie interventies het beste aansluiten bij de eigen medewerkers. De belangrijkste reden hiervoor is dat in de *toolbox* veel communicatie interventies worden aangeboden (bijvoorbeeld vier verschillende posters en negen verschillende artikelen) voor een relatief kleine verandering die volgens de meeste respondenten als iets van zelf sprekends wordt gezien. De Belastingdienst heeft daarom gekozen om het veranderproces klein te houden en de lokale projectteams zelf de vrijheid te geven om de intensiteit van de communicatie te bepalen. Dat maakt de verandering voor een deel ook emergent met als gevolg dat het veranderproces tot verschillende resultaten heeft geleid. In de volgende twee sub paragrafen wordt dat toegelicht aan de hand van het bespreken van het verandertraject in twee kantoren van de Belastingdienst.

4.1.2 Pilot afvalscheiding kantoor Helmond

In 2006 en 2007 heeft de BCFD op het Belastingdienstkantoor in Helmond een pilot gedaan met het realiseren van afvalscheiding. Voor dit kantoor werd gekozen omdat de regio Oost

Brabant, waar Helmond onder valt, een adoptie eenheid van de BCFD is wat betekent dat daar dus regelmatig pilots worden georganiseerd. Tegelijkertijd speelt het tijdmechanisme mee: in de regio werd bij de mensen thuis ook het afval scheiden geïntroduceerd. Hierdoor kon aan de hand van *priming* gerefereerd worden aan de privésituatie. Het volledige verandertraject in deze pilot werd gestuurd vanuit de pilot locatie zelf en ondersteund vanuit de BCFD. Volgens de aspectmanager duurzaamheid was ‘dialogoog’ het toverwoord voor het succes van deze pilot.

Voorafgaande aan het vervangen van de prullenbakken voor centrale units is een uitgebreid communicatietraject geweest. Naast het ophangen van posters en het verspreiden van informatie via het intranet zijn het lokale management en medewerkers van de BCFD met de medewerkers in gesprek gegaan over de vraag wat zij bij kunnen dragen aan een duurzamere bedrijfsvoering. Hierbij stond voorafgaande al vast dat afval scheiden één van de bijdrages zou zijn. Volgens de lokale projectleider is samen met de medewerkers een top tien vastgesteld waarin ideeën en concrete plannen zijn opgenomen om de organisatie duurzamer te maken. Het gehele kantoor werd ook uitgenodigd om gezamenlijk naar de film *An Inconvenient Truth* van Al Gore te gaan kijken. Het overgrote deel van de medewerkers is op deze uitnodiging ingegaan. Door het vertonen van de film werden de negatieve gevolgen van het, op dat moment, huidige gedrag getoond. Na afloop gingen de medewerkers hierover met elkaar in gesprek. Door deze gesprekken ontstond ruimte om groepsnormen te beïnvloeden. Het projectteam heeft dat ook gedaan door andere communicatie interventies (zoals posters) tegelijkertijd in te zetten. Zowel de medewerkers als de betrokken projectleden kunnen zich nog herinneren dat het leidde tot medewerkers die de woorden van Al Gore in twijfel trokken en dat aantoonde met onderzoeken die zij vervolgens op de prikborden verspreiden. Ook medewerkers die het juist met de conclusies van de film eens waren lieten van zich horen. Hieruit blijkt dat het veranderproces leefde onder de medewerkers. Volgens de projectleden in Helmond mochten de medewerkers tegen de verandering en de verspreide visies over klimaatverandering zijn. Zij kregen wel de ruimte om met elkaar in discussie te gaan. In het verandertraject is daardoor sprake van dialogiseren: tweezijdige communicatie gericht op het informeren. De medewerkers moesten zich echter wel realiseren dat het afval scheiden, en breder het duurzaam werken, werd ingevoerd. Het veranderproces is daardoor te typeren als een geplande verandering. De dialoog en ruimte voor inbreng van de medewerkers leidde bij de medewerkers tot het gevoel dat de verandering vanuit hen kwam en daardoor was een breed draagvlak voor de verandering. De discussies hebben de houding (attitude) van de

medewerkers veranderd waardoor de acceptatie van de verandering onder de medewerkers groot was. Hierdoor is de organisatie klaar gemaakt voor de verandering of te wel ontdooid. Dat samen heeft ook geleid tot een nieuwe subjectieve norm: het duurzaam werken en daarmee ook het afval scheiden.

Het daadwerkelijk veranderen van afvalunits werd gestart met een oproep aan de medewerkers om zelf hun prullenbak in te leveren bij een centraal inzamelpunt. Om het inzamelen te stimuleren werden door het projectteam aan het begin van de actie een aantal prullenbakken neergezet. Door het inzamelen van de oude afvalunits op deze manier vorm te geven werd de eigen beweging van de medewerkers gestimuleerd zodat zij ook hierdoor het gevoel kregen dat de verandering vanuit hen kwam. Om de beweging te stimuleren ontving iedere medewerker die zijn of haar oude prullenbak inleverde een gadget. Tegelijkertijd werd door middel van berichten op intranet en posters gecommuniceerd over hoe de medewerkers gebruik moeten maken van de nieuwe unit. In deze fase van het verandertraject is daardoor sprake van overreding omdat medewerkers worden beïnvloed maar geen mogelijkheid hebben om hierop te reageren.

Na de plaatsing van de nieuwe units is de cirkel van aanspreken ingevoerd. Dat hield in dat de medewerkers elkaar gingen aanspreken wanneer zij het verkeerde gedrag vertoonden. In het begin gebeurde dat vooral door de projectleden. Zij waren intrinsiek gemotiveerd om het project te doen slagen en daardoor lag het voor de hand dat zij mensen zouden aanspreken. Tevens vertoonden zij voorbeeldgedrag wat volgens Pol et al. (2007) en Tiemeijer et al. (2009) een methode is om het onbewuste gedrag te beïnvloeden. Al vrij snel begonnen ook de andere medewerkers elkaar op het gedrag aan te spreken. Hieruit blijkt dat een nieuwe (subjectieve) norm binnen de organisatie is gecreëerd waardoor het gedrag in de organisatie is gestold en de gedragsverandering behouden blijft (Burnes, 2009, p. 125 - 126). Dat de cirkel van aanspreken rondom dit project werkte verbaasde de lokale projectleider enigszins omdat deze cirkel niet van de grond komt bij andere interne werkprocessen. Volgens hem ligt het aan het uitgebreide communicatietraject voorafgaande aan de daadwerkelijke verandering. Wat de medewerkers ook stimuleerde in het gedrag was het communiceren van de resultaten op intranet en tijdens werkoverleggen. Zowel medewerkers als betrokken projectleden geven aan dat hiermee zichtbaar werd gemaakt dat het veranderen ook daadwerkelijk effect heeft. Een schematisch overzicht van alle communicatie interventies tijdens deze pilot wordt weergegeven in tabel 4.1.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^e fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevrozen)
Helmond	Artikelen, posters, filmpjes, discussies en mededelingen in werkoverleggen	Posters, berichten op intranet en het geven van een gadget	Communiceren van resultaten, posters en cirkel van aanspreken

Tabel 4.1 Schematisch overzicht toegepaste communicatie interventies in Helmond

Uit de interviews blijkt dat in Helmond aan alle voorwaarden voor het beïnvloeden van de intentie tot gedragsverandering uit het model van Ajzen en Fishbein (1975) is voldaan. In hoofdstuk twee van deze scriptie is beschreven dat de intentie tot veranderen wordt beïnvloed door de attitude, de subjectieve normen en de sociale controle. Door de medewerkers uitgebreid te informeren en de dialoog met de medewerkers aan te gaan is de veranderbereidheid toegenomen waardoor de medewerkers open stonden voor de verandering (attitude). De organisatie heeft duidelijk gemaakt welke subjectieve normen (het duurzaam werken) van de medewerkers worden verwacht en heeft dat gestimuleerd door de van cirkel aanspreken te introduceren. Tot slot heeft de organisatie de verandering gefaciliteerd door het plaatsen van de nieuwe units en hier uitgebreid over te communiceren (sociale controle). De geïnterviewde medewerkers en betrokken projectleden geven aan dat de gedragsverandering met succes is gerealiseerd. De respondenten in Helmond kijken dan ook enthousiast terug op het veranderproces. Hoewel sommige medewerkers de verandering eerst flauwekul vonden is iedereen het er nu over eens dat het gescheiden inzamelen van afval een gewoonte is. Dat zij nog steeds bezig zijn met het duurzaam werken werd duidelijk tijdens het groepsinterview. Enkele medewerkers gaven hierin aan nieuwe ideeën en of verbeterpunten te hebben voor een duurzamere bedrijfsvoering bij de Belastingdienst.

Hoewel het gewenste resultaat is bereikt geven enkele landelijke projectleden en de Coördinerend Directeur Inkopen van de BCFD aan dat het traject te arbeidsintensief is geweest en daardoor lastig uit te voeren in de andere regio's. Om die reden is gekozen om op de andere locaties met minder en andere communicatie interventies de medewerkers te informeren en overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering. Deze aanpassing in de methodiek en de gevolgen daarvan worden in de volgende sub paragraaf toegelicht door het bespreken van het verandertraject in de regio Haaglanden.

4.1.3 Afvalscheiding kantoren regio Haaglanden

De implementatie van het afval scheiden gebeurde tijdens de landelijke uitrol van het project in 2009. De regio Haaglanden heeft ervoor gekozen om het invoeren van het afval scheiden samen te laten vallen met de verhuizing van de verschillende kantoren naar een nieuw kantoor in Den Haag. Uitgangspunt in de communicatie was dat in het nieuwe kantoor nieuwe regels (subjectieve normen) gelden, waaronder het scheiden van afval. In eerste instantie is daarom voorafgaande aan de daadwerkelijke verandering weinig aandacht besteed aan het communiceren over het hoe en waarom van de verandering. In de communicatie lag voornamelijk de nadruk op het duurzaam werken en minder specifiek op het afval scheiden. Uit de eerste resultaten van het afval scheiden bleek dat het kantoor achter bleef ten opzichte van de andere kantoren. Dat werd ondersteund door een fotoreportage die door een medewerker van de lokale facilitaire dienst is gemaakt. Hij fotografeerde misstanden (verkeerd scheiden van het afval, (eigen) afvalunits op de kamer, etc.) en communiceerde dat vervolgens naar het management. Daarom is een jaar na de eerste fase samen met de landelijke projectgroep een tweede communicatie traject gestart.

Tijdens de tweede fase is uitgebreid stil gestaan bij het nut en de noodzaak van het invoeren van afvalscheiding. Dat is gebeurd aan de hand van het ophangen van posters, het plaatsen van artikelen, filmpjes en mededelingen op intranet en het onderwerp agenderen tijdens werkoverleggen. Het lokale projectteam is in deze fase ook ingegaan op vragen van medewerkers en onwaarheden die door sommige medewerkers werden verspreid. Dat laatste kan worden gezien als vorm van weerstand. Een voorbeeld van een onwaarheid is dat veel medewerkers de gedachten hadden dat het door hen gescheiden ingezamelde afval door de afvalverwerker weer op één hoop werd gegooid. Dat is met artikelen en filmpjes op intranet tegen gesproken. Uit de interviews blijkt dat het stellen van vragen de enige vorm van tweezijdige communicatie in het verandertraject is geweest. De communicatie in dit veranderproces kan daarom als overreding worden getypeerd. Eén van de lokale projectleden licht toe dat niet alle aangeboden communicatie interventies uit de *toolbox* zijn toegepast. Dat wordt bevestigd in de interviews met de medewerkers doordat slechts één van de vier verschillende posters door hen werd herkend en de medewerkers zich verder niets kunnen herinneren van andere communicatie interventies. Het project lid licht toe dat hiervoor is gekozen omdat men de verandering (het scheiden van afval) als iets van zelf sprekends zag en met communicatie niet groter wilde maken dan nodig. De houding van de medewerkers ten opzichte van het afval scheiden is in deze tweede fase veranderd. Na het inzetten van deze

communicatie interventies is daarnaast door de facilitaire dienst een actie opgezet om de eigen afvalunits van de medewerkers, die eigenlijk niet mee mochten verhuizen naar het nieuwe pand, te verwijderen. Hierdoor werd het alternatief ontnomen waardoor het automatische gedrag van de medewerker wordt doorbroken. Doordat het onbewuste gedrag wordt onderbroken ontstaat, zoals in paragraaf 2.3.3 is toegelicht, volgens Pol et al. (2007, p. 82) de mogelijkheid voor beïnvloeding van gedrag waardoor de toegepaste communicatie interventies succes hadden. Volgens de geïnterviewde lokale projectleden is de bereidheid om (op een juiste manier) gebruik te maken van de nieuwe centrale afvalunits hierdoor toegenomen.

Na de daadwerkelijke verandering (het wegnemen van de oude units) is nog een tijd gecommuniceerd over het scheiden van afval. De posters zijn lang blijven hangen en via het intranet zijn nog enkele artikelen verspreid. De resultaten zijn echter niet gepubliceerd. Het wegnemen van het alternatief en de bewuste keuze om na de verandering te communiceren geven aan dat het hier om een geplande verandering gaat. Op het moment wordt niet meer gecommuniceerd over afval scheiding. Het is volgens de geïnterviewde respondenten uit deze regio geen onderwerp meer en het afval scheiden gaat volgens hen ‘gewoon goed’. Een schematisch overzicht van de toegepaste communicatie interventies in het gehele verandertraject wordt weergegeven in tabel 4.2. Volgens de landelijke projectleider is de regio Haaglanden met het communiceren na de verandering een uitzondering en is in de meeste regio’s na het plaatsen van de nieuwe units nauwelijks meer gecommuniceerd. Hierdoor is volgens de landelijke projectleider op andere kantoren een korte hype gecreëerd met als gevolg dat volgens haar de gedragsverandering niet overal in de organisatie is gestold.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^e fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevrozen)
Den Haag	Artikelen, posters, films en mededelingen in werkoverleggen	Posters, berichten op intranet en instructiekaart met gadget	(na 2 ^{de} traject) Artikelen, posters en mededelingen in werkoverleggen.

Tabel 4.2 Schematisch overzicht toegepaste communicatie interventies in Den Haag

Het verandertraject is in deze regio twee keer uitgevoerd. Het eerste traject laat zien dat als geen of nauwelijks aandacht wordt besteed aan het hoe en waarom van veranderen, de medewerkers niet overtuigd worden om ook daadwerkelijk te veranderen. Uit de in paragraaf 2.3.1 toegelichte theorie van Lewin (in Lewin & Goldman, 1999, p. 113 – 115) blijkt dat

daardoor de veranderbereidheid laag is en dat vervolgens ook de *intentie tot veranderen* ontbreekt. De gewenste verandering wordt daardoor niet gerealiseerd. In het tweede traject is veel meer aandacht besteed aan het informeren en overtuigen van medewerkers waardoor de veranderbereidheid groot was. Door het wegnemen van het alternatief en het opnieuw communiceren van de nieuwe regels in het pand is ook een nieuwe subjectieve norm gecreëerd en is sprake van sociale controle waardoor de drie determinanten voor het beïnvloeden van de intentie tot gedragsverandering aanwezig zijn. Zoals uit de voorgaande alinea blijkt gaat het afval scheiden nu inmiddels goed en dus wordt door zowel het landelijke als lokale projectteam aangenomen dat de gedragsverandering ook hier heeft plaats gevonden.

4.2 Methode van de Belastingdienst toegepast bij het UWV

Net als de Belastingdienst is het UWV actief bezig met het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dat kader hebben zij in 2011 op alle kantoren afval scheiding ingevoerd. Omdat het UWV gebruik heeft gemaakt van de methode van de Belastingdienst, en deze methodiek in paragraaf 4.1 al is toegelicht zal deze paragraaf, in tegenstelling tot de andere paragrafen in dit hoofdstuk, niet starten met het uitleggen van de methode.

Het project is in 2010 gestart met een pilot op vier kantoren: twee grote kantoren met ongeveer vierhonderd medewerkers en twee kleine kantoren met gemiddeld twintig medewerkers. Na afloop van de pilot heeft het UWV een enquête verstuurd naar alle medewerkers van deze vier kantoren. In totaal is de enquête naar ruim achthonderd medewerkers verstuurd en leverde een responspercentage van 34% op. Deze enquête leverde een belangrijke bijdrage aan de evaluatiestudie die naar aanleiding van deze pilot is uitgevoerd. Aan de hand van de resultaten uit deze evaluatie zijn een aantal kleine aanpassingen doorgevoerd. Deze aanpassingen zijn vooral gedaan aan het inzamelmiddel zelf. Op een aantal kantoren zijn de openingen van de unit aangepast en op sommige afdelingen is een extra afvalunit geplaatst. Met betrekking tot de communicatie is enkel de slogan ‘Wij gaan scheiden’ aangepast. De slogan zorgde voor commotie omdat deze andere gedachten opriep bij mensen die in de privé situatie relatie technisch in scheiding lagen. Hierdoor ontstond een verkeerd *frame* waardoor de juiste boodschap bij de medewerkers niet aan kwam. Het projectteam heeft de slogan aangepast naar ‘Wij gaan afval scheiden’. De overige resultaten van de enquête worden later in deze paragraaf besproken. Het UWV heeft tijdens

de landelijke uitrol geen aanpassingen gedaan ten opzichte van de pilot. Volgens de projectleden is dat ook de reden dat de landelijke implementatie niet meer is geëvalueerd.

Voor de start van het proefproject heeft het UWV informatie ingewonnen bij de Belastingdienst en is besloten om de methode, met enkele aanpassingen, over te nemen. Een belangrijke aanpassing op de methodiek van de Belastingdienst is dat het UWV enkel gebruik maakte van een landelijk projectteam. Het landelijke team droeg de (communicatie) interventies aan de lokale UWV kantoren aan en vervolgens werden deze middelen volgens een centraal communicatieplan naar de medewerkers gecommuniceerd. Op ieder UWV kantoor werd de verandering dus op dezelfde manier, volgens het communicatieplan uitgevoerd. De verandering werd dus *top-down* ingestuurd. Doordat de stappen in het veranderproces vooraf zijn bepaald en vanaf bovenaf zijn opgelegd is deze verandering een geplande verandering. Uit de interviews met leden van het projectteam blijkt dat, net als bij de Belastingdienst, een belangrijke rol was weggelegd voor het lokale management van de UWV kantoren. Het lokale management kreeg van het landelijke team een presentatie over het hoe en waarom van afval scheiden en vervolgens werd van hen verwacht dat zij die informatie communiceerde richting de medewerkers. Hierdoor was geen ruimte voor twee richtingsverkeer in de communicatie en is het lastig medewerkers te overtuigen. Het UWV wilde ook geen dialoog: de geïnterviewde projectleden geven aan dat afvalscheiding iets is wat ingevoerd moest worden en dat discussie hierover niet mogelijk was. Het UWV paste dus informering als communicatiestrategie toe. Wel hadden medewerkers de mogelijkheid om via een e-mail naar de landelijke projectleider te reageren op de verandering. Volgens de geïnterviewde projectleden is dat ook veelvuldig gedaan. Het zorgde volgens de projectleden wel voor weerstand en een lage veranderbereidheid.

De verdere realisatie van de gedragsverandering is nagenoeg het zelfde als bij de Belastingdienst. Voorafgaande aan de daadwerkelijke verandering van afvalunits is naar de medewerkers gecommuniceerd door middel van een aparte webpagina op het intranet, artikelen op het algemene intranet, mededelingen tijdens werkoverleggen, posters op strategische locaties en het vertonen van filmpjes op schermen in de bedrijfskantines. Hierbij moet opgemerkt worden dat de Belastingdienst veel meer gebruikt heeft gemaakt van verschillende posters en artikelen. De communicatie adviseur van het UWV geeft aan dat hiervoor bewust is gekozen. Het UWV wilde het onderwerp klein houden en ziet het afval scheiden als iets vanzelfsprekends. Ook hieruit blijkt dat het UWV in de communicatie *informering* als strategie toe paste.

Op de dag van de daadwerkelijke verandering van afvalunit kreeg iedere medewerker een instructie brochure en een duurzame balpen. Hierbij werd gecommuniceerd dat de balpen gemaakt is van gerecyclede koffiebekertjes zodat het onderwerp als het ware tastbaar werd gemaakt. Deze gadget leverde naast positieve reacties ook een aantal negatieve reacties op, 32% van de respondenten uit de door het UWV gehouden enquête vonden het overbodig. Volgens de projectleden zagen de medewerkers het geven van de balpen als het creëren van afval. Na de verandering is niet meer naar de medewerkers gecommuniceerd. De projectleden geven aan dat het ook niet nodig is want de verandering is gerealiseerd en wordt niet meer terug gedraaid. Een schematisch overzicht van de door het UWV toegepaste communicatie interventies tijdens het landelijke verandertraject wordt in tabel 4.3 weergegeven. Volgens de geïnterviewde projectleden kan het scheiden van afval nog wel worden verbeterd. Daarom wordt een nieuwe pilot opgestart waarin ambassadeurs van het project mensen gaan aanspreken op het gedrag. Deze ambassadeurs zijn enthousiaste medewerkers in de organisatie. De in paragraaf 2.3.3 besproken theorie van Tiemeijer et al (2009, p. 153) geeft aan dat hiermee het onbewuste gedrag van de medewerkers wordt beïnvloed.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^e fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevrozen)
UWV	Posters, artikelen, e-mail bericht en mededelingen in werkoverleggen	Posters, e-mail bericht, instructies op intranet, brochure en in de pilot een gadget	Geen communicatie

Tabel 4.3 Schematisch overzicht toegepaste communicatie interventies door het UWV

De evaluatiestudie die door het UWV zelf is uitgevoerd laat een aantal opvallende resultaten zien. De informatie die door het UWV voor en tijdens de implementatie naar de medewerkers is verstrekt wordt door 86% van de respondenten als goed ervaren. 93% van de respondenten vond de brochure erg duidelijk. Ondanks dat de informatievoorziening goed wordt beoordeeld geven 58% van de respondenten in de enquête aan het afval niet altijd goed te scheiden. 36% van de medewerkers geeft aan dat zij collega's kennen die het afval niet goed scheiden. 34% van de medewerkers geeft aan na enkele weken nog steeds niet gewend te zijn aan het afval scheiden. Slechts 16% van de respondenten is tevreden over de inzamelunit en 74% vindt dat de afvalunit kan worden verbeterd. Alles bij elkaar geven de respondenten het project gemiddeld een 5,8. De cijfers laten zien dat voldoende informatie is verstrekt maar dat de

gedragsverandering lang niet bij iedereen is gerealiseerd. In het communicatieplan staat dat medewerkers wel geïnformeerd worden maar niet wordt geprobeerd om de medewerkers te overtuigen. Volgens de communicatieadviseur hoeven de medewerkers geen positieve houding ten opzichte van de verandering te hebben omdat het *top-down* wordt ingestuurd. Aan de hand van de theorie van Lewin (in Lewin & Goldman, 1999, p. 113 – 115) kan worden vast gesteld dat draagvlak voor de verandering ontbreekt en dat het scheiden van afval nog geen nieuwe subjectieve norm geworden. Twee van de drie determinanten uit het model van Ajzen en Fishbein (1975) om de intentie tot verandering te beïnvloeden ontbreken in het verandertraject waardoor het gedrag van de medewerkers niet in alle gevallen veranderd.

Volgens de projectleden is in het verandertraject weerstand opgetreden. Deze weerstand was volgens hen niet groter of kleiner dan bij vergelijkbare projecten. De weerstand uitte zich door een negatieve houding, het expres verkeerd scheiden van het afval of het meenemen van een eigen afvalunit. De weerstand komt voornamelijk doordat het UWV met de communicatie enkel heeft ingezet op informering waardoor de acceptatie van de verandering bij de medewerkers laag was en medewerkers dus niet bereid waren het nieuwe gedrag te vertonen. Het landelijke projectteam had hiermee voorafgaande al rekening gehouden en heeft de lokale managementleden aangespoord hier tegen op te treden met als gevolg de introductie van een aantal nieuwe subjectieve normen. Ook hieruit blijkt dat het om een geplande verandering gaat.

4.3 Casestudy EcoSmart methode toegepast bij het ministerie van EL&I

In deze paragraaf zal de EcoSmart methode zoals deze is toegepast bij het ministerie van EL&I worden besproken. Net als bij de methodiek van de Belastingdienst zal eerste de achtergrond van de methodiek worden toegelicht en vervolgens zal worden ingegaan op hoe deze is uitgevoerd bij het ministerie van EL&I.

4.3.1 Achtergrond van de methode

Het ministerie van EL&I heeft voor het realiseren van afvalscheiding gebruikt gemaakt van de EcoSmart methode die ontwikkeld is door afvalverwerker Van Gansewinkel. Doel van Van Gansewinkel is om het scheiden van afval te bevorderen. Hierdoor ontstaan namelijk homogene afvalstromen die als grondstof voor nieuwe producten worden gebruikt. Uit

interviews met Van Gansewinkel blijkt dat deze grondstoffen door de afvalverwerker worden verkocht en vormen daardoor een steeds belangrijker onderdeel van de inkomsten van het bedrijf. Van Gansewinkel heeft dus belang bij het realiseren van de gedragsverandering.

Uit de interviews met medewerkers van Van Gansewinkel wordt duidelijk dat de EcoSmart methode in verschillende vormen kan worden toegepast. De verschillende vormen maken onderscheidt tussen het centraal inzamelen (zoals in de methodiek van de Belastingdienst) of decentraal inzamelen op de werkplek. Een ander onderscheid in de EcoSmart varianten is de inzet van EcoSmart afvalspecialisten. De rol van deze afvalspecialisten zal later in deze paragraaf worden toegelicht. In dit onderzoek is enkel gekeken naar de methode zoals deze is toegepast bij het ministerie van EL&I. Het ministerie van EL&I heeft gekozen voor het decentraal inzamelen, dat betekent dat per drie medewerkers twee afvalunits, zogenaamde Smartbins, zijn geplaatst en daarnaast is gekozen om binnen de panden EcoSmart medewerkers als afvalspecialisten in te zetten.

Het ministerie van EL&I heeft meerdere kantoren. Het afval scheiden is niet op alle kantoren tegelijkertijd gerealiseerd. De kantoren die behoren tot het vroegere ministerie van Landbouw Natuurbeheer en Visserij (LNV) zijn eerder overgegaan op afvalscheiding dan de kantoren die behoren tot het vroegere ministerie van Economische Zaken (EZ). Na de fusie van deze ministeries is besloten om op alle kantoren afvalscheiding volgens de EcoSmart methode toe te passen. De manier waarop dat is gegaan is nagenoeg aan elkaar identiek. Hoewel het verandertraject twee keer is uitgevoerd, wordt hier de verandering vanwege de overeenkomsten, als één traject besproken.

4.3.2 Het verandertraject bij het ministerie van EL&I

De implementatie van de verandering werd vorm gegeven door een projectgroep bestaande uit coördinator duurzame bedrijfsvoering, enkele facilitaire medewerkers van het ministerie van EL&I en medewerkers van Van Gansewinkel. Deze groep werd aangevuld door facilitair medewerkers van het kantoor waar de verandering plaats vond. Deze laatste groep facilitair medewerkers was verantwoordelijk voor de communicatie in het pand.

Voor de daadwerkelijke plaatsing van de nieuwe units is nauwelijks gecommuniceerd. Het is als een mededeling op het intranet geplaatst en in sommige kantoren werd het vermeld op de televisieschermen die in het pand hangen. Op een enkele locatie is in de kantine een stand

geplaatst waarin informatie werd gegeven over de nieuwe unit. De geïnterviewde medewerkers kunnen zich dan ook niets of nauwelijks iets herinneren van de communicatie. Enkele medewerkers vertellen dat de nieuwe units er opeens stonden zonder dat zij hierover geïnformeerd waren. Volgens één van de projectleden hebben veel medewerkers het niet gezien omdat op het intranet van het ministerie relatief veel mededelingen worden geplaatst. De communicatie in deze fase is daarom te typeren als eenzijdig en enkel gericht op het informeren en niet ook op overtuigen. Zoals uit paragraaf 2.3.1 blijkt is dit van invloed op de veranderbereidheid van de medewerkers.

Op de dag dat de nieuwe units zijn geplaatst heeft iedere medewerker, net als bij de Belastingdienst, een instructie kaartje en biologische appel ontvangen. Op het kaartje stond vermeld dat de nieuwe afvalunits zijn geplaatst en hoe deze gebruikt moeten worden. Daarnaast werd een link gelegd met de appel die nadat deze is opgegeten in de nieuwe unit gescheiden kan worden weg gegooid. Volgens van Gansewinkel is deze actie bij meerdere organisaties succesvol gebleken omdat de medewerkers zich dan bewust worden van de verandering. Van de geïnterviewde medewerkers bij het ministerie van EL&I wist slechts één medewerker deze actie te herinneren. De andere medewerkers geven aan dat de afvalunit zelf duidelijk genoeg is en dat het zich zelf uitwijst waar welk afval in mag.

Met de introductie van de nieuwe unit deed ook de EcoSmart medewerker zijn intrede. Deze medewerker is door van Gansewinkel opgeleid tot afvalspecialist. Taken van deze afvalspecialist zijn om de afvalunits te legen en medewerkers aan te spreken op hun gedrag wanneer zij het afval verkeerd scheiden. Daarnaast zijn de EcoSmart medewerkers het aanspreekpunt voor medewerkers van het ministerie voor als zij vragen hebben over het scheiden van afval. De EcoSmart medewerkers zijn daarom ook getraind op hun communicatieve vaardigheden zodat zij op een juiste manier de mensen te woord kunnen staan. Door de training zijn zij ook in staat om mensen te overtuigen hun gedrag aan te passen.

De geïnterviewde EcoSmart medewerker ligt toe dat hij regelmatig medewerkers aanspreekt en of na scheiding toe past wanneer hij merkt dat het afval verkeerd is ingezameld. Daaraan voegt hij toe dat hij en zijn collega's steeds minder mensen hoeven aan te spreken. Hieruit kan worden opgemerkt dat de medewerkers niet uit zich zelf het afval op de juiste manier scheiden. Een verklaring hiervoor die voort komt uit de besproken theorie in hoofdstuk twee kan zijn dat de medewerkers van het ministerie van EL&I niet goed zijn geïnformeerd over

het hoe en waarom van het afval scheiden en dat daardoor de veranderbereidheid ontbreekt. Het aanspreken op het gedrag blijkt echter wel effect te hebben omdat het gedrag wel verbetert. De medewerkers worden overtuigd waardoor de veranderbereidheid toeneemt. De communicatiestrategie is in deze fase van het verandertraject te typeren als dialogiseren omdat de communicatie tweezijdig is en medewerkers worden beïnvloed. De geïnterviewde medewerkers van het ministerie geven aan de EcoSmart medewerkers niet als een afvalspecialist te zien, het merendeel is zelfs niet eens op de hoogte van het feit dat de afvalunits door hen worden gelegegd.

Naast de inzet van de EcoSmart medewerker heeft het ministerie van EL&I in het na traject niet meer gecommuniceerd en daarmee geen gebruik gemaakt van de communicatie interventies die Van Gansewinkel hen heeft aangeboden. Volgens van Gansewinkel laten de door hen ontwikkelde communicatie interventies die toegepast kunnen worden in het na traject, het resultaat van het afval scheiden zien wat vervolgens stimulerend zou werken en het afval scheiden verbeterd. Een schematisch overzicht van de door het ministerie van EL&I toegepaste communicatie interventies wordt weergegeven in tabel 4.4.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^e fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevrozen)
Ministerie EL&I	Informatiestand, workshop en mededeling op intranet	Instructiekaart met gadget	EcoSmart afvalspecialisten die mensen aanspreken

Tabel 4.4 Schematisch overzicht toegepaste communicatie interventies door het ministerie van EL&I

Weerstand tegen de introductie van de nieuwe afvalunits is volgens de geïnterviewde projectleden nauwelijks geweest. Voor de medewerker veranderde dan ook weinig, nog steeds staat naast het bureau een afvalunit. Het enige verschil is dat mensen nu na moeten denken over in welke stroom zij het afval moeten scheiden. Het onbewuste gedrag heeft daardoor plaats gemaakt voor bewust gedrag waardoor ruimte voor beïnvloeding ontstaat (Pol et al. 2007, p. 82)

Ondanks het relatief hoge scheidingspercentage bij het ministerie van EL&I is het lastig vast te stellen of een gedragsverandering heeft plaats gevonden. De geïnterviewde medewerkers geven allemaal aan nauwelijks tot niets te hebben gemerkt van de communicatie interventies en hebben naar eigen zeggen daarom geen andere houding die aan zet tot afval scheiding.

Door het inzetten van EcoSmart medewerkers wordt geprobeerd een nieuwe subjectieve norm te creëren. Dat is echter nog niet gelukt omdat het afval scheiden volgens de medewerker van EcoSmart nog regelmatig fout gaat. Een nieuwe sociale norm is wel kunstmatig gecreëerd door het inzetten van EcoSmart medewerkers. Dat zij echter door het merendeel van de ondervraagde medewerkers van het ministerie niet als afvalspecialist worden herkend geeft aan dat lang niet iedere medewerker is aangesproken op zijn of haar gedrag.

4.4 Vergelijking tussen de casestudies

In deze paragraaf zullen enkele overeenkomsten en verschillen in de casestudies worden besproken. Hierbij zal enkel worden ingegaan op de verschillen en overeenkomsten in de communicatie en niet op de technische aspecten.

De Belastingdienst heeft in al haar kantoren, tijdens de landelijke implementatie van het verandertraject, met communicatie interventies geprobeerd om de medewerkers te beïnvloeden voorafgaande aan de daadwerkelijke verandering. Door de medewerkers te informeren en overtuigen is geprobeerd de houding van de medewerkers ten opzichte van het veranderproces te beïnvloeden. Door de dialoog aan te gaan is samen met de medewerkers een nieuwe subjectieve norm gecreëerd waarop mensen elkaar aanspreken. Door het wegnemen van de oude units zijn aan alle drie de determinanten voor het beïnvloeden van gedrag voldaan. Het resultaat is dan ook een succesvolle gedragsverandering. Het UWV heeft net als de Belastingdienst veel gecommuniceerd in het voortraject. Zij hebben echter eenzijdig gecommuniceerd waarbij de nadruk lag op het informeren. Hierdoor is de intentie tot gedragsverandering niet beïnvloed en was de veranderbereidheid laag. Op het ministerie van EL&I is in het voortraject van de verandering veel minder aandacht besteed aan het overtuigen van medewerkers. Hierdoor was de veranderbereidheid laag en is de gedragsverandering niet direct gerealiseerd.

Na het vervangen van de units is bij de Belastingdienst, met uitzondering van het kantoor in Helmond, niet of nauwelijks meer gecommuniceerd naar de medewerkers. Dat heeft als gevolg dat de gedragsverandering niet volledig is gestold en daardoor niet bij iedere medewerker behouden blijft. In Helmond is dat wel gedaan en daar is de gedragsverandering wel behouden. Ook het tweede verandertraject in Den Haag bevestigt dit beeld. De EcoSmart medewerkers bij het ministerie van EL&I realiseren in deze fase pas de gedragsverandering

door mensen aan te spreken op hun gedrag. Dat zou volgens Van Gansewinkel nog extra gestimuleerd kunnen worden door de inzet van communicatie interventies. Dat het stimulerend werkt is aangetoond door de Belastingdienst in Helmond. In tabel 4.5 zijn de verschillende communicatie strategieën die in de casestudies zijn toegepast weergegeven.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^{de} fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevrozen)
Helmond	Formering	Formering	Formering
Den Haag traject 1	Informering	Informering	Geen communicatie
Den Haag traject 2	Formering	Informering	Informering
UWV	Informering	Informering	Geen communicatie
Ministerie EL&I	Informering	Informering	Formering

Tabel 4.5 Communicatie strategie tijdens de verschillende fasen van het veranderproces

Een ander verschil is dat bij de Belastingdienst de oude afvalunits niet overal direct zijn weggehaald of dat de medewerkers de ruimte hadden hun eigen afvalbakje te plaatsen. Bij het UWV en het ministerie van EL&I zijn de oude units wel direct weggenomen waardoor het onbewuste gedrag van de medewerkers werd doorbroken en sprake is van een gedwongen verandering. Hierdoor ontstond ruimte voor beïnvloeding. De resultaten uit de enquête van het UWV laten zien dat medewerkers in deze fase de informatie tot zich nemen. Bij het ministerie van EL&I zette dit de medewerkers aan het denken waardoor ook hier hun gedrag is beïnvloed.

De overeenkomst die de drie organisaties hebben is dat bij alle drie de gedragsverandering niet volledig is gerealiseerd. Enige uitzondering hierop vormt het Belastingdienst kantoor in Helmond. Volgens de Belastingdienst heeft dat te maken met de uitgebreide dialoog die in Helmond met de medewerkers is aangegaan. Uit de interviews blijkt daarom dat zij op zoek zijn naar een middel om, op een minder arbeidsintensieve manier dan in Helmond, toch de dialoog aan te gaan. Hierbij denkt de Belastingdienst zelf aan de inzet van social media. Dat sluit aan bij een andere overeenkomst tussen de twee verandermethodes: in beide methodes is namelijk nauwelijks gebruik gemaakt van nieuwe media zoals deze in paragraaf 2.5.2 zijn beschreven. De onderzochte organisaties hebben voornamelijk gebruik gemaakt van de bekende schriftelijke communicatiemiddelen zoals posters, mededelingen in werk en team

overleggen en berichten op intranet. Hierdoor is de communicatie voornamelijk eenzijdig. Uitzonderingen hierop worden weergegeven in tabel 4.5. Een volledig overzicht van de communicatie interventies die door de onderzochte organisaties zijn gebruikt wordt weergegeven in tabel 4.5.

	1 ^e fase (ontdooien)	2 ^e fase (verandering)	3 ^{de} fase (bevriezen)
Helmond	Artikelen, posters, filmpjes, discussies en mededelingen in werkoverleggen	Posters, berichten op intranet en het geven van een gadget	Communiceren van resultaten, posters en cirkel van aanspreken
Den Haag	Artikelen, posters, films en mededelingen in werkoverleggen	Posters, berichten op intranet en instructiekaart met gadget	(na 2 ^{de} traject) Artikelen, posters en mededelingen in werkoverleggen.
UWV	Posters, artikelen, e-mail bericht en mededelingen in werkoverleggen	Posters, e-mail bericht, instructies op intranet, brochure en in de pilot een gadget	Geen communicatie
Ministerie EL&I	Informatiestand, workshop en mededeling op intranet	Instructiekaart met gadget	EcoSmart afvalspecialisten die mensen aanspreken

Tabel 4.6 Gebruikte communicatie middelen

De drie organisaties hebben het veranderproces allen voornamelijk als een geplande verandering uitgevoerd. Voorafgaande aan de verandering zijn plannen opgesteld en is het gewenste resultaat bepaald. Toch was niet alles tijdens het veranderproces aan te merken als een geplande verandering. In Helmond heeft de Belastingdienst gekozen om voor de daadwerkelijke verandering in dialoog te gaan met de medewerkers. Hoewel vooraf vast stond dat het afval scheiden werd ingevoerd, hadden de medewerkers toch zeggenschap over hoe dat moest gebeuren en konden zij invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de afval unit. Hierdoor stond het veranderproces en de uitkomst hiervan vooraf niet vast en dat maakt deze

verandering voor een deel ook ongepland. Zoals in paragraaf 4.1.2 beschreven heeft dat de veranderbereidheid vergroot. De Belastingdienst is ervan uitgegaan dat de medewerkers op de andere kantoren, tijdens discussie bijeenkomsten met dezelfde aanbevelingen zouden komen en heeft daarom besloten om de dialoog op die punten (aanpassen van de unit en invulling van het veranderproces) niet aan te gaan. Door deze punten op te nemen in het implementatieplan voor de landelijke uitvoering lijkt het erop dat de verandering gepland is uitgevoerd. Het emergente onderdeel van dit proces is dat de lokale Belastingdienstkantoren zelf konden bepalen hoeveel zij communiceerde waardoor vooraf niet vast stond wat de resultaten zouden zijn. In paragraaf 4.1.3 is toegelicht dat daardoor de veranderbereidheid onder de medewerkers niet op ieder kantoor even groot was wat voor een wisselend resultaat heeft gezorgd. Ook het verandertraject bij het UWV heeft een klein emergent onderdeel namelijk het aanstellen van ambassadeurs als reactie op de weerstand die is ontstaan. De rest van het verandertraject is aan te merken als een gepland verandertraject. Het ministerie van EL&I heeft een nagenoeg volledig gepland traject uitgevoerd. Uit het onderzoek is namelijk niet naar voren gekomen dat het ministerie van EL&I het verandertraject heeft aangepast. De veranderbereidheid bij zowel het UWV als het ministerie van EL&I was lager dan bij de Belastingdienst. Uit zowel de theorie over emergente veranderingen als deze vergelijking tussen de vier casestudies, blijkt dat hoe groter het emergente deel van het veranderproces, hoe groter de veranderbereidheid onder de medewerkers.

Alle resultaten uit het onderzoek zijn ook schematisch weergegeven in bijlage drie van deze scriptie. In het volgend hoofdstuk worden de in dit hoofdstuk beschreven resultaten verwerkt tot conclusies waaruit aanbevelingen voort komen.

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de in hoofdstuk één beschreven onderzoeksvraag van deze scriptie: *Hoe kan door middel van communicatie, veranderbereidheid bij de medewerkers van de departementen worden gecreëerd zodat de gedragsverandering voor het realiseren van afvalscheiding aan de bron wordt bereikt en behouden?* Het antwoord op deze onderzoeksvraag wordt gegeven door het beantwoorden van de deelvragen in de volgende paragraaf. De beantwoording van de hoofdvraag en de aanbevelingen die hieruit voort komen zijn beschreven in paragraaf 5.2. Het hoofdstuk eindigt met een discussie in paragraaf 5.3.

5.1 Beantwoording deelvragen

Het communicatieplan van de Belastingdienst (en de aanpassingen hierop door het UWV) laten zien dat in deze methode de nadruk van het communiceren voornamelijk ligt in het voortraject van de verandering. De Belastingdienst heeft verschillende interventies (posters, filmpjes, intranet, werkoverleggen) ingezet om de medewerkers te informeren en te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering. Hierdoor is met wisselend succes geprobeerd om de veranderbereidheid bij de medewerkers te vergroten en daardoor de organisatie te ontgooien. Het verschil in het succes komt door het verschil in de toegepaste hoeveelheid communicatie en de manier waarop naar de medewerkers werd gecommuniceerd. De regio's waren vrij om dit zelf in te vullen. De derde factor die het succes van deze methode bepaalde is het *framen* van de boodschap. Ook het aanspreken op gedrag is een factor die heeft bijgedragen aan het succes. Deze vier factoren zullen achtereenvolgens in deze paragraaf worden behandeld. Vervolgens zullen de conclusies worden samengevat waardoor een antwoord op de deelvragen ontstaat.

De resultaten van het onderzoek laten allereerst zien dat als regelmatig naar de medewerkers over de verandering wordt gecommuniceerd het effect positiever is, met andere woorden dat de medewerkers de verandering accepteren en daardoor bereid zijn om te veranderen en ook de gedragsverandering daadwerkelijk vol houden. Voorwaarde is wel dat in alle drie de fase van het verandertraject (ontgooien, veranderen en bevroren) wordt gecommuniceerd. De medewerkers hebben dan een positieve attitude richting de verandering en het gewenste gedrag wordt de nieuwe subjectieve norm. Door vervolgens ook de nieuwe units te plaatsen

en de oude weg te nemen, zijn alle drie de determinanten die de intentie tot verandering kunnen beïnvloeden ook daadwerkelijk beïnvloed. De casestudy bij het ministerie van EL&I toont aan dat wanneer in het voortraject niet of nauwelijks wordt gecommuniceerd, de organisatie niet ontdooid. De resultaten van de casestudy bij de Belastingdienst tonen het belang aan van het communiceren in het na traject. Doordat in alle fasen van het verandertraject wordt gecommuniceerd blijft het onderwerp onder de aandacht van de medewerkers en stimuleert het medewerkers om de verandering voort te zetten. Het communiceren in alle drie de fasen van het veranderproces is bij geen enkel van de drie onderzochte organisaties gebeurd terwijl alle respondenten van dit onderzoek het belang hiervan aangeven. De belangrijkste reden hiervoor is dat het hier gaat om een eerste orde verandering, een verandering die niet over het veranderen van werkprocessen gaat en geen grote gevolgen voor de organisatie heeft. Hierdoor is in een aantal onderzochte organisaties slechts een korte hype gecreëerd omdat men het als iets van zelf sprekends beschouwde of klein wilde houden. Het gevolg is dat de verandering niet als een nieuwe waarde in de organisatie stolt. Dat is één van de redenen voor het ontstaan van het wisselende succes in het behouden van de gedragsverandering. De pilot in Helmond is hierop een uitzondering omdat in dit kantoor tijdens alle drie de fasen is gecommuniceerd met als gevolg dat de gedragsverandering is behouden. De casestudies bevestigen hiermee de theorie dat het belangrijk is om in alle drie de fase van het veranderproces te communiceren. Ook de eerste verwachting van het onderzoeksresultaat wordt hiermee bevestigd: de hoeveelheid communicatie speelt een rol bij de beïnvloeding van de intentie tot gedragsverandering.

De tweede reden voor het wisselende succes die bij het analyseren van de resultaten naar voren komt, is de manier waarop naar de medewerkers over de verandering wordt gecommuniceerd. Volgens de theorie is de communicatiestrategie formering het meest geschikt voor het realiseren van de gedragsverandering. Het UWV, welke de methode van de Belastingdienst ook heeft toegepast, heeft enkel ingezet op het informeren van de medewerkers. De evaluatiestudie van het UWV toont aan dat de medewerkers de informatie als zeer positief ervaren maar niet overtuigd zijn om hun gedrag aan te passen en daardoor het afval niet zijn gaan scheiden. De Belastingdienst heeft ingezet op het informeren en overtuigen van de medewerkers. De medewerkers van de Belastingdienst zijn, in tegenstelling tot de medewerkers van het UWV, wel het afval gaan scheiden. De resultaten van het onderzoek tonen dus aan dat het overtuigen van de medewerkers effect heeft en een rol speelt bij het beïnvloeden van de gedragsverandering. Het overtuigen van de medewerkers kan

onder andere door het toepassen van actieve communicatie. Hierbij wordt de dialoog met de medewerkers aangegaan. Hoewel uit de theorie van dit onderzoek naar voren komt dat het aangaan van de dialoog met de medewerkers van invloed is op het realiseren van de gedragsverandering en de landelijke projectleden van de Belastingdienst dit beeld bevestigen, is in de landelijke uitrol van de methodiek van de Belastingdienst toch veelvuldig eenzijdige communicatie toegepast. Hierdoor zijn de resultaten bij de Belastingdienst wisselend. Het effect van dialogiseren is goed zichtbaar omdat in de pilot in Helmond de dialoog wel direct is aangegaan. Het veranderproces werd daardoor in Helmond door de medewerkers als een ‘eigen’ verandering ervaren waardoor de veranderbereidheid groter was en de nieuwe subjectieve norm, het afval scheiden, ook daadwerkelijk behouden is in de organisatie. Bij de Belastingdienst in Den Haag is in het eerste verandertraject de dialoog niet aangegaan met als gevolg het ontstaan van weerstand. In het tweede verandertraject was de veranderbereidheid groter omdat de dialoog met de medewerkers meer werd gezocht. Hierdoor was de acceptatie van het tweede verandertraject groter en de weerstand kleiner dan bij het eerste traject. Het UWV en het ministerie van EL&I zijn in het voortraject de dialoog met de medewerkers niet aan gegaan en hebben dus de medewerkers niet weten te overtuigen. Hierdoor is de attitude van de medewerkers bij beide organisaties niet beïnvloed en de nieuwe subjectieve norm is nog niet door de medewerkers geaccepteerd. Het gevolg hiervan is dat de intentie tot gedragsverandering ook niet is beïnvloed en dat de medewerkers, ondanks de nieuwe units, het afval niet scheiden. De theorie waarin wordt beschreven dat de communicatiestrategie formering het beste kan bijdragen in het realiseren van de gedragsverandering wordt hiermee bevestigd.

Het *framen* van de boodschap is de derde factor die de gedragsverandering heeft aangestuurd. De Belastingdienst heeft bewust gekozen om deze kleine verandering ook daadwerkelijk klein te houden. Dat deden zij door het tastbaar maken van het nut en de noodzaak van de verandering. Het tastbaar maken werd gedaan door de relatie te leggen (*framen*) met de privé-situatie. Hierdoor ontstond geen discussie meer over waarom afvalscheiding werd ingevoerd maar over ‘bij zaken’ zoals de grote van de afvalunits. Hiermee is een belangrijk deel van de weerstand weg genomen en waren de medewerkers bereid om te veranderen. Het onderzoek toont daarmee aan dat door de communicatie in het veranderproces op de juiste manier te *framen*, het ontstaan van weerstand wordt voorkomen en de veranderbereidheid toe neemt.

Het evalueren van de communicatie in beide methodes toont verder aan dat de communicatie niet altijd vanuit het management hoeft te komen. Bij de Belastingdienst in Helmond zijn de medewerkers na het verandertraject elkaar gaan aanspreken op het gedrag. Dat bevestigt enerzijds de conclusie dat het verandertraject in Helmond succesvol is geweest omdat mensen elkaar aanspreken op de nieuwe subjectieve norm. Anderzijds geeft het aan dat voor het creëren van een nieuwe subjectieve norm het van belang is om groepen te beïnvloeden. Hiermee wordt de tweede verwachting van het onderzoek bevestigd. Dat het aanspreken op het gedrag niet vanuit de leidinggevende hoeft te komen wordt bevestigd door het ministerie van EL&I. Ook hier worden de medewerkers aangesproken op gedrag, in deze casus door de EcoSmart afvalspecialisten. Bij het ministerie van EL&I spelen zij een belangrijke rol in het realiseren van de gedragsverandering. Doordat de communicatie zowel in het voortraject als tijdens de verandering minimaal was, is de organisatie niet ontdooid. De gedragsverandering werd dus gerealiseerd in het na traject. Dat de gedragsverandering bij het ministerie van EL&I wordt gerealiseerd bevestigen de resultaten van dit onderzoek omdat de EcoSmart medewerkers steeds minder mensen aan moeten spreken op het gedrag en het scheidingspercentage hoog blijft. Het belang van het aanspreken op verkeerd gedrag wordt ook onderkend door het UWV. Zij gaan een pilot starten waarbij binnen de organisatie ambassadeurs worden aangesteld die medewerkers / collega's gaan aanspreken op het gedrag.

Het communicatieplan van de Belastingdienst is dus voornamelijk gericht op het informeren en overtuigen van de medewerkers voordat de verandering daadwerkelijk plaats vindt. Hierdoor ontdooid de organisatie wel en accepteren de medewerkers de verandering. Doordat bij de landelijke uitrol en bij het UWV de communicatie in het na traject nihil was zijn de nieuwe waarden niet altijd in de organisatie gestold. Bij het ministerie van EL&I is het tegenovergestelde zichtbaar. Hier ligt de nadruk van de communicatie op het na traject waardoor de gedragsverandering langzamer tot stand komt. Doordat bij het ministerie van EL&I nauwelijks geprobeerd is de medewerkers te overtuigen is de veranderbereidheid laag. De weerstand bij het ministerie van EL&I was echter wel kleiner dan bij de Belastingdienst en het UWV omdat het ministerie van EL&I decentrale afvalunits gebruikt waardoor de nieuwe afvalunit op de plaats van de oude kwam en dus weinig voor de medewerkers veranderde.

Uit de vorige alinea's blijkt dat weerstand onder andere ontstaat als de organisatie voor de verandering niet wordt ontdooid. Dat wil zeggen dat weerstand ontstaat als de medewerkers niet zijn geïnformeerd over de verandering en niet zijn overtuigd over het nut en noodzaak hiervan. Het gevolg hiervan is in deze casus dat het afval scheiden niet goed wordt toegepast

en geen homogene afvalstromen ontstaan waardoor na scheiding nodig is of de afvalstromen hun waarde verliezen. Het onderzoek toont aan dat door middel van communicatie de medewerkers kunnen worden geïnformeerd en overtuigd waardoor de veranderbereidheid toeneemt en medewerkers het gewenste gedrag zullen vertonen.

Het onderzoek bevestigt de theorie dat als het veranderproces emergente onderdelen bevat, de veranderbereidheid groter is. In de casestudies wordt dat bereikt door de medewerkers mee te laten denken over het veranderproces of door in te spelen op de weerstand die ontstaat. Tweezijdige communicatie is daardoor belangrijk. Het inzetten van tweezijdige communicatie wordt echter door de onderzochte organisaties als een obstakel gezien omdat dit arbeidsintensiever is. Uit het onderzoek blijkt dat het hier om een eerste orde verandering gaat waarbij dus niet het primaire proces van de organisatie verandert. De vraag voor de organisaties is dan ook hoeveel middelen zij willen vrij maken voor dergelijke veranderingen en met welk resultaat zij dan genoegen nemen?

De communicatie in de methodiek van de Belastingdienst kan dus worden verbeterd door het toepassen van tweezijdige communicatie gericht op het informeren en overtuigen van de medewerkers, de verandering klein te houden en tastbaar te maken, tijdens het gehele verandertraject (dus ook na de verandering) te blijven communiceren en door het aanspreken op gedrag te stimuleren. Uit deze paragraaf blijkt dat de weerstand hierdoor verminderd, de veranderbereidheid toeneemt en daardoor de gedragsverandering dus wordt gerealiseerd. Deze conclusies leiden tot een aantal concrete aanbevelingen die in de volgende paragraaf zijn weergegeven.

5.2 Slot conclusie en aanbevelingen

Het succes van een methodiek staat of valt met hoe deze wordt uitgevoerd en wat het beoogde doel is van het veranderproces. In alle onderzochte situaties wordt namelijk het afval gescheiden en is het percentage restafval in sommige gevallen flink afgenomen. Voor alle geïnterviewde projectleden is dat de reden om de door hen toegepaste methodiek als succesvol te ervaren. De gedragsverandering is echter lang niet bij iedereen gerealiseerd. Het resultaat kan daardoor nog worden verbeterd. Uit het onderzoek komen de volgende aanbevelingen om de methodiek te verbeteren naar voren zodat de gedragsverandering bij de departementen wel gerealiseerd wordt en behouden blijft:

Onder de aandacht brengen en houden:

Hoewel de verandering slechts van een kleine orde is, blijkt uit de theorie over gedragsverandering en de resultaten van dit onderzoek dat het belangrijk is dat medewerkers bereid zijn en de intentie hebben om te veranderen. Door het onderwerp voorafgaande aan de vervanging van de afval units uitgebreid te communiceren blijft het onder de aandacht. Het wordt hierdoor een onderwerp waarover wordt gesproken waardoor eventuele weerstand zichtbaar wordt. Aanbevolen wordt om het onderwerp voorafgaande aan de verandering veelvuldig te communiceren met als doel het beïnvloeden van de gedragsintentie.

Actief communiceren tijdens daadwerkelijke verandering:

In de huidige situatie is het gedrag van de medewerkers aan te merken als onbewust gedrag. De medewerker maakt immers niet iedere keer opnieuw de afweging of hij het afval wel of niet weg zal gooien en op welke manier hij of zij dat zal doen. Er is namelijk maar één manier: alles in dezelfde afvalbak die naast het bureau staat. In de nieuwe situatie wordt van de medewerkers verwacht dat zij nadenken over hoe zij hun afval moeten scheiden. Daardoor is het nieuwe gedrag even te typeren als gepland gedrag. Als de verandering in de organisatie is gestold (derde fase van de geplande verandering) is het weer onbewust gedrag. In de casus wordt het automatisch gedrag doorbroken doordat de oude afvalunits worden weggenomen en de nieuwe afvalunits worden geplaatst. Dat gebeurt in de tweede fase van het veranderproces uit het model van geplande veranderingen: de verandering (Burnes, 2009, p. 125). Volgens de theorie van gepland gedrag is het gedrag het beste te beïnvloeden tijdens deze fase van het veranderproces. Aanbevolen wordt om tijdens het vervangen van de units actief met de medewerkers te communiceren. Een mogelijkheid om in deze fase extra aandacht voor het verandertraject te krijgen is om de medewerkers een duurzaam cadeau te geven (gadget, biologische appel, etc.).

Blijvend informeren over het gebruik van de units:

Hoewel de werking van de units zich zelf uitwijst blijkt dat medewerkers het soms lastig vinden om te bepalen in welke afvalstroom hun afval mag. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers gestimuleerd worden om het gedrag vol te houden. Volgens de theorie kan dat door in het na traject het onderwerp onder de aandacht te brengen via posters of

nieuwsberichten. Dit onderzoek bevestigt dat. Daarnaast werkt het volgens het onderzoek stimulerend als de resultaten worden gecommuniceerd. Daarom wordt aanbevolen om de posters waarop instructies staan bij de afvalunits te laten hangen en met enige regelmaat te blijven communiceren over het onderwerp.

Tweezijdige communicatie:

Uit de literatuur in hoofdstuk twee komt naar voren dat door het toepassen van tweezijdige communicatie, de attitude van de medewerkers ten opzichte van het veranderproces verbeterd. Door de dialoog met de medewerkers aan te gaan krijgen zij het gevoel mee te mogen denken en of mee te mogen beslissen over het verandertraject. De verandering wordt als het ware van hen waardoor de veranderbereidheid toe neemt. Uit het onderzoek blijkt dit echter een intensief traject. Een oplossing hiervoor kan het inzetten van social media of andere elektronische communicatiemiddelen zijn. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat deze nieuwe communicatiemiddelen in de onderzochte veranderprocessen nauwelijks zijn toegepast. Door het gebruik van deze nieuwe communicatie technieken is het mogelijk om de dialoog aan te gaan zonder dat mensen moeten reizen of afhankelijk zijn de beschikbare tijd. Het effect hiervan is echter niet bekend en daarom is hiervoor vervolg onderzoek nodig. Aanbevolen wordt om op zoek te gaan naar moderne communicatie middelen om met de medewerkers over de verandering in dialoog te gaan. Een tweede aanbeveling die hieruit voortkomt, is om een vervolg onderzoek te starten naar de rol van social media in veranderprocessen.

Creëer een eigen beweging:

Met het weg halen van de afvalunits wordt ook iets weg genomen uit de directe omgeving van de medewerkers. Dat leidt tot weerstand. Hierdoor ontstaat voor de medewerkers ook een nieuwe situatie die, volgens de theorie van het beïnvloeden van onbewust gedrag, ook ruimte biedt om de houding en het gedrag van de medewerkers te sturen. Als de medewerkers worden gestimuleerd om de afvalunits zelf in te leveren, doordat hier bijvoorbeeld iets tegen over staat, leidt dat tot een grotere veranderbereidheid. Aanbevolen wordt om het voorbeeld van de pilot in Helmond waarbij medewerkers zelf hun oude afvalunit inleveren, terug op te nemen in het veranderproces.

Ambassadeurs van de verandering:

De Belastingdienst heeft in de communicatie naar de medewerkers een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Aan hen de taak om de verandering te communiceren en een voorbeeld rol op zich te nemen. Door medewerkers met een intrinsieke motivatie voor duurzaamheid een ambassadeurs rol te geven ontstaat een grote groep medewerkers die de verandering uitdraagt. Volgens de theorie van het beïnvloeden van onbewust gedrag, werkt voorbeeldgedrag stimulerend. Het gevolg is dat het voorbeeld gedrag voor de overige medewerkers motiverend werkt en dat de medewerkers veel minder het gevoel krijgen dat de verandering *top-down* is ingestuurd. Daarom wordt aanbevolen om intrinsiek gemotiveerde medewerkers ambassadeurs van het verandertraject te maken.

Aanspreken op gedrag:

Uit het onderzoek komt naar voren dat het aanspreken op gedrag succesvol is. Medewerkers accepteren het over het algemeen als zij over dit onderwerp worden aangesproken. Een ideaal scenario is dat een groot deel van de medewerkers, zoals bij de pilot van de Belastingdienst in Helmond, vanuit zich zelf de motivatie en drive hebben om anderen op verkeerd gedrag aan te spreken. Dat kan alleen worden gerealiseerd wanneer draagvlak en veranderbereidheid onder de medewerkers groot is. Hierdoor wordt een nieuwe subjectieve norm gecreëerd. Een andere optie is om net zoals bij het ministerie van EL&I afvalspecialisten rond te laten lopen. Deze optie is echter vele malen duurder dan de inzet van eigen medewerkers. Het onderzoek toont echter wel aan dat het aanspreken effectief is. De aanbeveling is daarom om medewerkers aan te sturen op het elkaar aanspreken. Ook dit is een vorm van communicatie en sluit daarom aan bij de eerder genoemde aanbeveling om ook in het na traject te communiceren.

De communicatie in het veranderproces van de Belastingdienst kan dus worden verbeterd door het onderwerp in alle drie de fasen van het veranderproces veelvuldig onder de aandacht te brengen en te behouden, de communicatie tweezijdig in te steken, een eigen beweging onder de medewerkers te creëren, ambassadeurs van de verandering aan te stellen en medewerkers te stimuleren elkaar aan te spreken op verkeerd gedrag. Hierdoor wordt voorkomen dat een korte hype zonder succes wordt gecreëerd met als gevolg dat de gewenste gedragsverandering wordt gerealiseerd en behouden.

5.3 Discussie

Het onderzoek laat zien dat communicatie een belangrijk onderdeel is bij het realiseren van een gedragsverandering. Het zorgt ervoor dat medewerkers worden geïnformeerd en overtuigt hen van het nut en de noodzaak waardoor het de intentie tot gedragsverandering beïnvloed. Een vaak gehoorde opmerking tijdens het interviewen van de projectleden is dat het realiseren van de verandering ook zonder te communiceren gerealiseerd had kunnen worden. Dat zou geld en tijd besparen. In het verandertraject waar het Rijk nu voor staat zou dat kunnen door het alternatief, de oude afvalunits, weg te nemen en te vervangen door nieuwe units waarmee afval scheiden mogelijk is. Een veel gehoord argument hiervoor is, volgens enkele respondenten, dat als je lang genoeg blijft wachten het vanzelf een nieuwe gewoonte wordt omdat mensen simpelweg niet anders kunnen. Hierbij wordt echter voorbij gegaan aan het feit dat mensen de afvalunit ook verkeerd kunnen gebruiken door bijvoorbeeld een plastic flesje in de papierbak te gooien. Medewerkers moeten dus de nieuwe unit gebruiken maar kunnen nog steeds ongewenst gedrag vertonen. Hoewel ik het niet onderzocht heb kan er echter in deze opmerking best, op de lange termijn, een kern van waarheid in zitten. De vraag is of je als organisatie nu wilt investeren in nieuwe en dure afvalunits die, door het niet communiceren, niet optimaal gebruikt worden? Het zal in ieder geval ook van invloed zijn op de veranderbereidheid en weerstand voor deze verandering en mogelijk ook voor vergelijkbare verandertrajecten. Het is daarom interessant om te onderzoeken wat het effect zou zijn als je helemaal niet zou communiceren en enkel de nieuwe units plaatst.

De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op interviews met projectleden en medewerkers. Het was echter onmogelijk om alle kantoren van de Belastingdienst, het ministerie van EL&I en het UWV in het onderzoek te betrekken. Vooral voor het deel van het onderzoek wat bij de Belastingdienst is uitgevoerd geeft het een eenzijdig beeld. Doordat de kantoren bij de Belastingdienst zelf een grote mate van vrijheid hadden bij het inzetten van de communicatie interventies zijn er dus meer verschillen te ontdekken tussen de kantoren. Het aantal medewerkers wat is geïnterviewd is niet voldoende om de antwoorden van hen te generaliseren naar alle medewerkers van het kantoor. Door de diversiteit van de respondenten (functie, geslacht, leeftijd, voor/tegenstanders en dienstjaren) geven de resultaten echter wel een goede indicatie van de ervaring die de medewerkers op de onderzochte kantoren hebben. Daarnaast was het door het doen van de interviews met medewerkers mogelijk om dieper op bepaalde onderdelen van het verandertraject in te gaan. Hierdoor ontstonden nieuwe inzichten op het verandertraject. Om de evaluatiestudie bij de Belastingdienst (en andere organisaties)

goed uit te voeren is het aan te bevelen om meer medewerkers naar hun bevindingen met het verandertraject te vragen. Dat is namelijk bij het UWV wel gedaan en dat heeft het projectteam een aantal belangrijke inzichten opgeleverd om de methodiek te verbeteren.

In het onderzoek is ingezoomd op de EcoSmart methodiek zoals deze is toegepast bij het ministerie van EL&I. Het ministerie van EL&I is als onderdeel van het Rijk een logische organisatie om in dit onderzoek te betrekken. Uit de interviews met Van Gansewinkel blijkt echter dat andere, voornamelijk niet publieke organisaties, die de EcoSmart methode hebben toegepast hoger scoren dan het ministerie van EL&I. Het is interessant om te onderzoeken hoe andere organisaties buiten de publieke sector dit hebben opgepakt. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat deze methode naast een ander resultaat ook een ander kostenplaatje oplevert. Het is daardoor lastig vast te stellen welke methode het beste bij het Rijk past. Omdat dit onderzoek zich enkel richt op hoe communicatie kan bijdragen aan het realiseren van de gedragsverandering in de door het Rijk gekozen verandermethodiek van de Belastingdienst, is daar geen verder onderzoek naar gedaan.

Het onderzoek wat in deze scriptie is geschreven kan dus op meerdere manieren worden aangevuld of uitgebreid. Dat betekent echter niet dat het gepresenteerde resultaat geen goed beeld van de werkelijkheid geeft. Het onderzoek is gehouden door mensen te interviewen uit alle lagen van het verandertraject (landelijk projectteam, lokaal projectteam, medewerkers, communicatie adviseurs, beleidsmakers duurzaamheid etc.). De resultaten geven daardoor een veelzijdig beeld op het verandertraject en heeft een aantal concrete aanbevelingen opgeleverd.

Literatuurlijst

- Alblas, G. & Wijsman, E. (2005). *Gedrag in organisaties*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff. 4^{de} druk.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control. *Journal of experimental social psychology*, 22, p. 453 – 474.
- Beckhard, R. & Pritchard, W. (1992). *Change the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Bennett, W.L. (2011). News. *The politics of illusion*. paperback. New York: Pearson/Longman. (9th edition).
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4, p. 309 – 325.
- Burnes, B. (2009). Organizational change in the public sector: the case for planned change. In By, R. & MeCleod, C. (eds.). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Londen: Routledge (pp. 111 – 131).
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer. 2de druk.
- Caldwell, R. (2009). Change from the middle? Exploring middle manager strategic and sensemaking agency in public services. In By, R. & MeCleod, C. (eds.). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Londen: Routledge (pp. 75 – 96).
- Cialdini, R.B., Kallgren, C.A., Reno, R. R. (2005). De rol van normen bij menselijk gedrag: descriptieve en prescriptieve normen en het verschijnsel ‘normfocus’. In Griffiths, J. & Weyers, H. (eds.). *De sociale werking van recht*. Nijmegen: Ars Aequi Libri. (pp. 129 – 156).
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28, p. 314 – 327.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), p. 75-94.
- Goodstein, L. D. & Burke, W. W. (1991). Creating Successful Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 19 (4), p. 5 – 17.
- Grandien, C. & Johansson, C. (2012). Institutionalization of communication management. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), p. 209-227.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Holzhauser, F. (2003). *Communicatie theorie en praktijk*. Schoonhoven: Academics service.

- Johansson, C. Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), p. 288-305.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij veranderingen: Van middelen- naar interventie denken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn / Diegem: Kluwer.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, p. 59-67.
- Lewin, K., & Gold, M. (1999). Intention, will, and need. The complete social scientist: A Kurt Lewin reader. *US: American Psychological Association*, 11. p. 83-115
- Lucy, J. L. (2008). Why is the failure rate for organisation change so high? *Management Services*, 52 (4), p. 10 – 18.
- Macleod, C., By, R. T. (2009). *Managing organizational change in public services: International issues, challenges and cases*. Londen: Routledge.
- Meegeren, P. van (1993). *Milieuvoorlichting model voor een planmatige voorbereiding*. Amsterdam: Boom.
- Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek*. Groningen / Houten: Wolters Noordhoff.
- Pol, L. R., Swankhuisen, C. E. & Bennis, B. M. (2002). *Communicatie en gedragsbeïnvloeding*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Pol, L. R., Swankhuisen, C. E. & van Vendeloo, P. (2007). *Nieuwe aanpak in Overheidscommunicatie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. 1^{ste} druk.
- Renes, R. J., Putte, B. van de (2011). *Gedragsverandering via campagnes*. Den Haag: Dienst publiek en communicatie, Ministerie van Algemene Zaken.
- Roorda, N. (2005). *Basisboek Duurzame ontwikkeling*. Groningen / Houten: Wolters Noordhoff.
- Ruler, B. Van (1998). *Strategisch Management van communicatie: introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Sheeran, P., Trafimow, D. & Armitage, C. J. (2003). Predicting behaviour from perceived behavioural control: Tests of the accuracy assumption of the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 42, p. 393 – 410.
- Thiel, S. Van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tiemeijer, W. L., Thomas, C. A. & Prast, H. M. (2009). *De menselijke beslisser: over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development *Annual Review of Psychology*, 50, p. 361-386.

Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: An empirical investigation. *Information & Management*, 39(7), p. 539-552.

Bronnenlijst

4FM (2011). *Invoeringsplan Reststoffen inzamelen*.

Agentschap NL (2010). *Afvalscheiding bij bedrijven*.
[<http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/afvalscheiding-bij-bedrijven>]
Geraadpleegd op 26 april 2012.

Agentschap NL (2010). *Landelijk afvalbeheerplan 2009 – 2021*.
[<http://www.lap2.nl/default.asp>]
Geraadpleegd op 8 mei 2012.

Belastingdienst (2009). *Communicatieplan afvalscheiding*.

Belastingdienst (2009). *Implementatieplan duurzaam werken Belastingdienst*.

Belastingdienst (2007). *Nota duurzaam werken*.

Belastingdienst (2007). *Met zijn allen duurzaam werken*.

De Straat Milieu adviseurs b.v. (2000). *Leidraad Gescheiden inzameling huishoudelijk afval*.
[http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/bijlagen/Leidraad%20GIHA%20compleet_tcm24-256322.pdf]
Geraadpleegd op 26 april 2012.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *Programmanota Duurzame Bedrijfsvoering Rijksoverheid*.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2011). *Verduurzaming Afvalzorg Rijk: Een advies over gedrag*.

Rijksoverheid (2010). *Regerakkoord VVD – CDA: Vrijheid en Verantwoordelijkheid*.

UWV (2009). *Communicatieplan proefproject afval scheiden*.

UWV (2010). *Eindnota project Afval scheiden*.

UWV (2010). *Enquête project scheiden van afvalstoffen op de werkplek*.

UWV (2010). *Evaluatie communicatie aanpak*.

Diverse communicatie interventies van de Belastingdienst bestaande uit:
De communicatie toolbox, artikelen, posters, instructiekaartje, filmpjes, teksten voor op intranet en mededelingen in werkoverleggen.

Diverse communicatie interventies van het UWV bestaande uit:
Posters, e-mailberichten, teksten voor op intranet en in werkoverleggen.

Diverse communicatie interventies van Van Gansewinkel / EcoSmart bestaande uit:
Filmpjes, informatiebrochures, de afvalbarometer en posters.

Bijlagen 1: Lijst met geïnterviewde personen

Organisatie	Naam	Functie
<u>Belastingdienst</u>	Hans Trum	Coördinerend Directeur Inkoop
	Carlien Nieman	Landelijk projectleider
	Frank Knuvers **	Aspectmanager duurzaamheid
	Mariëlle Wichgers - Baas	Communicatie adviseur
	Edwin Koop	Projectleider pilot Helmond
	Janet Kruijk – Van der Plas	Projectleider regio Haaglanden
	Andre Baggerman	Project lid regio Haaglanden
	Zeven medewerkers Helmond	Diverse functies
	Zes medewerkers Den Haag	Diverse functies
<u>Nu BZK, voorheen Belastingdienst</u>	Joan Prummel **	Kwartiermaker grondstoffen management, voorheen programmamanager duurzame Belastingdienst
<u>UWV</u>	Marc Van der Hijden	Landelijk projectleider
	Sabine Nibbeling	Communicatie adviseur
<u>Ministerie van EL&I</u>	Frits van Luxemburg **	Coördinator duurzame bedrijfsvoering
	Jaap Albers	Inkoop- en contractmanager
	Ferry Mendes *	Facilitair medewerker
	Acht medewerkers	Diverse functies
<u>Van Gansewinkel</u>	Ruud van Mierlo *	Nationaal sales manager
	Patrick van der Sanden **	Accountmanager
	Miloud Saidi	EcoSmart medewerker
<u>FMH</u>	Ton Zonneveld *	Projectleider
	Leo Korsman *	Projectleider
	Frederike Lubiewski *	Communicatie adviseur
<u>Totaal</u>	40 personen	

* Gesproken tijdens voorstudie

** Gesproken tijdens voorstudie en geïnterviewd

In totaal zijn in dit onderzoek de inzichten van veertig personen voor het realiseren van afval scheiding binnen het Rijk verwerkt. In de voorstudie is met negen personen is gesproken. Vijfendertig mensen zijn na de voorstudie in het daadwerkelijke onderzoek geïnterviewd.

Bijlage 2: Inleiding en vragen voor interviews

Voorafgaande aan het interview zijn de respondenten geïnformeerd over het hoe en waarom van dit onderzoek. De vragen zijn onderverdeeld naar de verschillende mensen die zijn geïnterviewd.

Inleiding:

In februari ben ik begonnen aan mijn afstudeerstage bij het ministerie van Binnenlandse Zaken rondom het onderwerp ‘invoering van afval scheiding aan de bron bij ministeries’. Het Rijk heeft ervoor gekozen om de methodiek van de Belastingdienst toe te passen bij de invoering van afvalscheiding. Het ministerie van Binnenlandse Zaken is, evenals de Belastingdienst, ervan overtuigd dat de methodiek verbeterd kan worden. Mijn onderzoek richt zich daarom op het formuleren van verbeterpunten voor deze methode. In het onderzoek richt ik mij specifiek op de rol van communicatie in het veranderproces. **Aanvulling met waarom ik bepaalde persoon wil spreken.**

Het interview gebruik ik voor mijn afstudeeronderzoek. De resultaten van het onderzoek verwerk ik in mijn scriptie. Voor het zo volledig mogelijk noteren van uw antwoorden zou ik graag het gesprek opnemen, heeft u hier bezwaar tegen? Het gesprek zal na het verwerken van de gegevens worden gewist en zal niet worden gepubliceerd.

Vragenlijst voor interviews met projectmedewerkers en communicatieadviseur

1. Welke communicatie interventies zijn toegepast?
2. Welke mensen/functies zijn ingezet voor de communicatie interventies?
3. Wanneer is de organisatie gestart met het communiceren over de verandering?
4. Hoe is gecommuniceerd over de daadwerkelijke verandering, namelijk het plaatsten van de nieuwe afvalunits?
5. Waarop is in de communicatie de nadruk gelegd en waarom?
6. Wat was de reactie van de medewerkers op de berichtgeving over de verandering?
7. Stonden de medewerkers open voor de verandering?
8. Hoe is omgegaan met weerstand tegen de verandering?
9. Wat was de houding van de medewerkers ten opzichte van de verandering?
10. Hoe wordt nu gecontroleerd op de naleving van het afval scheiden?

11. Wordt nu nog gecommuniceerd over afvalscheiding?
12. Als u het project opnieuw zou mogen doen, wat zou u veranderen in de aanpak?
13. Heeft u verder nog aanvullingen op deze vragen?
14. Kent u personen die wellicht interessant zijn voor mijn onderzoek om ook te interviewen?

Vragenlijst voor interview met CDI.

15. Bent u betrokken geweest bij de keuze voor de verandermethodiek?
16. Welke interventies kunnen wat u betreft ingezet worden om het doel te bereiken?
17. Hoe verhoudt het project afvalscheiding zich volgens u tot de andere projecten die betrekking hebben tot een duurzamere bedrijfsvoering?
18. Welke verwachtingen had u van de veranderbereidheid bij de medewerkers?
19. Wat heeft u zelf van het verandertraject gemerkt?
20. Bent u betrokken geweest bij enkele communicatie interventies?
21. Bent u met de medewerkers over de verandering in dialoog gegaan?
22. Wat zou u, met de kennis van nu, anders doen?
23. Heeft u nog verdere aanvullingen op de onderwerpen die we hebben besproken?

Vragen aan Van Gansewinkel

24. Organisaties kunnen verschillende services / interventies van de EcoSmart methodiek gebruiken. Kunt u toelichten wat het basismodel is wat organisaties afnemen?
25. Bij de EcoSmart methode is het mogelijk dat een medewerker van u de afvalunits komt legen en eventueel de medewerkers aanspreekt wanneer zij hun afval verkeerd scheiden. Hoe gaat dat proces in zijn werk?
26. De EcoSmart medewerkers zijn speciaal opgeleid om mensen aan te spreken wanneer zij het afval verkeerd scheiden. Waarop is deze training voor medewerkers gericht?

27. Hoe reageren volgens u de medewerkers in de organisatie op de EcoSmart mensen die de afvalunits legen en zo nodig bij verkeerd gebruik de medewerkers aanspreken?
28. Hoe is de EcoSmart methodiek ontstaan?
29. De methode is inmiddels toegepast bij een groot aantal organisaties, kunt u een overzicht geven van de bij hen gerealiseerde resultaten?
30. Het uiteindelijke doel van afvalscheiding is om reststoffen te genereren die als nieuwe grondstoffen kunnen worden gebruikt. Heeft u de mogelijkheid om te berekenen hoeveel procent van het ingezamelde afval daarvoor beschikbaar is?
31. Welke communicatie interventies biedt u aan uw afnemers aan voor het plaatsen van de nieuwe afvalunits?

Vragenlijst aan medewerkers organisatie

Inleiding:

Ik heb een aantal vragen in het kader van mijn afstudeer onderzoek voor het ministerie van Binnenlandse Zaken over de invoering van afvalscheiding. Enkele jaren geleden is binnen uw organisatie afvalscheiding ingevoerd. Dat is onder andere gebeurd door het plaatsen van de nieuwe afvalunits. Mijn onderzoek richt zich erop om de communicatie in het verandertraject te evalueren en daarmee de communicatiestrategie aan te passen zodat het Rijk op alle ministeries het scheiden van afval kan invoeren zonder veel weerstand. De vragen die ik ga stellen gaan daarom over de communicatie tijdens het verandertraject.

Aanvulling voor het groepsinterview in Helmond:

Het idee van het groepsinterview is dat ik een aantal vragen en of stellingen in de groep geef en dat jullie hier vrij op reageren. Je mag wat mij betreft alles roepen wat in je opkomt. Ik ga de antwoorden anoniem verwerken dus wat dat betreft kan alles gezegd worden. Om het uitwerken van het interview voor mij eenvoudiger te maken zou ik graag het gesprek opnemen. Nadat ik het heb uitgewerkt zal ik het gelijk wissen en niemand anders zal de fragmenten ten horen krijgen. Heeft iemand bezwaar tegen dat ik het opneem?

32. Hoe heeft u destijds de verandering van afvalunits ervaren?
33. Hoe werd u geïnformeerd over de verandering?
34. Werd na het plaatsen van de afvalunits nog gecommuniceerd naar u?
35. Heeft u de mogelijkheid gehad om u mening of ideeën over het invoeren van de afvalunits te uiten?

36. Werd u op tijd geïnformeerd over de verandering?
37. Hoe ervaart u nu de afvalunits?
38. Weet u ook wat het voornaamste doel was van het plaatsen van de nieuwe units?
39. (EcoSmart methode vraag) Hoe ervaart u de EcoSmart medewerkers?
40. Als u het veranderproces zelf zou mogen over doen, wat zou u dan veranderen?
41. Zou u nog iets willen aanvullen op de onderwerpen die we hebben besproken?
42. Wat is uw functie binnen de organisatie?
43. Hoe lang bent u bij deze organisatie in dienst?

Algemene afsluiter

Dank voor het deelnemen aan het interview en het beantwoorden van de vragen. Mocht ik tijdens het verwerken van het interview nog onduidelijkheden tegen komen mag ik u hiervoor dan nogmaals benaderen? Uw antwoorden worden verwerkt in mijn onderzoek, heeft u er bezwaar tegen dat ik u naam en functie verwerk en benoem in de resultaten van het onderzoek?*

**De antwoorden van de geïnterviewde medewerkers zijn anoniem verwerkt.*

Vraag of variabelen	Landelijk projectteam Belastingdienst	Kantoor Helmond	Kantoren regio Haaglanden	UWV	Ministerie van EL&I
Inzet van communicatie-middelen	Voorlichting aan de managers en website voor duurzame belastingdienst. Daarnaast communicatie toolbox aangeboden aan regio's. Hierin zaten: <i>Artikelen, posters, instructiekaartje, filmpjes, best practice andere Belastingdienst Kantoren.</i>	<u>In gezette middelen:</u> <i>Artikelen, posters*, instructiekaartje, filmpjes*, gadget, discussies in teams, bekijken film An Inconvenient Truth, mededeling in werkoverleggen, lokale ambassadeurs, communiceren van resultaten.</i>	<u>Ingezette middelen:</u> <i>Artikelen, posters, instructiekaartje, filmpjes, lokale ambassadeurs en mededeling in werkoverleggen.</i>	<u>Ingezette middelen:</u> <i>Artikelen, e-mails, posters, filmpjes en mededeling in werkoverleggen.</i>	<u>Ingezette middelen:</u> <i>Workshop, informatiestand in de kantine, mededeling op intranet, instructiekaartje en inzet van EcoSmart medewerkers.</i>
Eenzijdig (<i>top down</i>) of tweezijdige (<i>ruimte voor bottom up</i>) communicatie	Richting lokale managers tweezijdig met duidelijk sturing van 'zo gaan wij het doen'.	Dialogo met de medewerkers aangegaan, mee laten discussiëren en open staan voor reacties. Wel sturing op 'wij gaan het doen'.	Eenzijdig naar de medewerkers gecommuniceerd. Nauwelijks ruimte voor dialoog.	Eenzijdig naar de medewerkers gecommuniceerd. Medewerkers konden reageren maar tijdens landelijke implementatie geen ruimte voor inbreng van de medewerkers.	Eenzijdig naar de medewerkers gecommuniceerd. Medewerkers kunnen aan de EcoSmart medewerkers vragen stellen over het gebruik van de units. Over de verandering zelf geen dialoog.
* <i>Door de locatie Helmond zelf ontwikkeld</i>					
** <i>Afkomstig van afvalverwerker Van Gansewinkel / EcoSmart</i>					

Afvalscheiding is geen hype

Vraag of variabelen	Landelijk projectteam Belastingdienst	Kantoor Helmond	Kantoren regio Haaglanden	UWV	Ministerie van EL&I
Tijdspad van de communicatie	Zes weken voor dat een pand ging veranderen werden de lokale managers voorgelicht. Verandering was wel eerder aangekondigd. Communicatie verder in handen van lokale projectteams.	<u>Voor traject:</u> Zes weken voor de verandering gestart met informeren d.m.v. <i>artikelen, posters, films, discussies</i> en <i>mededelingen in werkoverleg</i> .	<u>Voor traject:</u> Zes weken voor de verandering start gestart met informeren d.m.v. <i>artikelen, posters, films</i> en <i>mededelingen in werkoverleg</i> .	<u>Voor traject:</u> Aantal weken voor de verandering gestart met informeren d.m.v. <i>posters, artikelen, e-mail bericht</i> en <i>mededelingen in werkoverleg</i> .	<u>Voor traject:</u> Aantal weken voor de verandering gestart met informeren d.m.v. een <i>workshop</i> , een <i>informatiestand</i> in de kantine en <i>mededeling op intranet</i> .
		<u>Tijdens:</u> <i>Posters</i> , berichten op intranet en het geven van een <i>gadget</i> .	<u>Tijdens:</u> <i>Posters</i> , berichten op intranet en <i>instructiekaart met gadget</i> .	<u>Tijdens:</u> <i>Posters, e-mail, instructies op intranet</i> en in een <i>speciale brochure</i> . In de pilot een <i>gadget</i> .	<u>Tijdens:</u> <i>Instructiekaartje met gadget</i> .
		<u>Na traject:</u> <i>Communiceren resultaten</i> en <i>cirkel van aanspreken</i> .	<u>Na (2de traject):</u> Informeren d.m.v. <i>artikelen, posters</i> en <i>mededelingen</i> .	<u>Na traject:</u> Geen communicatie.	<u>Na traject:</u> <i>EcoSmart medewerkers die mensen aanspreken</i> .
Doel communicatie	Informeren en overtuigen.	Informeren en overtuigen.	Informeren en overtuigen.	Informeren.	Informeren.
Gecommuniceerd doel naar medewerkers	Beter voor het milieu.	Beter voor het milieu.	Beter voor het milieu.	Beter voor het milieu en wettelijke verplichting.	Beter voor het milieu.
Bewustwording medewerkers over waarom afval scheiden	Algemeen beeld is: medewerkers weten waarom maar accepteren het niet altijd.	Medewerkers weten waarom en staan achter het doel.	Medewerkers weten waarom maar accepteren het niet altijd.	Medewerkers weten waarom maar accepteren het niet altijd.	Medewerkers weten het wel maar accepteren het niet altijd.

Afvalscheiding is geen hype

Vraag of variabelen	Landelijk projectteam Belastingdienst	Kantoor Helmond	Kantoren regio Haaglanden	UWV	Ministerie van EL&I
Wie communiceert naar wie	Landelijk team communiceert naar lokaal projectteam en lokaal management.	Lokaal projectteam en leidinggevende communiceren naar medewerkers.	Lokaal projectteam en leidinggevende communiceren naar medewerkers.	Landelijk projectteam communiceert naar lokaal management en medewerkers. Eventueel ondersteuning lokale communicatie.	Projectleden communiceren naar medewerkers.
Weerstand	Ja, landelijk overzicht:	Ja, minimaal:	Ja, divers:	Ja, divers:	Ja, minimaal:
Uiting van de weerstand	Sabotage d.m.v.: verkeerd scheiden van afval, gebruik eigen afvalunits. Negatieve houding d.m.v.: onbegrip, woede.	Verkeerd scheiden van afval.	Verkeerd scheiden van afval, gebruik eigen afvalunits en negatieve houding.	Verkeerd scheiden van afval, gebruik eigen units en negatieve houding.	Verkeerd scheiden van het afval.
Reactie op de weerstand	Lokaal management had hier de verantwoordelijkheid voor.	Dialogo, cirkel van aanspreken is ingevoerd.	Tweede communicatie traject, mededeling in werkoverleg.	Enkel reactie op vragen en weerstand die gemeld zijn bij landelijk team.	EcoSmart medewerkers spreken mensen aan bij blijvend verkeerd gedrag spreekt leidinggevende de medewerker aan.
Resultaat van het verandertraject	Geen actuele meet gegevens. Aangenomen wordt dat het gedrag veranderd is.	Gedrag is veranderd. Medewerkers denken duurzaam en spreken elkaar aan op het verkeerd gedrag.	Gedrag is veranderd na tweede fase. Niet alle medewerkers scheiden het afval op de juiste manier.	Gedrag is bij een aantal medewerkers veranderd. Relatief grote groep scheidt het afval verkeerd.	Niet bij alle medewerkers is een gedragsverandering gerealiseerd.

