



Hoe kunnen organisaties de intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid benutten om de duurzaamheidsdoelstellingen effectiever te realiseren?

Remco Bervoets

Oktober 2025

Erasmus Universiteit
Executive Program Corporate Social Responsibility
Jaargang '24 – '25

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Inleiding, probleemstelling & onderzoeksvragen	
1.1 Achtergrond	3
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Onderzoeksvragen	4
2. Onderzoeksmethode	
2.1 Werkwijze	5
2.2 Respondenten	5
3. Bestaande literatuur	
3.1 Intrinsieke Motivatie en onderliggende waarden	6
3.2 Basisbehoeften Self-Determination Theory	7
3.3 Interventies per basisbehoefte	8
3.3.1 Overzicht interventies	
3.3.2 Green Psychological Climate	8
4. Onderzoekresultaten	
4.1 Intrinsieke motivatie in de praktijk	17
4.2 Interventies:	19
4.2.1 Green Transformational Leadership	19
4.2.2 Participatief Leiderschap	20
4.2.3 Green Human Resource Management	21
4.2.4 Training/Opleiding	22
4.2.5 Job Crafting	23
4.2.6 Green Teams	23
4.2.7 Doelen stellen en succes	24
4.2.8 Erkennen/Waardering	25
4.2.9 Coachen/feedback	26
4.2.10 Toekennen van tijd, geld en middelen	27
4.2.11 Teambuilding	28
4.3 Afsluitende vragen	28
4.3.1. Green Psychological Climate	29
4.3.2 Aanvullende interventies	29
5. Conclusies	30
6. Aanbevelingen	33
7. Geraadpleegde bronnen	34
Bijlagen	
I Interviewlijst	36
II Respondenten	39

Voorwoord

Als individu ben ik sterk intrinsiek gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen. Dit uit zich in dagelijkse keuzes zoals het isoleren van mijn woning, het vermijden van vliegreizen, het biologisch eten volgens de seizoenen, het installeren van zonnepanelen en het hergebruiken van kleding via platforms als Vinted. Mijn keuze om te werken bij een organisatie als ProRail is bewust: ik zie het bedrijf als een essentieel onderdeel van de puzzel die we als samenleving moeten leggen om binnen de draagkracht van de aarde te leven. De missie van ProRail (Verbinden, Verbeteren en Verduurzamen) sluit naadloos aan bij mijn persoonlijke overtuigingen. Vervoer per trein vormt in mijn ogen een cruciaal element van een duurzame toekomst.

Desondanks heeft het mij in de afgelopen jaren verbaasd dat mijn intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid binnen de organisatie slechts beperkt werd aangesproken. Deze observatie vormde de aanleiding voor dit paper, waarin ik heb onderzocht hoe intrinsieke motivatie zich verhoudt tot duurzaam gedrag, en welke interventies organisaties kunnen inzetten om deze afstand tussen motivatie en gedrag te overbruggen. Dit paper schrijf ik in het kader van het Executive Program Corporate Social Responsibility aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Op basis van theoretische inzichten en praktijkervaringen van respondenten is een gewogen beeld ontstaan van mogelijke interventies vanuit de theorie, hun toepassing in de praktijk, en de ervaren impact. Daarbij is ook aandacht besteed aan de randvoorwaarden en uitdagingen die gepaard gaan met implementatie. Ik hoop dat dit paper organisaties inzicht verschaft en ondersteunt in hun zoektocht naar effectieve manieren om medewerkers te betrekken bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen.

Tot slot wil ik alle respondenten hartelijk danken voor hun tijd, openheid en reflectieve bijdragen. De gesprekken waren waardevol en inspirerend, en gaven een rijk beeld van hoe intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid vorm krijgt binnen verschillende organisaties. Dankzij hun input biedt dit paper een gebalanceerde weergave van theorie en praktijk, waarin stimulerende voorbeelden worden afgewisseld met kritische reflecties op de complexiteit van gedragsverandering binnen een organisatie. Last but not least wil ik ook mijn begeleidster Marieke Gombault bedanken voor haar scherpe blik en positieve ondersteuning gedurende dit traject.



ProRail



JUMBO



1. Inleiding, probleemstelling & onderzoeksvragen

1.1 Inleiding

De urgentie van klimaatverandering en de noodzaak tot gedragsverandering zijn inmiddels breed erkend. In het IPCC-rapport (2022) wordt gedragsverandering zelfs benoemd als een essentiële voorwaarde voor het behalen van de mondiale klimaatdoelstellingen. Ook Babette Porcelijn (2016) benadrukt in haar boek *De verborgen impact* dat burgers, overheden en bedrijven gezamenlijk moeten handelen om binnen de ecologische grenzen van de aarde te blijven. Zij wijst daarbij op de sleutelrol van individueel gedrag én op de invloedrijke positie van organisaties, die door hun schaal en voorbeeldfunctie een veel grotere hefboom hebben dan het individu alleen.

Organisaties hebben, onder toenemende druk vanuit wet- en regelgeving (zoals de CSRD) en veranderende verwachtingen van de consument, moeite om hun duurzaamheidsdoelstellingen daadwerkelijk te realiseren. Een voorbeeld hiervan is ProRail, dat recentelijk daalde van trede 5 naar trede 4 op de CO₂-prestatieladder (*Waarde voor het spoor*, 2024). Hoewel de exacte oorzaken zonder uitgebreid onderzoek niet te achterhalen zijn, ervaar ik dat de intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid slechts beperkt wordt aangesproken als onderdeel van de bredere duurzaamheidsstrategie. Is dit een gemiste kans?

Tegelijkertijd zien we namelijk ook organisaties actief inzetten op het mobiliseren van intrinsieke motivatie. Zo geven diverse UMC's invulling aan duurzaamheid via zogenaamde green teams, waarin medewerkers de ruimte krijgen om bottom-up duurzame initiatieven te ontplooien. Deze aanpak beoogt een olievlekwerking: intrinsiek gemotiveerde medewerkers inspireren hun collega's, waardoor duurzaamheid steeds meer verweven raakt met de organisatiecultuur (*De green team routekaart*, 2024).

Gezien de omvang van de klimaatuitdaging en de afspraken uit het Klimaatakkoord van Parijs, mogen we verwachten dat organisaties alle beschikbare middelen zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten om hun doelen te bereiken. Het aanspreken van intrinsiek gemotiveerde medewerkers zou daarbij een krachtig instrument kunnen zijn. In deze paper wordt onderzocht hoe organisaties deze motivatie kunnen benutten en welke interventies bijdragen aan het effectief realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen.

1.2 Probleemstelling

Binnen mijn organisatie, ProRail, wordt actief gewerkt aan het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen (*Waarde voor het spoor*, 2024). Toch is mijn persoonlijke ervaring dat de intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid slechts in beperkte mate wordt aangesproken. Dit is opvallend, aangezien gedragsverandering, en de motivatie van medewerkers, in wordt gezien als een cruciale factor voor het succesvol realiseren van duurzame transitie (Renes, 2016 en Ryan & Deci, 2017).

Bij het creëren van een verandering in een organisatie zijn er veel factoren die meespelen waaronder motivatie. Wanneer medewerkers al intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan duurzaamheid, lijkt het logisch en efficiënt om juist die motivatie te benutten. Zeker in een organisatie als ProRail, waar middelen schaars zijn en zorgvuldig moeten worden verdeeld over uiteenlopende strategische doelen, is het van belang om beschikbare energie en betrokkenheid optimaal in te zetten. Daarbij komt dat duurzaamheid in de praktijk vaak moet concurreren met andere prioriteiten, zoals de primaire taak spoorvervoer. Door schaarste of onder tijdsdruk krijgt duurzaamheid dan mogelijk niet altijd voldoende aandacht.

Tegelijkertijd zijn er in de theorie en in de praktijk ook voldoende voorbeelden van medewerkers die bereid zijn om bij te dragen aan duurzame initiatieven, mits zij daartoe de ruimte en erkenning krijgen. Dit roept de vraag op of organisaties als ProRail voldoende gebruikmaken van deze intrinsieke motivatie, en of er bestaande theoretische kaders zijn die richting kunnen geven aan het activeren en benutten van deze motivatie.

In dit paper wil ik daarom, op basis van exploratief onderzoek, verkennen welke theoretische onderbouwing er bestaat voor het benutten van intrinsieke motivatie in het kader van duurzaamheid. Daarbij richt ik mij op inzichten uit de Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017). Op basis van deze theorie worden interventies onderkend die ingezet kunnen worden binnen organisaties om de intrinsieke motivatie die er is bij de medewerkers te benutten. Vervolgens wil ik, aan de hand van dit theoretisch kader, in gesprek gaan met vertegenwoordigers van organisaties waar vergelijkbare uitdagingen spelen. Doel is om te achterhalen of, en op welke wijze, zij de intrinsieke motivatie van medewerkers benutten m.b.t de duurzaamheidsdoelstellingen.

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die daarom in deze paper centraal staat, is:

Hoe kunnen organisaties de intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid benutten om de duurzaamheidsdoelstellingen effectiever te realiseren?

De volgende deelvragen worden daarbij beantwoord:

1. Wat wordt er verstaan onder intrinsieke motivatie en welke interventies kunnen er ingezet worden om de intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid te activeren?
2. Wat zijn de ervaringen van organisaties bij het benutten van intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid?
 - o Welke interventies (theorie) worden ingezet en wat is de ervaren impact?
 - o Welke aanvullende interventies zetten organisaties in om de intrinsieke motivatie van medewerkers te benutten?

2. Onderzoeksmethode

2.1 Werkwijze

Dit onderzoek is exploratief van aard en richt zich op het verkennen van intrinsieke motivatie in relatie tot duurzaamheid binnen organisaties. Exploratief onderzoek is bij uitstek geschikt voor het verkrijgen van inzicht in onderwerpen die nog beperkt zijn onderzocht. De aanpak is voornamelijk kwalitatief en combineert literatuurstudie met interviews om zowel theoretische als praktijkgerichte inzichten te verzamelen (Merkus, 2021). Hier volgt de aanpak per deelvraag.

Deelvraag 1 - Wat wordt verstaan onder intrinsieke motivatie in relatie tot duurzaamheid en welke interventies kunnen organisaties inzetten om intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid te activeren?

- Ter beantwoording van deze deelvraag is een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd. Deze studie richt zich enerzijds op het verschaffen van inzicht in intrinsieke, en extrinsieke motivatie, en hun onderlinge verhouding, en anderzijds op het identificeren van interventies die gericht zijn op het stimuleren van intrinsieke motivatie ten aanzien van duurzaam gedrag binnen organisaties.

- De literatuurstudie omvat het raadplegen van wetenschappelijke artikelen, boeken, academische papers en scripties. Hierbij is gezocht naar gangbare theorieën, modellen en benaderingen die als leidend worden beschouwd binnen het vakgebied. De verkregen inzichten vormen een theoretisch kader dat als basis dient voor de interviews.

Deelvraag 2 - Wat zijn de ervaringen van organisaties bij het benutten van intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid?

- Op basis van het theoretisch kader zijn interviews afgenomen met respondenten die actief zijn op het gebied van duurzaamheid. Deze interviews zijn bedoeld om de theoretische inzichten te toetsen aan de praktijk binnen organisaties en aanvullende inzichten te verzamelen.
- Voorafgaand aan de interviews is een gestandaardiseerde vragenlijst opgesteld, die als leidraad dient tijdens de gesprekken. De interviews zijn getranscribeerd zodat er direct een gedeelde vastlegging beschikbaar is van het gevoerde gesprek. De verslagen zijn geanalyseerd om terugkerende thema's en patronen te identificeren.

2.2 Respondenten

De interviews zijn gehouden met in totaal acht respondenten van een mix aan publieke en private ondernemingen waarbij de interviews gericht waren op de ervaringen op het gebied van intrinsieke motivatie binnen de eigen organisatie. Het betreft de organisaties Erasmus MC, Alliander, ProRail, Amstelland Ontwikkeling (AM - onderdeel Koninklijke BAM Groep), NS, Jumbo en een energie-infrastructuuronderneming (verkozen anoniem te blijven).

Eén van de respondenten is werkzaam bij Studio Why, een adviesbureau dat organisaties ondersteunt bij het maken van een transitie naar een meer duurzaam gestuurde organisatie. Deze respondent is toegevoegd om ook een breder perspectief toe te voegen met inzicht en ervaringen vanuit meerdere opdrachtgevers. Verdere toelichting op de respondenten is opgenomen in Bijlage II.

3. Bestaande literatuur

3.1 Intrinsieke motivatie en waarden

Binnen de psychologie wordt motivatie omschreven als datgene wat een individu tot bepaald gedrag drijft. Motivatie heeft invloed op de initiatie, richting, intensiteit en volharding van het menselijk gedrag. Motivatie ontstaat uit een samenspel tussen de biologische (aangeboren) en cultuurafhankelijke (aangeleerde) eigenschappen van een individu en interactie van het individu met de omgeving (Ryan & Deci, 2000).

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

De bronnen voor motivatie worden onderverdeeld in “intrinsiek” gemotiveerd of “extrinsiek” gemotiveerd of een combinatie van beide (Ryan & Deci, 2000):

- **Intrinsieke motivatie** is een drijfveer die vanuit het individu zelf komt. Het gedrag dat intrinsiek gemotiveerd is, heeft geen externe stimulans nodig om te blijven bestaan. Het individu ervaart zelf voldoende meerwaarde bij het gedrag, waardoor het gedrag herhaald wordt. Intrinsieke motivatie speelt een belangrijke rol in ons dagelijks leven, werk en leren.
- **Extrinsieke motivatie** is de motivatie die ontstaat vanuit een externe bron, bijvoorbeeld het vooruitzicht op een beloning of een straf bij een bepaalde handeling.

Intrinsieke motivatie en daaruit voortkomend gedrag is vaak effectiever, robuuster en duurzamer dan extrinsiek gedrag. Indien iemand uit vrije wil kiest iets te doen, is de kans groter dat hij of zij optimaal presteert en blijft presteren. Extrinsieke motivatie kan gedrag tijdelijk stimuleren, maar intrinsieke drijfveren maken het gedrag effectief, duurzaam en robuust.

Waarden en Intrinsieke motivatie (op het gebied van duurzaamheid)

Een belangrijke voorwaarde voor intrinsiek gemotiveerd gedrag is dat de interne waarden van deze persoon in lijn zijn met het gewenste gedrag (Van der Stel et al, 2024). Duurzaam gedrag komt enkel voort uit intrinsieke motivatie indien de een bepaalde set aan waarden aanwezig is; het gaat hierbij om de zogenoemde zelf overstijgende waarden. In deze context zijn waarden het afwegingskader voor het vormen van een oordeel, het maken van keuzes en het uiteindelijke gedrag. De zelf overstijgende waarden vormen de basis voor intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid:

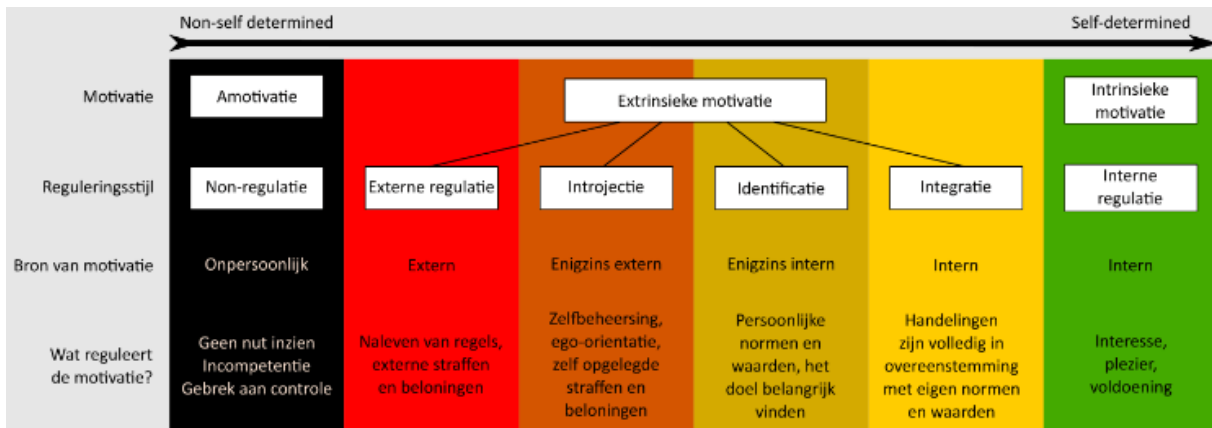
- **Biosferische waarden** zijn overtuigingen waarbij mensen het belangrijk vinden om de natuur, het milieu en het ecosysteem te beschermen en in stand te houden, ongeacht de voordelen voor henzelf of anderen.
- **Altruïstische waarden** zijn waarden die gericht zijn op het welzijn van andere mensen. Het individu is overtuigd van het belang om zorg te dragen voor anderen, rechtvaardigheid te bevorderen en sociale verantwoordelijkheid te nemen. Deze overtuigingen kunnen zelfs leidend zijn als dat ten koste gaat van eigenbelang.

De zelfverrijkende waarden zoals egoïstische of hedonistische waarden zullen op zichzelf over het algemeen niet leiden tot duurzame gedragingen. Van der Stel et al (2024) benoemen hier weliswaar uitzonderingen voor zoals wanneer de zelfverrijkende waarden expliciet gekoppeld worden aan een duurzame oplossing zoals het verdienen van geld door het plaatsen van zonnepanelen.

Gedrag is het resultaat van een soms complexe afweging die gemaakt moet worden tussen verschillende waarden. De invloed van waarden op het uiteindelijke gedrag is indirect omdat er ook andere factoren in het spel zijn die de vertaling van waarden naar gedrag beïnvloeden. Er zijn op het traject van waarden naar concrete gedragingen dus obstakels die de boel kunnen verstoren. Ook de waarden en gedragingen van anderen zijn daarop bijvoorbeeld van invloed.

Macrotheorie over motivatie

De Self-determination theory, die oorspronkelijk ontwikkeld is door Edward L. Deci en Richard M. Ryan (2017), geeft een breed inzicht m.b.t. intrinsieke motivatie. Deze macrotheorie stelt dat mensen van zichzelf op zoek zijn naar groei en ontwikkeling op basis van een actieve houding en nieuwsgierigheid. Intrinsieke motivatie is derhalve een gegeven, een uitgangspunt dat ingezet kan worden om te komen tot gewenst gedrag. Sinds het ontstaan van de theorie in de jaren '70 van de vorige eeuw worden er al tientallen jaren onderzoek gedaan op basis van SDT. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd binnen uiteenlopende velden als onderwijs, sport, gezondheidszorg en werk waarbij de theorie in alle domeinen toepasbaar blijkt op basis van empirisch bewijs (Center of self-determination theory, 2025)¹. De theorie biedt een kader voor motivatie binnen de context van de werkomgeving. Het onderscheid tussen extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie wordt binnen deze theorie voorgesteld op een schaal van amotivatie (geen nut inzien, incompetentie, gebrek aan controle) tot intrinsieke motivatie waarbij het gedrag gereguleerd wordt door de interesse, plezier en voldoening dat geassocieerd wordt met het gedrag zoals in onderstaande tabel omschreven. Dit is een interpretatie op basis van de theorie van Ryan & Deci (Kolman, 2021).



Figuur 1 - Het self-determination continuüm (Kolman, 2021)

Onderzoek door de Groot & Steg (2010) naar de relatie tussen waarden en motivatie toont bovendien aan dat er een sterke relatie is tussen de zelf overstijgende waarden (biosferisch en altruïstisch) zoals behandeld op de vorige pagina en de sterk zelf gedetermineerde motivatie (interne regulatie, integratie, en identificatie). De zelfverrijkende waarden (egoïstische en hedonistische) maakten ook onderdeel uit van het onderzoek maar daar werd juist een sterkere band gevonden met de sterk niet zelf gedetermineerde motivatie (non-regulatie, externe regulatie, introjectie).

3.2 Basisbehoeften Self-Determination Theory

De uitdaging voor organisaties is om de natuurlijke, intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid te benutten om op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze de organisatie brede doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te behalen. Uit de self-determination theorie van Ryan en Deci (2017) volgt dat indien een individu ervaart dat drie basisbehoeften worden ondersteunt binnen het werk, het de kans vergroot dat intrinsieke motivatie wordt omgezet in gedrag dat aansluit op deze intrinsieke motivatie.

¹ Overkoepelende website van het center of self-determination theory die uitgebreide toelichting op de theorie bevat en waar SDT gebaseerde onderzoeken uit uiteenlopende domeinen zijn samengebracht. <https://selfdeterminationtheory.org/the-theory/>

Deze drie psychologische basisbehoeften zijn:

1. **Autonomie** – Binnen SDT draait autonomie om het ervaren van controle over het eigen gedrag en dat medewerkers ervaren dat ze zelf keuzes kunnen maken. Door zelf keuzes te mogen maken of door onderdeel te zijn van besluitvorming wordt het gevoel van betrokkenheid en motivatie vergroot. De medewerker ervaart dat er begrip is voor zijn of haar beelden of ideeën en dat keuzes en initiatieven ondersteund worden. Feedback wordt op een positieve en constructieve wijze verstrekt om de ervaren autonomie te verhogen.

Handelen vanuit eigen waarden, interesses en overtuigingen in plaats van onder druk gezet te worden van buitenaf (externe bron van motivatie) zijn voorwaarden om autonomie te ervaren. Let wel, autonomie is niet hetzelfde als onafhankelijkheid of totale vrijheid. Een gevleugelde uitspraak van een oud-collega was altijd “ruimte zonder kaders is leegte”. Dit past bij autonomie, binnen kaders ruimte krijgen om zelf beslissingen te nemen of het werk in te richten.

2. **Competentie** – Op het moment dat een medewerker binnen een organisatie op basis van zijn of haar kennis en ervaring in staat is om het verwachte werk goed uit te voeren en successen te behalen, zal er een gevoel van competentie ervaren worden. Dit gevoel van competentie wordt door medewerkers ervaren indien ze realistische en haalbare doelen kunnen stellen, informatieve feedback ontvangen, ze erkenning en waardering ontvangen voor gedane inspanning of getoonde vooruitgang en er ruimte is voor kennisdeling en kennisontwikkeling (training). Medewerkers willen graag het gevoel hebben dat ze ergens goed in zijn en zich bekwaam voelen. Dit schuurt dicht tegen de theorie van de self-efficacy (Lopez-Garrido, G., 2025) aan; het vertrouwen dat iemand heeft in het eigen vermogen om specifieke taken succesvol uit te voeren.
3. **Verbondenheid** - Dit verwijst naar de behoefte van medewerkers om zich verbonden te voelen met anderen en geaccepteerd. Een individu wil zich in het dagelijks leven veilig voelen, welkom en gewaardeerd. Deze relaties, sociale steun zijn ook belangrijk in een werkomgeving al verschilt het natuurlijk hoe deze verbondenheid zich dan manifesteert. Belangrijke elementen zijn een basis van empathie, het bevorderen van samenwerking en inclusie (psychologische veiligheid), aandacht voor onderlinge relaties/de sociale context en ondersteunende communicatie.

Self-determination theory (Ryan & Deci, 2017) beschouwt motivatie als een optelsom van interne en externe motivatie. Het kan daarbij zijn dat een externe prikkel (zoals een beloning), een negatieve impact heeft op de intrinsieke motivatie. Een opdracht van een leidinggevende (externe druk) om een bepaalde taak uit te voeren, waar een individu intrinsiek al voor gemotiveerd is, kan bijvoorbeeld tot gevolg hebben dat de overall motivatie juist daalt. Dit dient ook in gedachten gehouden te worden bij het ondersteunen van de basisbehoeften; er zijn ook acties die negatieve impact hebben op de ervaren ondersteuning.

Is de ene basisbehoefte belangrijker dan de andere?

Het ondersteunen van de basisbehoeften vergroot de kans dat de intrinsieke motivatie wordt omgezet in het gewenste gedrag. Hierbij geldt dat afhankelijk van de persoon en de context van de situatie alle drie de basisbehoeften in uiteenlopende mate ondersteund kunnen worden. Uit de theorie (Ryan & Deci, 2017) volgt echter dat het ondersteunen van autonomie de kans vergroot dat een individu ervaart dat competentie en verbondenheid in voldoende mate worden ondersteund. Het ondersteunen van de ervaren autonomie lijkt hiermee een meer randvoorwaardelijke component te zijn. Hieruit volgt dat het dus niet logisch lijkt om aandacht te besteden aan de ondersteuning van competentie en verbondenheid zonder ook invulling te geven aan het ondersteunen van autonomie.

Zijn er niet meer basisbehoeften?

Binnen het aandachtsgebied van de Self-determination theory (Ryan & Deci, 2017) is er actief onderzoek gedaan of er naast de drie hierboven benoemde basisbehoeften nog aanvullende basisbehoeften te onderkennen zijn. Om erkent te worden als basisbehoefte moet deze voldoen aan een negental criteria maar tot op heden is er nog geen nieuwe basisbehoefte uit onderzoek naar voren gekomen.

3.3 Interventies

Dit deel beschrijft welke interventies er ingezet kunnen worden binnen organisaties om de drie fundamentele basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid te ondersteunen. Zoals eerder beschreven is er veel onderzoek gedaan naar SDT binnen uiteenlopende domeinen (Center of self-determination theory, 2025). Algemene inzichten vanuit de verschillende domeinen tonen dat er gekoppeld aan drie basisbehoeften verschillende vormen van interventies zijn, die bijdragen aan het ondersteunen van de basisbehoeften (Ryan & Deci, 2017 en Slemp et al, 2021).

Aanpak onderkennen interventies

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijke interventies is er gezocht naar onderzoeken en artikelen die SDT, intrinsieke motivatie, interventies en duurzaamheid samen brengen. Om focus aan te brengen in het onderzoek is er daarbij voor gekozen om initieel vanuit de algemene Self-determination theorie en de toepassing van deze theorie binnen het domein van werk en organisaties een beeld te vormen van welke interventies relevant zijn bij het ondersteunen van de drie basisbehoeften. Vervolgens is er voor de onderkende relevante interventies onderzocht in hoeverre er onderzoeken en/of artikelen beschikbaar zijn waarin de interventie gekoppeld wordt aan duurzaamheid en/of duurzaam gedrag.

Hieronder volgt een overzicht van de in kaart gebrachte interventies waarbij per interventie inzichtelijk is gemaakt of de opgedane inzichten voortkomen uit de meer algemene inzichten van SDT en/of direct aan duurzaamheid en duurzaam gedrag te koppelen zijn. Dit overzicht aan interventies is een afspiegeling van de gedane literatuurstudie in het kader van dit paper en is geen volledige afspiegeling van de onderzoeken en artikelen die beschikbaar zijn binnen dit aandachtsgebied.

Leiderschap - Green Transformational Leadership

Leiderschap en voorbeeldgedrag worden al jaren erkend als cruciale factoren in het beïnvloeden van houding en gedrag van medewerkers binnen organisaties. Binnen de Self-Determination Theory (SDT) wordt transformational leadership benoemd als een leiderschapsstijl die ondersteunend is aan de basisbehoeften (Deci & Ryan, 2017). Een specifieke uitwerking van deze vorm van leiderschap, uit een onderzoek van Ledi (2024), is Green Transformational Leadership (GTL). Een leiderschapsvorm die zich richt op het bevorderen van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid binnen organisaties. Wanneer GTL effectief wordt toegepast, kan het medewerkers inspireren en motiveren om duurzame waarden te omarmen. Deze internalisatie van waarden vormt vervolgens de basis voor het vertonen van gedrag dat in lijn is met de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie.

Binnen GTL worden verschillende leiderschapscomponenten onderscheiden die bijdragen aan het creëren van een cultuur waarin duurzaamheid centraal staat. Deze componenten sluiten aan bij de bevindingen van Bertels et al. (2020), die onderzoek deden naar componenten die bijdragen aan een duurzame organisatiecultuur. Voorbeelden van dergelijke componenten zijn het vereenvoudigen van duurzame keuzes voor medewerkers, het actief uitdragen van duurzaamheid door het topmanagement (tone at the top), het vertonen van voorbeeldgedrag (walk the talk) en het framen van duurzaamheid

als uitgangspunt, in plaats van als één van de vele organisatiedoelstellingen. GTL ondersteunt middels deze componenten de basisbehoeften **autonomie** en **verbondenheid**.

Daarnaast draagt het volgens Ledi (2024) bij aan de basisbehoefte **competentie** door het stimuleren van innovatie en het aanmoedigen van medewerkers om creatieve oplossingen te vinden voor duurzaamheidsvraagstukken. Dit bevordert het leervermogen en het vertrouwen in eigen kunnen.

GTL en Job Crafting

GTL heeft ook een positieve invloed op job crafting omdat het de ruimte creëert die de medewerkers in staat stelt om initiatief te nemen tot het aanpassen van de functie en werkzaamheden op een wijze die voldoet aan de kernbehoeften van de medewerker en het opvolging geven aan de intrinsieke motivatie op het gebied van duurzaamheid (Saini et al, 2024). Later in dit hoofdstuk wordt het concept van Job Crafting verder behandeld.

Samenvatting Interventie GTL

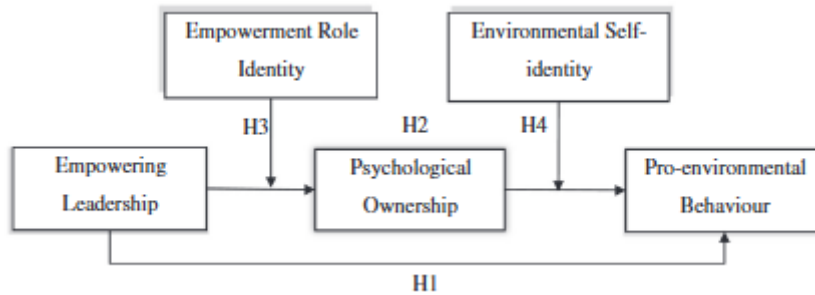
- Draag actief het belang van de gezamenlijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid uit waarbij er veel aandacht is voor het bevorderen van autonomie.
- Draag zorg dat de specifieke componenten als het vereenvoudigen van duurzame keuzes, het vertonen van voorbeeldgedrag en het framen van duurzaamheid duidelijk zichtbaar zijn.

Leiderschap – Participatief Leiderschap

Naast transformational leadership is er binnen SDT (Ryan & Deci, 2017) ook aandacht voor participatief leiderschap voor het bevorderen van de basisbehoeften. Uit het onderzoek van Lili en Rafiq (2024), waarbij ze op basis van bestaand onderzoek een beeld van “green participative leadership” hebben gevormd, volgt dat kenmerkende eigenschappen van participatief leiderschap zijn een open en democratische stijl van leiderschap waarbij besluitvorming plaatsvindt op basis van consensus. De betrokken medewerkers zijn onderdeel van de besluitvorming en ontvangen de noodzakelijke informatie om hier op een gedegen wijze aan bij te dragen. Hierbij worden de basisbehoeften **autonomie** en **verbondenheid** ondersteund. Een belangrijke voorwaarde voor deze relatie is dat medewerkers beschikken over voldoende competentie op het gebied van duurzaamheid en doordrongen zijn van het belang van duurzame actie.

In het onderzoek van Cheng et al. (2020) wordt de relatie tussen empowering leadership en pro-environmental behavior nader onderzocht. Empowering leadership vertoont sterke overeenkomsten met participatief leiderschap, doordat het actief inzet op het betrekken van medewerkers bij besluitvorming en hen stimuleert om daadwerkelijk bij te dragen. Deze leiderschapsstijl is daarmee ook ondersteunend aan de basisbehoeften **autonomie** en **verbondenheid**.

Het onderzoek (Cheng, 2020) toont aan dat empowering leadership een positief effect heeft op duurzaam gedrag, doordat het bijdraagt aan het ervaren eigenaarschap (psychological ownership) van medewerkers. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen bij besluitvorming en de vrijheid ervaren om zich in te zetten, leidt dit tot een gevoel van eigenaarschap. Dit eigenaarschap vormt op zijn beurt een belangrijke drijfveer voor het vertonen van duurzaam gedrag op de werkvloer. De rol van de manager en de mate waarin de medewerker zichzelf als pro-duurzaamheid ziet zijn factoren die invloed hebben op het uiteindelijk effect van het leiderschap op duurzaam gedrag.



Figuur 2 – Theoretisch model (Cheng, 2020)

Samenvatting Interventie Participatief Leiderschap

- Draag zorg dat medewerkers inspraak hebben of onderdeel zijn van de besluitvorming betreffende de te behalen doelstellingen op het gebied van duurzaamheid of de wijze waarop de doelstellingen behaald dienen te worden.
- Draag zorg dat de betrokken medewerkers over voldoende informatie beschikken om hun rol als onderdeel van de besluitvorming in te kunnen vullen.

Green Human Resource Management

In de afgelopen jaren is er toenemende aandacht voor het onderwerp Green Human Resource Management (Green HRM) en de relatie met medewerker betrokkenheid en de duurzaamheidsprestaties van organisaties. Uit recent onderzoek van Noureldin en Abdelhakim (2024) blijkt dat medewerkers met een intrinsieke interesse in duurzaamheid significant vaker gedrag vertonen dat bijdraagt aan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. HRM-activiteiten zoals werving, training, en performance management spelen hierin een sleutelrol. In dit deel wordt specifiek het onderwerp werving behandeld. De onderwerpen training en performance management (o.a. doelen stellen en succes, erkenning/waardering en feedback geven) worden verder in dit hoofdstuk behandeld als aparte interventies.

Werving als voorwaarde voor leiderschap

Volgens recent onderzoek van Saini et al (2025) is een voorwaarde voor het effectief toepassen van transformational leadership de aanwezigheid van een leider (bijvoorbeeld een directeur of manager) die zelf intrinsiek gemotiveerd is op het gebied van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid. Deze leider moet bovendien beschikken over voldoende kennis en ervaring om het belang van duurzaamheid overtuigend over te brengen op medewerkers. Vanuit het perspectief van SDT betekent dit dat de leider niet alleen extrinsiek, maar vooral ook intrinsiek gemotiveerd moet zijn om duurzaamheid uit te dragen. Deze voorwaarde kan worden ingevuld door adequate werving. Daarbij heeft dit een directe impact op de basisbehoefte **competentie** en heeft werving van medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn op het gebied van duurzaamheid en de benodigde kennis en ervaring hebben, een randvoorwaardelijk karakter voor het in de praktijk kunnen brengen van interventies die de basisbehoeften ondersteunen.

Matching tussen leiders en medewerkers

Binnen het onderzoek van Noureldin & Abdelhakim (2024) wordt daarnaast het belang benadrukt van een goede match tussen leiders en medewerkers. Wanneer zowel leidinggevendenden als medewerkers waarde hechten aan duurzaamheid, ontstaat er een versterkend effect. Deze wederzijdse afstemming vergroot de kans dat intrinsieke motivatie daadwerkelijk wordt omgezet in duurzaam gedrag. Ook deze voorwaarde kan worden ondersteund door gerichte inzet van werving waarmee de instroom of doorstroom naar en tussen afdelingen afgestemd kan worden op de bestaande bezetting.

Samenvatting Interventie Green Human Resources:

- Draag zorg dat er leiders en medewerkers aangenomen worden die intrinsiek gemotiveerd zijn op het gebied van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid. Biosferische en altruïstische waarden zouden bij deze leiders in voldoende mate aanwezig moeten zijn;
- Draag zorg dat deze leiders de kennis en vaardigheden hebben om duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid uit te dragen.

Training en opleiding

Het trainen en ontwikkelen van medewerkers is een interventie die vanzelfsprekend lijkt vanuit de dagelijkse praktijk en deze interventie komt dan ook terug binnen de SDT van Ryan & Deci (2017). Wanneer deze interventie goed wordt vormgegeven, kan zij bijdragen aan de vervulling van alle drie de psychologische basisbehoeften met de nadruk op competentie en verbondenheid. In het onderzoek van Bertels et al (2010) in relatie tot het opnemen van duurzaamheid in de organisatiecultuur wordt het concept van training benoemd als empirisch ondersteund.

Ondersteuning van de basisbehoeften:

- **Competentie:** Door middel van training en opleiding vergroten medewerkers hun kennis en vaardigheden met betrekking tot duurzaam gedrag. Wanneer het trainingsaanbod goed aansluit op het gewenste gedrag binnen de organisatie, voelen medewerkers zich beter toegerust om duurzaam te handelen. Het verhogen van kennis en vaardigheden vergroot de kans dat intenties worden omgezet in gedrag (Bertels et al, 2010).
- **Verbondenheid:** Het faciliteren van trainingen is voor organisaties de kans om het belang van duurzaamheid voor de organisatie over te brengen op de medewerkers. Het gezamenlijk volgen van trainingen en het uitwisselen van ervaringen versterkt het gevoel van verbondenheid tussen collega's. Dit geldt ook wanneer duurzaamheid onderdeel is van het leertraject, waardoor een gedeeld referentiekader ontstaat (Bertels et al, 2010). Saini et al (2024) benoemen training op het gebied van duurzaamheid als een tussenstap om te komen tot een door medewerkers ervaren organisatiecultuur waarin duurzaamheid centraal staat.
- **Autonomie:** Uit het onderzoek van Bertels (2010), met als doel om relevante resultaten uit uiteenlopende onderzoeken samen te brengen, volgt dat training en opleiding bijdragen aan het begrip van het waarom achter duurzaamheidsdoelstellingen. Door inzicht te krijgen in de relevantie van duurzaamheid binnen de context van de organisatie, wordt het belang duidelijker voor de medewerkers en wordt er mogelijk meer ruimte ervaren zelfstandig actie te ondernemen op dit onderwerp.

Samenvatting Interventie Training en opleiding

- Draag zorg dat de medewerkers ervaren dat zij competent zijn om duurzaam gedrag te vertonen op basis van de opgedane kennis en ervaring d.m.v. training en opleiding;
- Draag zorg dat er als onderdeel van de training ruimte is voor interactie tussen de medewerkers en het uitwisselen van ervaringen op het gebied van duurzaamheid.

Job Crafting

Volgens Tims, Bakker en Derks (2012) verwijst job crafting naar de proactieve gedragingen van medewerkers waarbij zij hun werkomstandigheden en functiekaders aanpassen om een betere aansluiting te vinden bij hun persoonlijke voorkeuren en competenties. Hoewel het concept van job crafting al langer bestaat, heeft het in recente jaren toenemende aandacht gekregen. Job crafting blijkt een positieve invloed te hebben op de ervaren mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, het actief vragen om feedback en het aangaan van nieuwe uitdagingen op het werk. Daarmee draagt het bij aan

de vervulling van basisbehoeften zoals **competentie** en **autonomie**. Daarnaast kan job crafting ook bijdragen aan het verminderen van negatieve werkervaringen, zoals het ervaren van werkdruk.

Het model van De Bloom et al. (2020) biedt een theoretisch kader dat de noodzaak tot job crafting inzichtelijk maakt. Zij stellen dat job crafting vaak voortkomt uit een suboptimale werksituatie waarin de basisbehoeften van medewerkers onvoldoende worden ondersteund of zelfs gefrustreerd. Deze disbalans kan medewerkers ertoe aanzetten om actief op zoek te gaan naar manieren om hun werksituatie te verbeteren, bijvoorbeeld door het opnemen van nieuwe verantwoordelijkheden binnen of buiten hun huidige functie, waarmee de behoefte aan competentie wordt aangesproken.

Organisaties kunnen een faciliterende rol spelen door medewerkers de ruimte te geven om op eigen initiatief aanpassingen te doen in hun werkzaamheden. Dit kan niet alleen passief worden toegestaan, maar ook actief worden gestimuleerd. Saini et al. (2024) leggen in dit verband een verband tussen autonomie-ondersteunend leiderschap en de door medewerkers ervaren ruimte om tot job crafting over te gaan. Wanneer medewerkers deze ruimte benutten, leidt dit op zijn beurt tot een verhoogde ervaring van autonomie, waarmee een positieve feedbackloop ontstaat.

Samenvatting Interventie Job Crafting:

- Stimuleer dat medewerkers ervaren dat ze de ruimte hebben om binnen bepaalde kaders zelf invulling te geven aan de wijze waarop ze een bijdrage willen leveren aan de duurzame doelstellingen van de organisatie.
- Vraag medewerkers, zonder druk uit te oefenen, hoe zij bij denken te dragen aan het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen en geeft ze de ruimte om daar invulling aan te geven binnen de kaders van de rol of functie.

Green Teams

Binnen Nederland wordt de inzet van Green Teams breed toegepast binnen de zorgsector. De onderliggende theorie richt zich op het bevorderen van duurzaamheidsinitiatieven binnen organisaties door medewerkers actief te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van duurzame praktijken. Green Teams bestaan doorgaans uit medewerkers uit verschillende delen van de organisatie die samenwerken aan het verbeteren van prestaties op het gebied van duurzaamheid, bijvoorbeeld door het reduceren van energieverbruik, het verminderen van afval of het verduurzamen van zorgprocessen (De green team routekaart, 2024).

Green Teams kunnen medewerkers de mogelijkheid bieden om verantwoordelijkheid te nemen voor duurzame projecten, wat bijdraagt aan het versterken van hun gevoel van **autonomie**. Daarnaast biedt het teamverband een gevoel van **verbondenheid**, doordat medewerkers samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Met het oppakken van een specifiek onderwerp en het vergroten van kennis en ervaring op dat gebied, wordt de ervaren **competentie** ook ondersteund. Deze drie psychologische basisbehoeften vormen de kern van intrinsieke motivatie. Green Teams kunnen daarmee een krachtig middel zijn om intrinsiek gemotiveerde medewerkers te activeren en te ondersteunen in het realiseren van duurzame verandering binnen de organisatie.

Inmiddels wordt deze interventie breed toegepast binnen organisaties maar is als onderdeel van de literatuurstudie voor dit paper beperkt onderzoek gevonden over de effectiviteit van green teams. Uit een artikel van de klimaatenergiekoepel (2023) volgen wel tips om de implementatie tot een succes te maken zoals het niet te groot maken van de teams, duidelijke scope, het bieden van ruimte aan medewerkers, en borg het onderlinge contact van het team. Aangezien het gedachtengoed van de green teams goed aansluit op het gedachtengoed van de self-dertermination theory, is de interventie opgenomen in dit paper.

Samenvatting Interventie Green Teams:

- Draag proactief het concept van een green team uit en stimuleer medewerkers om initiatief te nemen.
- Faciliteer de green teams en heb daarbij aandacht voor de tips zoals omvang, scope en borgen van contact om de basisbehoeften optimaal te bevorderen.

Doelen stellen met uitzicht op succes

Het stellen van haalbare doelen die uitzicht bieden op succes is een interventie die, mits goed vormgegeven, bijdraagt aan de vervulling van alle drie de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid. Een belangrijke voorwaarde die volgt uit de theorie (Ryan & Deci, 2017) is dat de gestelde doelen aansluiten op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Binnen organisaties worden persoonlijke doelen doorgaans geformuleerd binnen de kaders van bredere strategische doelstellingen. Het is van belang om de individuele en strategische behoeften op elkaar af te stemmen en dat de medewerker ervaart dat er ruimte is voor persoonlijke inbreng.

Ondersteuning van de basisbehoeften

- **Competentie** wordt versterkt wanneer medewerkers ervaren dat een doel haalbaar is. Het behalen van het doel bevestigt hun kennis en vaardigheden, wat het gevoel van bekwaamheid vergroot.
- **Autonomie** wordt ondersteund wanneer medewerkers de ruimte krijgen om mee te denken over de formulering van doelen, of zelfs zelf doelen mogen stellen. Dit vergroot de betrokkenheid en het eigenaarschap.
- **Verbondenheid** kan worden bevorderd wanneer doelen gericht zijn op samenwerking of bijdragen aan een groter geheel. Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het behalen van doelen versterkt het gevoel van verbondenheid binnen teams en de organisatie als geheel.

In het artikel van Vansteenkiste et al (2020) worden de criteria besproken die de basis vormen voor het definiëren en identificeren van de basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) binnen de self-determination theory. Een van de criteria is dat een basisbehoefte het denken, handelen en voelen van individuen stuurt en vormt. In andere woorden betekent dit dat een medewerker binnen een organisatie eigenlijk proactief op zoek is naar omstandigheden waarin de basisbehoeften voldaan worden.

In de literatuurstudie voor dit paper is slechts beperkt onderzoek gevonden m.b.t. de koppeling tussen intrinsieke motivatie en het stellen van haalbare doelen op het gebied van duurzaamheid ter bevordering van duurzaam gedrag.

Samenvatting Interventie Doelen stellen met uitzicht op succes:

- Draag zorg dat medewerkers ervaren dat ze de ruimte hebben om binnen bepaalde kaders zelf invulling te geven aan de wijze waarop ze de een bijdrage willen leveren aan de duurzame doelstellingen van de organisatie.
- Vraag medewerkers hoe zij bij denken te dragen aan het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen en geeft ze de ruimte om daar invulling aan te geven.

Erkenning/Waardering

Het belonen van gedrag om medewerkers te motiveren dit gedrag te vertonen is een terugkerend thema binnen de context van de Self-Determination Theory. Het effect van beloning is volgens Ryan & Deci (2017) sterk afhankelijk van de wijze waarop deze wordt ingezet en de mate waarin de psychologische basisbehoeften worden ondersteund of juist ondermijnd.

Olafsen en Deci (2020) betogen dat hoewel extrinsieke prikkels, zoals financiële beloningen of doelstellingen, in sommige gevallen een positief effect kunnen hebben op gedrag, bestaat ook het risico dat zij de intrinsieke motivatie ondermijnen. Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat hun bijdrage niet voortkomt uit eigen overtuiging, maar uit externe druk of beloning, kan dit het gevoel van autonomie aantasten en daarmee de intrinsieke motivatie verzwakken.

Uit onderzoek van Tsymbaliuk et al (2022) volgt dat organisaties de voorkeur geven aan niet-materiële prikkels of erkenningen bij het stimuleren van duurzaam gedrag. Als niet-materiële prikkels worden bijvoorbeeld het publiceren en delen van bijdragen aan duurzame doelstellingen door medewerkers benoemd of het geven van publieke erkenning voor inzet op gebied van duurzaamheid. De verwachting van informele waardering kan volgens onderzoek van Cerasoli et al (2016) ook een stimulans zijn om gedrag te vertonen. Met andere woorden, als managers regelmatig complimenten uitdelen of zich positief uitlaten over acties die door medewerkers genomen zijn op het gebied van duurzaamheid, kan dit leiden tot het vertonen van het gewenste gedrag.

Deze interventie heeft in potentie met name een positief effect op de ervaren **competentie** en kan ook bijdragen aan de ervaren **verbondenheid**. Aan de andere kant is de uitvoering van deze interventie uitdagend en complex. Hoewel het concept van erkenning en waardering geven veelvuldig terugkomt in de algemene theorie (SDT) en ook onderzocht is binnen het domein van de werkomgeving. In de literatuurstudie voor dit paper is slechts beperkt onderzoek gevonden naar de koppeling tussen intrinsieke motivatie en het concept van erkenning en waardering ter bevordering van duurzaam gedrag.

Samenvatting Interventie erkenning/waardering

- Draag zorg dat medewerkers informele erkenning en waardering ervaren voor vertoonde initiatieven en behaalde resultaten op het gebied van duurzaamheid. Daarbij dient er aandacht te zijn voor het voorkomen van extrinsieke prikkels als financiële beloningen of harde targets/KPI's die de basisbehoeften kunnen frustreren.

Feedback geven

Een belangrijke voorwaarde voor het faciliteren van intrinsieke motivatie zijn managers die op een autonomie ondersteunende wijze de medewerkers binnen de organisatie benaderen en aansturen. Managers zouden hier volgens de theorie van Ryan & Deci (2017) in getraind moeten worden. Naast al eerder behandelde onderwerpen zoals het bieden van keuzevrijheid en het geven van ruimte voor initiatief (vb. job crafting of doelen stellen), wordt binnen de SDT specifiek aandacht gevraagd voor het geven van informatieve en positieve feedback ter ondersteuning van ervaren competentie en omgaan met ineffectief gedrag dat de medewerker vertoond.

Door informatieve en positieve feedback te geven wordt ook de **autonomie** ondersteunt al lijkt deze interventie met name gericht op de ervaren **competentie**. Echter, wanneer feedback als controlerend of beoordelend wordt ervaren, kan dit juist een averechts effect hebben. Bovendien kan feedback afkomstig van directe collega's of het team als geheel, hoewel gegeven met de juiste intentie, in sommige gevallen de onderlinge verbondenheid onder druk zetten, bijvoorbeeld wanneer het als bevooroordeeld of ongelijkwaardig wordt ervaren.

Bij het stellen van doelen wordt volgens Vansteenkiste et al (2020) deels de basis gelegd voor adequate feedback. Indien de medewerker invloed heeft gehad bij het bepalen van de doelen is de kans groter dat de medewerker deze doelen ook accepteert als de basis voor de feedback. Het is op dat moment nog steeds van belang dat de feedback gegeven wordt op een positieve en informatieve wijze.

Het concept van feedback geven komt terug in de algemene theorie van SDT en ook specifiek binnen het domein van de organisatie en werkomgeving. In de literatuurstudie voor dit paper is slechts beperkt onderzoek gevonden naar de koppeling tussen intrinsieke motivatie en het geven van feedback ter bevordering van duurzaam gedrag.

Samenvatting Interventie Feedback geven

- Draag zorg dat de feedback op een informatieve en positieve wijze wordt gegeven.
- Pas op met feedback die te controlerend van aard is of feedback van (een groep van) naaste collega's.

Tijd, geld en middelen

Binnen de self-determination theory wordt het concept van need-supportive environment, oftewel een omgeving die de basisbehoeften ondersteunt, regelmatig benadrukt. Ryan & Deci (2017) benoemen het beschikbaar stellen van tijd, geld en middelen in die context als een belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van een dergelijke omgeving. Het beschikbaar stellen van tijd geeft de ruimte om werkzaamheden uit te voeren naar eigen invulling (**autonomie**), er is bijvoorbeeld ruimte voor training en ondersteuning middels systemen/tooling (**competentie**) en er kunnen bijvoorbeeld teamactiviteiten georganiseerd worden (**verbondenheid**). De keerzijde is dat op het moment dat er onvoldoende tijd, geld en middelen beschikbaar zijn dit kan leiden tot frustratie m.b.t. de basisbehoeften.

Bertels et al (2010) beschrijven in hun overkoepelend onderzoek naar het vormgeven van duurzaamheid in de organisatie cultuur dat naast de randvoorwaardelijke functie van het toekennen van geld, tijd en middelen er ook een sterke signaalfunctie vanuit gaat. Medewerkers schalen het belang van een onderwerp (als bijvoorbeeld duurzaamheid) hoog in op het moment dat er binnen de organisatie zichtbaar geïnvesteerd wordt in het onderwerp. Verbondenheid wordt hiermee dus ook ondersteund. Het artikel toont bovendien dat het toekennen dan tijd, geld, en middelen noodzakelijk is om momentum te creëren en te houden.

Samenvatting Interventie Tijd, geld en middelen

- Ondersteun de doelen op het gebied van duurzaamheid actief en zichtbaar met tijd, geld en middelen. Draag daarbij zorg dat dit zowel voor de direct betrokken als breed binnen de organisatie zichtbaar is.

Teambuilding

Ryan & Deci (2017) benoemen het creëren van need-supportive teams als een essentiële bouwsteen van een need-supportive environment. In het bijzonder speelt het bevorderen van **verbondenheid** een centrale rol bij het initiëren van teambuilding activiteiten.

Teambuilding als interventie voor verbondenheid

Het plannen en uitvoeren van teambuildingactiviteiten kan bijdragen aan het versterken van onderlinge relaties en het vergroten van psychologische veiligheid binnen teams. Door medewerkers de gelegenheid te bieden elkaar beter te leren kennen, ontstaat meer begrip voor elkaars standpunten en groeit het gevoel van verbondenheid. In een omgeving waarin verbondenheid wordt ondersteund, ervaren medewerkers meer autonome motivatie, wat de kans vergroot dat intrinsieke motivatie wordt omgezet in duurzaam gedrag.

Afhankelijk van de vorm en inhoud van de teambuildingactiviteit, kan ook de basisbehoefte **competentie** worden ondersteund. Dit geldt met name wanneer de activiteit gericht is op kennisdeling, samenwerking rondom inhoudelijke vraagstukken, of het ontwikkelen van vaardigheden die relevant zijn voor het in de praktijk brengen hiervan.

Beperkte onderbouwing

Teambuilding wordt in de praktijk frequent ingezet als middel om samenwerking en betrokkenheid te bevorderen. In de literatuurstudie voor dit paper is slechts beperkt onderzoek gevonden naar de specifieke koppeling tussen intrinsieke motivatie en teambuilding in het kader van duurzaam gedrag.

Samenvatting Interventie Teambuilding

- Plan regelmatig teambuilding activiteiten in ter bevordering van de onderlinge relaties en het onderlinge begrip.
- Draag zorg dat de inhoud van de teambuilding activiteiten daarbij aansluit op de bredere organisatiedoelstellingen betreffende duurzaamheid.

3.3.1 Overzicht interventies

In onderstaand overzicht is per interventie aangegeven op welke basisbehoefte deze impact heeft. Daarnaast is er een poging gedaan om de mate van impact te duiden door verschil aan te brengen in de grootte van de groene vink. Dit is een inschatting op basis van de doorgenomen theorie als onderdeel van de literatuurstudie en geen wetenschappelijk onderbouwde afspiegeling.

Interventie	Autonomie	Competentie	Verbondenheid
Green Transformational Leadership	✓	✓	✓
Participatief Leiderschap	✓		✓
Green HRM		✓	
Training/Opleiding	✓	✓	✓
Job Crafting	✓	✓	
Green Team	✓	✓	✓
Doelen stellen en succes	✓	✓	✓
Erkenning / Waardering		✓	✓
Feedback geven	✓	✓	✓
Tijd, geld, en middelen	✓	✓	✓
Teambuilding		✓	✓

Randvoorwaarde voor een interventie

Bij het vormgeven van de interventies is het van belang dat:

- Dit op een wijze wordt gedaan die de basisbehoefte ondersteunt. Of liever, dit niet gedaan wordt op een wijze die een negatieve invloed heeft op het ondersteunen van de basisbehoefte (Ten Cate, 2012). Een voorbeeld is het geven van feedback. Positieve en informatieve feedback kan de ervaren competentie en autonomie ondersteunen. Indien de feedback een verkeerde vorm aan neemt, heeft deze bijvoorbeeld mogelijk een negatief effect op de ervaren autonomie (“ik zou het voortaan zo doen”).
- Er aandacht is voor de kwaliteit van de interventie. Indien medewerkers meegenomen worden in de strategie gaat het er niet alleen om dat het verteld wordt maar ook hoe het verteld wordt. Transformational Leadership vraagt bijvoorbeeld om leiders die in staat zijn om autonomie te bevorderen richting de medewerkers en bevoegdheid uit te stralen m.b.t. duurzaamheid (Slemp et al, 2021).

3.3.2 Green Psychological Climate

Een door medewerkers ervaren organisatiecultuur waarin duurzaamheid wordt gewaardeerd en gestimuleerd wordt binnen het onderzoek van Saini et al (2024) een Green Psychological Climate (GPC) genoemd. In een dergelijk klimaat voelen medewerkers zich vrij om duurzame initiatieven te ontplooiën, ervaren zij steun van zowel leidinggevendenden als collega's, en wordt hun inzet op het gebied van duurzaamheid erkend en gewaardeerd. Binnen de theorie (Saini et al, 2024) wordt bovendien de koppeling gelegd tussen GTL, training & opleiding en bevordering van duurzaam gedrag door prikkels en erkenning (materiële en niet-materiële) als interventies die bijdragen aan het creëren van een GPC. Hiermee wordt er dus een verband gelegd tussen een deel van de onderkende interventies, die de basisbehoeften ondersteunen, vanuit de theorie en het creëren van een GPC.

Het onderzoek van Zhou et al (2018) geeft kaders om te duiden of er sprake is van een GPC binnen een organisatie. Ze hebben dit getoetst op basis van stellingen als bijvoorbeeld “onze organisatie maakt zich zorgen om haar impact op het milieu”, “onze organisatie vindt het belangrijk om het milieu te beschermen” en “onze organisatie wil gezien worden als milieuvriendelijk”. Het onderzoek van Zhou et al (2018) toont bovendien aan, net zoals het onderzoek van Saini et al (2024), dat het creëren van een green psychological climate een positieve invloed heeft op het vertonen van duurzaam gedrag.

Hoofdstuk 4 – Onderzoeksresultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten en behandeld van de gesprekken met de respondenten. Hierbij heeft de focus gelegen op het uitvragen van de vanuit de theorie onderkende interventies. Hierbij is tijdens elk gesprek besproken of de interventie wordt herkend, of deze toegepast wordt op het gebied van duurzaamheid, hoe de respondenten de huidige impact inschatten van de interventie en vervolgens hoe ze het potentieel inschatten. Hierbij is dan vervolgens ook gesproken over de huidige situatie en welke uitdagingen er zijn binnen de organisatie waardoor de volledige potentie nog niet wordt behaald.

Per interventie is aan de respondenten gevraagd hoe ze de (potentiële) impact van de interventie inschatten. Er is gekozen voor een 5-punts schaal. In de scores per interventie is de input van de respondent die toegevoegd is om een breder perspectief te bieden niet meegenomen.

Score	Beschrijving	Kleur	Betekenis
1	Verwaarloosbaar	Red	Nauwelijks positief effect; interventie lijkt niet zinvol
2	Lage (potentiële) impact	Oranje	Beperkt positief effect; mogelijk niet de moeite waard
3	Matige (potentiële) impact	Geel	Merkbaar positief effect; kan waardevol zijn
4	Hoge (potentiële) impact	Groen	Duidelijk positief effect; interventie is zinvol
5	Zeer hoge (potentiële) impact	Blauw	Maximale positieve impact; sterk aanbevolen

4.1 Huidige ervaring respondenten benutten intrinsieke motivatie

Aan het begin van de interviews is aan de respondenten gevraagd naar hun huidige ervaringen met intrinsieke motivatie en de wijze waarop deze motivatie wordt benut om duurzaam gedrag binnen de organisatie te bevorderen. De reacties laten een duidelijk onderscheid zien tussen een top-down en een meer bottom-up benadering.

Top-down versus bottom-up

Verschillende respondenten geven aan dat zij in de opstartfase van duurzaamheidsinitiatieven bewust op zoek zijn gegaan naar zowel sponsors als medewerkers die reeds intrinsiek gemotiveerd waren om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Het betrekken van deze medewerkers en het gezamenlijk realiseren van de eerste initiatieven wordt als essentieel beschouwd. Zichtbaarheid van deze initiatieven en het behalen van vroege successen worden door de respondenten als belangrijke factoren genoemd, waarbij intrinsiek gemotiveerde medewerkers een sleutelrol spelen in het creëren van momentum.

Twee respondenten geven aan dat na een initiële periode van bottom-up werken, een omslag heeft plaatsgevonden naar een meer top-down benadering. In deze fase werden missie, visie en duurzaamheidsdoelstellingen vertaald naar jaarplannen, targets en KPI's, waarbij van de gehele organisatie werd verwacht dat zij zich committeerden aan de duurzaamheidsambities, ongeacht de mate van intrinsieke motivatie. Hoewel deze ontwikkeling als logisch wordt gezien in het licht van organisatie brede implementatie, plaatsen beide respondenten de kanttekening dat hiermee het risico ontstaat dat de intrinsiek gemotiveerde medewerkers uit het oog worden verloren.

“Tijdens de professionalisering van duurzaamheid binnen de organisatie zijn we de intrinsieke motivatie langzaam een beetje uit het oog verloren en dat is zonde”

Moeten alle medewerkers meedoen?

Een terugkerend thema in de gesprekken is de bewustwording dat niet alle medewerkers volledig hoeven mee te gaan in de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie. Aanvankelijk was het voor enkele respondenten een expliciet doel om zoveel mogelijk medewerkers in beweging te krijgen. Uit de gesprekken komt echter naar voren dat het vooral van belang is dat er voldoende medewerkers zijn die zich actief inzetten, zodat in gezamenlijkheid het verschil kan worden gemaakt.

Een aantal respondenten verwijst hierbij naar de theorie van social tipping points (Wortelboer, 2025), waarbij wordt gesteld dat als ongeveer een kwart van de medewerkers overtuigd is, de rest van de organisatie waarschijnlijk zal volgen. Tegelijkertijd erkennen zij dat er altijd “meestribbelaars” zullen zijn, evenals medewerkers die zich niet kunnen vinden in de duurzaamheidsambities.

Een illustratief voorbeeld betreft de reacties op een artikel van een MVO-manager over het al dan niet nog mogen bestellen van een Tesla als leaseauto. Hoewel het artikel enkel een genuanceerd beeld gaf van de te maken afwegingen (en geen conclusie), bleken er binnen de organisatie duidelijke en uiteenlopende meningen te bestaan over dit onderwerp. Dit voorbeeld benadrukt dat dat volledige consensus mogelijk niet altijd haalbaar of mogelijk is.

“Richt je op de medewerkers die een bijdrage willen leveren of wel open staan voor het onderwerp duurzaamheid. Verdoe je tijd niet met medewerkers die echt niet willen”

4.2 Interventies

In het verdere hoofdstuk wordt per interventie beschreven wat de beelden zijn vanuit de respondenten, welke uitdagingen ze zien bij de implementatie van een interventie, en hoe ze de potentiële impact inschatten.

4.2.1 Leiderschap – Green Transformational Leadership

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	1	2	5

Componenten van GTL zoals een duidelijke tone-at-the-top ten aanzien van duurzaamheid, het actief uitdragen van deze waarden en het daadwerkelijk handelen naar deze principes (walking-the-talk), worden door alle respondenten herkend. Deze vorm van leiderschap wordt breed herkend als een in potentie effectieve interventie en blijkt in de praktijk ook daadwerkelijk toegepast te worden binnen alle onderzochte organisaties.

Leiderschap als bepalende factor

Uit de gesprekken blijkt dat de respondenten ervaren dat leiderschap een doorslaggevende rol speelt in het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Zo werd in het verleden binnen de universitaire medische centra (UMC's) een duidelijk verschil ervaren in de mate waarin duurzaamheid werd nagestreefd. Dit verschil werd grotendeels toegeschreven aan de mate waarin bestuurders het belang van duurzaamheid expliciet benoemden en hier actief op stuurden. Een duidelijke tone-at-the-top blijkt cruciaal om duurzaamheid binnen de organisatie te positioneren en te prioriteren ten opzichte van andere strategische doelstellingen.

Een illustratief voorbeeld is de situatie bij één van de respondenten, waar een verschuiving in focus naar betrouwbaarheid en betaalbaarheid heeft geleid tot een verminderde zichtbaarheid van duurzaamheid als onderdeel van de tone-at-the-top. Het team Duurzaam Ondernemen ervaart hierdoor een veranderde prioritering en moet zich binnen deze nieuwe kaders opnieuw positioneren.

Uitdagingen in de implementatie

Hoewel de potentiële impact van GTL breed wordt erkend, is het moeilijk voor organisaties om dit goed in de praktijk te brengen. Een aantal respondenten benoemd als uitdaging het identificeren van wie binnen de organisatie als “leider” wordt beschouwd. Is dit de Raad van Bestuur (RvB), de directie laag daaronder, of omvat het ook het middenmanagement? Het overbruggen van de afstand tussen de RvB en de werkvloer is volgens de respondenten belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers het belang van duurzaamheid daadwerkelijk ervaren. Dit vereist betrokkenheid van voldoende leiders op verschillende niveaus binnen de organisatie, die bereid en capabel zijn om duurzaamheidswaarden actief uit te dragen.

Daarnaast is niet alleen de inhoud, maar ook de toon van communicatie over duurzaamheid van belang. Eén van de respondenten stelt dat leiders zich ook kwetsbaar kunnen opstellen ten aanzien van de complexiteit van de duurzaamheidsopgave. Het erkennen dat er geen eenduidige oplossing is, kan verbindend werken en het draagvlak (de draagkracht) binnen de organisatie vergroten.

Inherente duurzaamheid van organisaties

Een aantal van de respondenten werkt voor organisaties die beschouwd kunnen worden als inherent duurzaam, omdat zij vanuit hun kernactiviteiten bijdragen aan verduurzaming. Tijdens de gesprekken werd door respondenten de vraag gesteld in hoeverre GTL binnen dergelijke organisaties noodzakelijk is voor het grote verhaal. Mogelijk is duurzaamheid hier al voldoende verweven in de dagelijkse gang van zaken. Voor deze organisaties zou de nadruk en tone-at-the-top dan eerder liggen op het zo duurzaam mogelijk uitvoeren van hun kerntaak. Door één van de respondenten omschreven als:

“Als het business model heel groen is maar de wijze van uitvoering heel grijs, dan gaat er iets mis”

4.2.2 Leiderschap - Participatief

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	3	4	3

Net als green-transformational leadership (GTL) wordt participatief leiderschap door de respondenten allemaal herkend als een relevante interventie die binnen zes van de zeven organisaties in meer of mindere mate wordt toegepast en ook op het gebied van duurzaamheid. In de gesprekken wordt, na uitleg van de beiden concepten, een aantal keer door de respondenten benoemd dat zij het beeld hebben dat participatief leiderschap en GTL elkaar aan kunnen vullen.

Balans tussen kaders en autonomie

Een veelgenoemde uitdaging door de respondenten is het vinden van een juiste balans tussen het stellen van duidelijke kaders en het bieden van voldoende vrijheid bij de invulling van de overkoepelende duurzaamheidsdoelstellingen. Het merendeel van de respondenten ervaart dat een top-down benadering, waarbij medewerkers slechts wordt verteld wat zij moeten doen (“gij zult”), contraproductief werkt. Tegelijkertijd is het voor organisaties van belang dat de uiteindelijke invulling van duurzaamheidsinitiatieven wel in lijn blijft met de strategische doelstellingen. Het management staat daarom voor de uitdaging om een vorm van monitoring of sturing te ontwikkelen die de medewerkers respecteert en versterkt, in plaats van beperkt.

Participatie in strategievorming

Een voorbeeld van een vorm van participatie is het betrekken van medewerkers bij het opstellen van de strategische agenda en vertaling naar de onderliggende doelen. Door vertegenwoordigers uit verschillende delen van de organisatie actief input te laten leveren, ontstaat er eigenaarschap en draagvlak. Deze vertegenwoordigers kunnen vervolgens met de vastgestelde agenda de organisatie in, met de boodschap dat zij daadwerkelijk invloed hebben gehad op de koers en dat verdere concretisering nu gezamenlijk moet plaatsvinden. Binnen AM wordt deze aanpak toegepast, al wordt daar ook de uitdaging ervaren om voldoende zichtbaar te maken dat deze gesprekken plaatsvinden en om de genomen besluiten helder te communiceren binnen de organisatie.

Bij Jumbo wordt gewerkt met vertegenwoordigers vanuit het duurzaamheidsteam die de verschillende afdelingen ondersteunen op basis van hun expertise. Tegelijkertijd behouden de afdelingen de ruimte om zelf te bepalen hoe zij de duurzaamheidsdoelen vertalen naar hun eigen context.

Draagvlak door participatief leiderschap

Volgens een van de respondenten leidt een goed vormgegeven participatieve leiderschapsstijl uiteindelijk tot meer draagkracht binnen de organisatie. De respondenten ervaren dat het actief onderdeel maken van medewerkers bij de besluitvorming op het gebied van duurzaamheid, de betrokkenheid van medewerkers vergroot.

“Je bent op zoek naar draagkracht en niet naar draagvlak zodat medewerkers actief gaan helpen en gaan uitdragen”

4.2.3 Green HRM

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	3	3	2

De interventie wordt binnen twee van de zeven organisaties niet toegepast op het gebied van duurzaamheid, bij de vijf andere wel. Binnen de organisaties waar de interventie wel wordt toegepast is de inschatting dat er nog wel voldoende ruimte voor verbetering is in de toepassing ervan door de HR afdelingen.

Duurzaamheid in het aannameproces

De organisaties waar de interventie wordt toegepast profileren zich extern actief op het gebied van duurzaamheid en hebben dit thema geïntegreerd in het aannametraject. Duurzaamheid speelt daarbij een expliciete rol, vooral bij functies die direct gerelateerd zijn aan duurzaamheidsdoelstellingen. Tegelijkertijd wordt door respondenten een belangrijke kanttekening geplaatst: de focus op duurzaamheid mag niet leiden tot het uitsluitend aantrekken van idealistische medewerkers. Het is essentieel om een balans in het medewerkersbestand te behouden. Zo mag goed technisch personeel niet worden uitgesloten vanwege een beperkte affiniteit met duurzaamheid, terwijl de duurzaamheidsambities ook niet te gemakkelijk losgelaten mogen worden bij functies die indirect bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Geen “silver bullet”

Het “verduurzamen” van de instroom van nieuwe medewerkers wordt door respondenten niet gezien als een oplossing op zichzelf. Deze interventie heeft pas impact wanneer zij wordt gecombineerd met een actief programma dat ook de bestaande medewerkers meeneemt in de duurzaamheidsambities. Een praktijkvoorbeeld illustreert dit: in een organisatie werd actief gestuurd op het aantrekken van medewerkers met affiniteit voor duurzaamheid. Echter, deze nieuwe medewerkers werden al snel door de bestaande cultuur “ingewerkt” in de gangbare werkwijze. Onderaan de streep veranderde er weinig.

Matching binnen Green HRM

Een specifiek onderdeel van Green Human Resource Management (Green HRM) is matching, waarbij wordt gekeken of binnen afdelingen een goede balans bestaat tussen medewerkers die duurzaamheid een warm hart toedragen. Het idee is dat management en medewerkers elkaar op dit vlak kunnen versterken. Deze interventie werd echter door de respondenten niet herkend en ook niet gezien als een interventie die in de toekomst geïmplementeerd kan worden.

4.2.4 Training/opleiding

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	0	4	4

Het aanbieden van training en opleiding wordt binnen alle organisaties van de respondenten toegepast en in zes van de zeven gevallen ook specifiek op duurzaamheid. De respondenten schatten de potentie van deze interventie hoog in. Het aanbieden van training en opleiding verhoogt de kennis en ervaring van de medewerkers en daarmee de kans dat dit toegepast wordt binnen de organisatie.

Duurzaamheid in onboarding en opleidingsaanbod

Voor vier van de zeven organisaties geldt dat duurzaamheid een vast onderdeel vormt van het onboardingtraject. Trainingen en opleidingen op het gebied van duurzaamheid zijn bij alle respondenten beschikbaar. Bij drie van de zeven respondenten bestaat het beeld dat de uitvoering

verbeterd kan worden. Hierbij wordt onder meer gewezen op het up-to-date houden van het aanbod, en vooral op het proactief communiceren richting medewerkers dat deze trainingen beschikbaar zijn en gevolgd kunnen worden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt momenteel vooral bij de duurzaamheidsafdeling, terwijl ook het middenmanagement en HR een actievere rol zouden kunnen spelen in het uitdragen van deze mogelijkheden.

Handelingsperspectief en overtuigingskracht

Een aantal respondenten benoemd als een belangrijke randvoorwaarde voor effectieve training dat deze medewerkers niet alleen informeert, maar ook overtuigt van het belang van duurzaam gedrag. Eén van de respondenten benoemt hierbij het belang dat trainingen en opleidingen een concreet handelingsperspectief bieden. Medewerkers moeten na afloop weten wat zij zelf kunnen doen binnen hun functie of afdeling.

Het belang van kennisdeling en het risico op

Een risico dat door twee respondenten wordt benoemd, is dat trainingen en opleidingen die vanuit de duurzaamheidsafdeling worden aangeboden, mogelijk worden gezien als het “feestje” van die afdeling. Dit kan de betrokkenheid van andere afdelingen beperken. Een manier om dit te ondervangen is het faciliteren van kennisdeling tussen collega’s, zoals bijvoorbeeld gebeurt binnen AM via de interne academy. Wanneer er binnen een afdeling duurzame initiatieven ontstaan, krijgen medewerkers de mogelijkheid om hun kennis te delen via een organisatiebreed podium of platform. Dit vergroot niet alleen de zichtbaarheid van duurzaamheid en het leervermogen van de organisatie.

4.2.5 Job Crafting

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	1	1	5	1

Job crafting is een vorm van interventie die minder bekend is bij de respondenten, drie van de zeven geven aan de interventie niet te kennen danwel toe te passen. Qua potentiële impact scoren de respondenten deze interventie ook minder hoog.

Vrijheid binnen kaders

Het geven van ruimte aan medewerkers om te komen tot eigen activiteiten en/of initiatieven op het gebied van duurzaamheid in het verlengde van hun rol of functie is een interventie waar wel kaders aan gesteld moeten worden volgens de respondenten. Er moet toezicht zijn om te kijken of de gemaakte keuzes daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren en het niet te veel afleid van reguliere verantwoordelijkheden.

Tegelijkertijd komen er uit de gesprekken ook een aantal voorbeelden waarom job crafting wel een interessante manier kan zijn om het duurzame gedrag van medewerkers te stimuleren.

Belangrijke redenen om job crafting op het gebied van duurzaamheid wel toe te passen zijn de complexe uitdagingen die organisaties hebben op het gebied van duurzaamheid. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, zijn er zoveel mogelijk gemotiveerde medewerkers nodig op het gebied van duurzaamheid. Job Crafting biedt de ruimte om alle medewerkers na te laten denken over de mogelijkheden op het gebied van duurzaamheid in het verlengde van zijn of haar functie. Het lijkt bovendien ook een interessante interventie te zijn om binnen je organisatie te identificeren welke medewerkers duurzaamheid een warm hart toedragen en zich er voor in willen zetten.

4.2.6 Green Teams

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	2	2	2	2

Vijf van de zeven respondenten geven aan dat er binnen hun organisatie geen Green Teams of vergelijkbare initiatieven zijn ingericht. De potentie van Green Teams als interventie voor het bevorderen van duurzaam gedrag wordt door respondenten uiteenlopend gescoord.

Uitdagingen in sturing en duurzaamheid van initiatieven

Een belangrijke uitdaging die in de gesprekken naar voren komt, is het behouden van grip op Green Teams. Respondenten vragen zich af hoe geborgd kan worden dat deze teams daadwerkelijk bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie. Er bestaat zorg over een mogelijke wildgroei aan ideeën (duizend bloemen bloeien), waarvan de toegevoegde waarde niet altijd duidelijk is. Daarnaast wordt ervaren dat, binnen de organisaties waar Green Teams zijn toegepast, zodra het “laaghangende fruit” is geplukt, het moeilijk is om Green Teams te laten werken aan meer structurele en complexe duurzaamheidsvraagstukken. Hierdoor ontstaat het beeld van Green Teams als vluchtige initiatieven die veel sturing nodig hebben om effectief te blijven.

Positieve ervaringen en momentum

Ondanks deze kanttekeningen worden ook positieve ervaringen gedeeld. Green Teams zorgen voor energie, aandacht en momentum, en leveren concrete projecten op die, hoewel soms kleinschalig, bijdragen aan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. Deze initiatieven versterken het draagvlak voor duurzaamheid en kunnen fungeren als katalysator voor bredere organisatieverandering. Door één van de respondenten wordt aanvullend het vormen van een “coalition of the willing” genoemd als een waardevolle en realistische aanpak om duurzaamheidsinitiatieven van binnenuit te versterken.

4.2.7 Doelen stellen en succes

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	1	1	4	2

Het stellen van doelen, het vertalen daarvan in Key Performance Indicators (KPI's) en het koppelen aan ervaren succes is een bekende interventie die binnen alle organisaties wordt toegepast. Vijf van de zeven respondenten ziet deze aanpak als waardevol en van sterke toegevoegde waarde voor het bevorderen van duurzaam gedrag. Toch blijkt uit de gesprekken dat er verdeeldheid bestaat over de impact, met name wanneer het gaat om het koppelen van persoonlijke KPI's aan duurzaamheidsdoelstellingen.

“Het kan natuurlijk niet zo zijn dat we ons naar buiten toe duurzaam profileren maar dat er vervolgens onder de motorkap geen vertaling is”

Risico's van verplichting en bepaling doelgroep

Een belangrijk vraagstuk dat naar voren komt, is het risico dat medewerkers het opstellen van een persoonlijke KPI op het gebied van duurzaamheid gaan ervaren als een verplichting. Dit kan ten koste gaan van de intrinsieke motivatie. Respondenten stellen daarnaast de vraag voor wie een duurzaamheids-KPI relevant is: alleen voor medewerkers met een expliciete duurzaamheidsrol, of in potentie voor iedereen binnen de organisatie? Er is geen consensus m.b.t. de beide opties.

KPI's als signaal en stimulans

Het opnemen van duurzaamheid in persoonlijke doelstellingen kan volgens de respondenten ook fungeren als een signaalfunctie. Het maakt zichtbaar dat duurzaamheid een integraal onderdeel is van het functioneren binnen de organisatie. Mits zorgvuldig vormgegeven, kunnen KPI's medewerkers stimuleren om actief bij te dragen aan duurzaamheidsdoelstellingen, zonder dat dit ten koste gaat van motivatie of betrokkenheid. Het bespreekbaar maken van de mogelijkheid om een KPI op te stellen, in plaats van deze op te leggen, biedt ruimte voor eigen initiatief van de medewerkers en versterkt daarmee de kans dat er een KPI wordt opgesteld die aansluit bij de wensen van de medewerkers.

4.2.8 Erkenning/Waardering

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	1	3	4

De interventie wordt door alle respondenten herkend en bovendien ook toegepast op het gebied van duurzaamheid. Alle respondenten beschouwen het geven van erkenning en het tonen van waardering als een interventie die een positieve bijdrage kan leveren aan het bevorderen van duurzaam gedrag binnen organisaties.

Formele versus informele waardering

Met de respondenten is er gesproken over het onderscheid tussen formele erkenning, zoals het behalen van een KPI, en informele waardering, die spontaan en persoonlijk wordt geuit. De effectiviteit van deze interventie hangt volgens de respondenten af van de authenticiteit waarmee waardering wordt gecommuniceerd. Het moet voor de ontvanger duidelijk zijn dat de erkenning oprecht is; wanneer het als een trucje of geforceerd overkomt, kan dit zelfs een negatieve impact hebben. Daarnaast wordt in de gesprekken het verschil benoemd tussen de impact van individuele complimenten (bijvoorbeeld tijdens een één-op-één gesprek) en organisatie brede uitingen van waardering. Beide vormen kunnen bijdragen aan het stimuleren van duurzaam gedrag.

Praktijkvoorbeelden van erkenning

Binnen verschillende organisaties worden awards ingezet als middel om medewerkers te erkennen voor hun inzet op het gebied van duurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn de Groene Doener Award (AM), de Gele Wimpel (Jumbo) en de Duurzaamheidsaward (ProRail). Kenmerkend voor deze awards is dat ze worden toegekend door collega's, wat de waardering mogelijk extra betekenisvol maakt, en niet het resultaat zijn van het behalen van opgelegde doelstellingen. Dit versterkt volgens de respondenten de verbondenheid binnen teams en afdelingen en de collega's onderling. Daarnaast zien de respondenten met name de waardering en erkenning die 1-op-1 plaats vindt tussen manager en medewerker of onder collega's.

Zichtbaarheid en leiderschap

Het zichtbaar maken van erkenning en waardering kan ook een belangrijke rol spelen voor het management. Door duurzame projecten en behaalde resultaten onder de aandacht te brengen, kunnen leiders niet alleen medewerkers stimuleren, maar ook het bredere belang van duurzaamheid binnen de organisatie uitdragen.

4.2.9 Feedback geven

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	2	4	0	2

Feedback geven wordt als interventie binnen alle organisaties toegepast. Slechts, twee van de zeven respondenten geven aan dat de interventie specifiek op duurzaamheid wordt toegepast. De directe relatie tussen deze interventie en het bevorderen van duurzaam gedrag binnen organisaties wordt als minder sterk ervaren. Twee respondenten classificeren coaching en feedback als een interventie met lage impact op duurzaamheid, terwijl vier respondenten spreken van een matige impact.

Onduidelijkheid over de koppeling met duurzaamheid

Tijdens de gesprekken blijkt het lastig om scherp te krijgen in hoeverre coaching en feedback binnen organisaties daadwerkelijk bijdragen aan duurzaamheidsdoelstellingen. Respondenten geven aan dat de reguliere methodieken voor coaching en beoordeling niet per se aangepast hoeven te worden voor duurzaamheidsvraagstukken. De koppeling met duurzaamheid zou dan gemaakt kunnen worden op basis van inhoud i.p.v. dat er aanpassingen noodzakelijk zijn in de vorm van feedback geven.

Positieve voorbeelden van toepassing

Toch zijn er ook respondenten die coaching en feedback als een impactvolle interventie beschouwen. Eén respondent verwijst naar het interne programma FLOW (Focus op Leren en Ontwikkelen), dat breed wordt ingezet binnen de organisatie voor zowel competentieontwikkeling als inhoudelijke uitdagingen. Deze vorm van feedback geven biedt medewerkers een duidelijk handelingsperspectief en wordt gewaardeerd binnen de organisatie vanwege de praktische toepasbaarheid.

Een andere respondent koppelt feedback geven aan intervisie binnen een lerende organisatie. In deze bredere benadering ontstaat een cultuur van gezamenlijk leren en ontwikkelen. Indien deze vorm van intervisie succesvol wordt toegepast op het thema duurzaamheid, wordt dit gezien als een interventie met een zeer hoge (potentiële) impact. Het creëert een basis voor reflectie, kennisdeling en het versterken van betrokkenheid bij duurzaamheidsvraagstukken.

4.2.10 Toekennen van tijd, geld en middelen

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	0	2	5	1

Zoals ook gereflecteerd in de scores, wordt het toekennen van tijd, geld en middelen aan duurzaamheidsinitiatieven door alle respondenten herkent als een belangrijke interventie met impact binnen organisaties. Binnen alle organisaties wordt er specifiek tijd, geld en middelen beschikbaar gesteld voor duurzaamheid waarmee niet gezegd is dat het toegekende altijd voldoende is om alle plannen waar te maken. Uit de gesprekken blijkt dat deze toewijzing niet alleen praktische ondersteuning biedt, maar ook fungeert als een bevestiging van het belang dat de organisatie hecht aan het actief nastreven van duurzaamheidsdoelstellingen. Het creëert daarmee een randvoorwaarde voor het stimuleren van duurzaam gedrag onder medewerkers.

Van “erbij doen” naar structurele verankering

Verschillende respondenten geven aan dat duurzaamheid binnen hun organisatie nog vaak wordt gezien als een onderwerp waar wel aandacht aan besteed moet worden, maar dat tegelijkertijd wordt ervaren als iets “dat we erbij doen”. Deze status kan doorbroken worden door het structureel toekennen van middelen, waardoor medewerkers zich mogelijk sterker verbonden voelen met het

onderwerp en de ruimte hebben om er ook iets aan te doen. Het feit dat de organisatie actief investeert in duurzaamheid, draagt bij aan het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid en het gezamenlijk nastreven van duurzaamheidsdoelen.

Grenzen aan intrinsieke motivatie

In de beginfase van duurzaamheidsinitiatieven wordt regelmatig sterk geleund op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit kan leiden tot waardevolle initiatieven en het opbouwen van momentum. Echter, respondenten benadrukken dat er grenzen zijn aan wat medewerkers kunnen bijdragen naast hun reguliere taken of zelfs buiten de reguliere werkuren. Zodra er voldoende momentum is ontstaan, is het van belang dat de organisatie structureel tijd, geld en middelen beschikbaar stelt om dit momentum vast te houden en verder uit te bouwen.

Structurele en brede toewijzing binnen de organisatie

Een aantal respondenten benadrukken dat duurzaamheid van iedereen is binnen de organisatie en het toekennen van middelen niet beperkt moet blijven tot enkele grote projecten of specifieke afdelingen. Een te selectieve benadering kan ertoe leiden dat andere delen van de organisatie het gevoel krijgen dat duurzaamheid elders wordt opgepakt, en dat zij zelf geen rol (mogen) spelen. Daarom is het belangrijk dat de toewijzing van middelen breed en structureel plaatsvindt, en wordt opgenomen in de reguliere budgettering en planningsprocessen. Dan wordt het als waarschijnlijker ervaren dat duurzaamheid werkelijk verankerd kan worden in de organisatiecultuur en het dagelijks handelen.

4.2.11 Teambuilding

Verwaarloosbaar	Lage impact	Matige impact	Hoge impact	Zeer hoge impact
0	2	2	4	0

Teambuilding wordt in alle onderzochte organisaties toegepast als interventie om de onderlinge verbondenheid te versterken. Tijdens teambuildingactiviteiten vindt vaak ook een vorm van kennisdeling plaats, wat bijdraagt aan het vergroten van de ervaren competentie van medewerkers op dat onderwerp. Drie van de zeven respondenten geven echter aan dat deze interventie binnen hun organisatie niet direct gekoppeld is aan duurzaamheid. Bovendien scoren de respondenten de potentiële impact van de interventie het laagst t.o.v. alle in de theorie onderkende interventies binnen dit paper.

Verbondenheid voorbij het teamniveau

Duurzaamheid komt volgens de respondenten wel regelmatig terug als onderdeel van bredere programma's, bijvoorbeeld door het uitlichten van duurzaamheidsprojecten tijdens afdelingsbijeenkomsten die primair gericht zijn op teambuilding. Bij het merendeel van de respondenten bestaat de overtuiging dat teambuilding in relatie tot duurzaamheid breder moet worden opgevat dan enkel het versterken van de cohesie binnen een team. Het gaat in toenemende mate om het opbouwen van een netwerk rondom een thema als duurzaamheid binnen de organisatie, en om het cross functioneel samenbrengen van medewerkers. Duurzaamheid is daarmee een onderwerp waarvoor medewerkers uit verschillende disciplines en afdelingen met elkaar in contact gebracht worden.

Een voorbeeld hiervan is te vinden bij Alliander, waar elke twee maanden de MVO-portefeuillehouders bijeenkomen. Deze groep bestaat uit 35 medewerkers die actief betrokken en verantwoordelijk zijn voor het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) binnen de organisatie. De bijeenkomsten worden goed bezocht en voorzien duidelijk in een behoefte om elkaar te spreken en ideeën uit te wisselen. Het onderlinge overleg en het sparren tijdens deze sessies zorgen voor korte communicatielijnen en versterken de verbondenheid tussen medewerkers aanzienlijk.

4.3 Afsluitende vragen

Als afsluiting van de interviews is de respondenten nog gevraagd naar het onderwerp “green psychological climate” en mogelijke aanvullende interventies.

4.3.1 Green Psychological Climate

Zoals eerder omschreven in de theorie is een green psychological climate een door medewerkers ervaren organisatiecultuur waarin duurzaamheid wordt gewaardeerd en gestimuleerd. In een dergelijk klimaat voelen medewerkers zich vrij om duurzame initiatieven te ontplooiën, ervaren zij steun van zowel leidinggevenden als collega's, en wordt hun inzet op het gebied van duurzaamheid erkend en gewaardeerd.

Dit onderwerp is met vijf van de acht respondenten besproken en uit de interviews komt naar voren dat de respondenten het als wenselijk ervaren om een dergelijk klimaat te realiseren en dat twee van de vijf respondenten ook benoemen dat ze actief naar een dergelijke gewenste situatie toewerken. Voor de overige respondenten geldt dat het geen doel op zich is maar dat ze wel denken dat de besproken interventies op het gebied van duurzaamheid bij kunnen dragen aan het creëren van een dergelijk klimaat.

4.3.2. Aanvullende interventies

Aan het einde van de interviews is een deel van de respondenten (gebrek aan tijd) gevraagd of ze nog aanvullende interventies hebben geïmplementeerd binnen hun organisaties die de basisbehoeften bevorderen en het uiteindelijke gewenste gedrag stimuleren. De respondenten hebben in beperkte mate nieuwe interventies benoemd. Een tweetal interessante potentiële interventies zijn:

- **Het opzetten van een duurzaamheidschallenge:** Binnen het Erasmus MC wordt er gewerkt met challenges waarbij afdelingen een vergelijkbare uitdaging krijgen en er onderlinge competitie ontstaat om tot de beste oplossing te komen. Deze interventie heeft waarschijnlijk een positieve impact op de ervaren competentie en verbondenheid omdat de medewerkers met elkaar nadenken en onderzoek doen naar mogelijke oplossingen. Autonomie kan versterkt worden doordat mogelijk ruimte ervaren wordt om toekomstige uitdagingen op te pakken. De challenge op zichzelf kan de ervaren autonomie ook onder druk zetten indien de challenge “opgelegd” wordt door hoger management.

In het onderzoek van Bertels et al (2010) is het onderwerp challenge ook geopperd als positieve bijdragen aan het stimuleren van het opnemen van duurzaamheid in de organisatie cultuur. De wetenschappelijke onderbouwing van dit onderwerp was op dat moment nog niet sterk maar het concept was dat door het organiseren van challenges er meer aandacht kwam voor duurzaamheid en er nieuwe ideeën en kennis opgedaan konden worden. Belangrijk was om de challenge als een positieve uitdaging te presenteren.

- **Het organiseren van een duurzame studiereis:** Binnen NS is er een studiereis op het gebied van duurzaamheid georganiseerd voor jong NS'ers die zich na een oproep vrijwillig in konden schrijven. Gedurende de reis hebben ze de kans gekregen om binnen korte tijd veel kennis te vergaren en te onderzoeken waar kansen voor NS liggen. Autonomie wordt hierbij ondersteunt door de vrijwillige aanmelding, competentie door het in korte tijd opdoen van kennis, en verbondenheid door de gezamenlijkheid van de reis met gelijkgestemden. Deze interventie ligt in zowel het verlengde van teambuilding en training/opleiding.

Hoofdstuk 5 – Conclusies

Op basis van de literatuurstudie voor dit paper en de resultaten uit de interviews kan worden geconcludeerd dat de Self-Determination Theory (SDT) een waardevol kader biedt voor het bevorderen van intrinsieke motivatie en het stimuleren van duurzaam gedrag binnen organisaties. De theorie benadrukt het belang van het vervullen van de drie basisbehoeften (autonomie, competentie en verbondenheid) als basis voor het bevorderen van intrinsiek gemotiveerd gedrag.

Uit de literatuurstudie blijkt dat een aantal interventies, waaronder Green Transformational Leadership, Participatief Leiderschap, Green HRM, Training & Opleiding, Job Crafting, Doelen stellen en het Toekennen van tijd, geld en middelen, zowel theoretisch als empirisch onderbouwd zijn binnen de kaders van het bevorderen van intrinsiek gemotiveerd gedrag op het gebied van duurzaamheid. De overige interventies, zoals Green Teams, Erkenning/Waardering, Feedback geven en Teambuilding, sluiten weliswaar aan bij de principes van SDT, maar worden op basis van de doorgenomen literatuur als onderdeel van dit paper minder expliciet gekoppeld aan duurzaam gedrag.

Toepasbaarheid in de praktijk

Als onderdeel van de interviews is de respondenten gevraagd of de interventie wordt toegepast binnen de organisatie, of de interventie toegepast wordt op het gebied van duurzaamheid, hoe de respondenten de huidige impact inschatten van de interventie* en vervolgens hoe ze het potentieel inschatten.

Onderstaande tabel bevat de resultaten van de uitvraag:

Interventie	Toegepast	Toegepast Duurzaamheid	Gemiddelde impact score (N=7)
Green Transformational Leadership	7 uit 7	6 uit 7	4,5
Training/Opleiding	7 uit 7	6 uit 7	4,5
Erkenning/Waardering	7 uit 7	7 uit 7	4,4
Participatief Leiderschap	6 uit 7	6 uit 7	4,3
Green HRM	5 uit 7	5 uit 7	3,9
Doelen stellen en succes	5 uit 7	5 uit 7	3,9
Toekennen van tijd, geld en middelen	7 uit 7	7 uit 7	3,9
Job Crafting	4 uit 7	4 uit 7	3,8
Green Teams	2 uit 7	2 uit 7	3,5
Feedback geven	7 uit 7	2 uit 7	3,2
Teambuilding	7 uit 7	4 uit 7	3,2

** De uitvraag van de huidige impact heeft onvoldoende resultaten opgeleverd voor een representatieve gemiddelde score en is daarom niet opgenomen in de tabel.*

Uit de literatuurstudie zijn elf interventies geïdentificeerd die gericht zijn op het bevorderen van de basisbehoeften en het stimuleren van intrinsieke motivatie. Tijdens de interviews met respondenten blijkt dat het merendeel van deze interventies in de praktijk wordt herkend en toegepast. Zes van de elf interventies worden zelfs binnen alle onderzochte organisaties ingezet. Hoewel sommige termen aanvankelijk vragen oproepen, leidde een korte toelichting meestal tot herkenning van de interventies.

De volgende interventies worden door de respondenten niet en/of beperkt toegepast in de praktijk:

- **Matching (als onderdeel van Green Human Resource Management)** - Het idee om per organisatieonderdeel de balans in intrinsieke motivatie tussen management en medewerkers te beoordelen en eventueel bij te sturen, werd niet herkend en/of toegepast. De potentie van deze interventie wordt ook niet gezien door de respondenten.

- **Green Teams** – Dit wordt als interventie wel herkend maar slechts binnen twee van de zeven organisaties daadwerkelijk toegepast.
- **Job crafting** – Deze interventie werd door drie van de zeven respondenten niet toegepast. Wanneer dit concept wel werd toegepast binnen de organisatie, bleek het ook daadwerkelijk toegepast te worden op het gebied van duurzaamheid.

Toepassing van Interventies op Duurzaamheid

Daarnaast blijkt uit de interviews dat een groot deel van de interventies volgens de respondenten ook toegepast wordt op duurzaamheid. De uitzonderingen daarop zijn:

- **Feedback geven:** Hoewel deze interventie breed wordt toegepast binnen organisaties, wordt zij slechts in beperkte mate expliciet ingezet voor het stimuleren van duurzaam gedrag. Vijf van de zeven respondenten geven aan dat duurzaamheid zelden een expliciet onderwerp is binnen feedback gesprekken.
- **Teambuilding:** Drie respondenten geven aan dat teambuilding niet wordt ingezet in relatie tot duurzaamheid. Waar dit wel gebeurt, is men kritisch over de impact. Er wordt daarbij door de respondenten onderscheid gemaakt tussen teambuilding binnen afdelingen (beperkte impact) en organisatie brede netwerkvorming (positiever beoordeeld).
- **Green Teams:** Deze worden door vijf van de zeven respondenten niet toegepast en daardoor ook niet op gebied van duurzaamheid. De voornaamste zorgen betreffen het risico op wildgroei aan ideeën en een gebrek aan sturing, waardoor de impact van de teams niet altijd duidelijk is. Opvallend is dat de respondenten van organisaties waar de interventie wel wordt toegepast, positief zijn over de impact van de interventie.

Potentiële impact van de interventies

Op basis van de uitvraag van de potentiële impact van de interventies blijkt:

- De respondenten de meeste interventies positief beoordelen. Zelfs de laagst scorende interventie, teambuilding, valt binnen het bereik van interventies met relatief hoge potentie. Leiderschap komt naar voren als een cruciale factor: zowel Green Transformational Leadership als Participatief Leiderschap worden hoog gewaardeerd, met respectievelijk scores van 4,5 en 4,3. Beide interventies zijn met name van belang bij het ondersteunen van de basisbehoeften autonomie en verbondenheid. Respondenten benadrukken het belang van een duidelijke “tone at the top” in combinatie met ruimte voor participatie en eigenaarschap.
- De respondenten de potentiële impact van de interventie training en opleiding hoog inschatten. Vanuit de theorie is al vastgesteld dat training en opleiding een relevante interventie is ter bevordering van met name de ervaren competentie en verbondenheid. Respondenten typeren het faciliteren van training en opleiding op het gebied van duurzaamheid als een soort “bare minimum”. Het lijkt vanzelfsprekend dat dit wordt aangeboden, maar tegelijkertijd wordt het gezien als een interventie met grote potentie en impact. Mits goed vormgegeven qua inhoud en format, waar het nu nog wel eens aan ontbreekt, kan training en opleiding volgens de respondenten van nog meer toegevoegde waarde zijn dan het nu is.
- De interventie Erkenning/Waardering relatief hoog gescoord is (4,4) door de respondenten, zeker in vergelijking met de aanverwante interventie Feedback geven (3,2). In de voor dit paper uitgevoerde literatuurstudie is bovendien beperkt onderbouwing gevonden voor de koppeling tussen intrinsieke motivatie en het concept van erkenning en waardering ter bevordering van duurzaam gedrag. De respondenten zien dus duidelijk de potentie van deze

interventie. Uit de gesprekken blijkt dat met name informele, organisatie brede vormen van waardering, zoals het ontvangen van een award of het mogen presenteren van een succesvol initiatief tijdens een interne bijeenkomst, als zeer motiverend worden ervaren door de respondenten.

Door de resultaten van de potentiële impact score, zoals opgenomen in de tabel op pagina 29, en de impact van de verschillende interventies op de drie basisbehoeften, zoals opgenomen in de tabel op pagina 17, valt op dat de interventies met impact op zowel het bevorderen van autonomie en verbondenheid hoog gescoord worden door de respondenten. Dit zijn de interventies GTL (4,5), Participatief Leiderschap (4,3) en Toekennen van tijd, geld en middelen (3,9). In relatie tot het bevorderen van de ervaren competentie worden Training & Opleiding (4,5) en Erkenning/Waardering (4,4) hoog gescoord door de respondenten.

Kwaliteit van de interventies

Zoals ook beschreven in hoofdstuk drie is de kwaliteit van de interventies belangrijk. Indien medewerkers meegenomen worden in de strategie gaat het er niet alleen om dat het verteld wordt maar ook hoe het verteld wordt (Slemp et al, 2021). Ryan & Deci (2017) vragen hier ook aandacht voor in de zin dat er sterk gekeken wordt naar de competenties die een manager moet hebben om op een autonomie bevorderende wijze de medewerkers aan te sturen. Ook in relatie tot de theorie van Green HRM (Saini et al, 2024) werd hier specifiek aandacht voor gevraagd. Transformational Leadership is niet mogelijk zonder leiderschap dat over de benodigde competenties beschikt.

Als onderdeel van de gesprekken met de respondenten is ook regelmatig het onderwerp van het niet adequaat implementeren van een interventie voorbij gekomen. Het risico dat een goedbedoelde interventie als het geven van feedback door een verkeerde uitvoering juist een negatieve impact kan hebben, wordt duidelijk gevoeld. De respondenten zien de uitdagingen die het implementeren van de onderkende interventies met zich mee brengt. Ze onderkennen dat er bijvoorbeeld voor het adequaat invullen van leiderschap veel gevraagd wordt op het gebied van kennis, competenties en vaardigheden van het hoger management binnen de organisatie.

Intrinsiek, Extrinsiek of een Combinatie?

De centrale focus van dit paper ligt op het benutten van intrinsieke motivatie voor het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen. Alle respondenten gaven aan dat zij intrinsiek gemotiveerde medewerkers als waardevol beschouwen en actief proberen te betrekken. Tegelijkertijd werd duidelijk dat binnen de meeste organisaties ook een top-down benadering is ingericht, waarin missie, visie en doelstellingen zijn vertaald naar jaarplannen, activiteiten, targets en KPI's.

Hoewel deze extrinsiek georiënteerde aanpak noodzakelijk kan zijn voor organisatie brede implementatie, kan zij, zoals eerder besproken, ook een negatieve invloed hebben op intrinsieke motivatie. Tegelijkertijd kan extrinsieke motivatie ook medewerkers activeren die vanuit andere waarden of overtuigingen handelen. Ook intrinsiek gemotiveerde medewerkers kunnen positief reageren op duidelijke doelen en externe prikkels. De uitdaging voor organisaties ligt dan ook in het vinden van een balans tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, waarbij de vraag centraal staat of de intrinsieke motivatie nog voldoende wordt aangesproken binnen een sterk top-down gestuurde context. Zoals aangegeven door de respondenten bestaat het risico dat de intrinsieke motivatie losgelaten wordt op het moment dat er een top-down aanpak wordt uitgerold.

Hoofdstuk 6 – Aanbevelingen

Als onderdeel van dit exploratieve onderzoek is de focus gelegd op intrinsieke motivatie en het stimuleren van deze intrinsieke motivatie op een wijze die leidt tot het vertonen van duurzaam gedrag. Het ondersteunen van de drie basisbehoeften binnen de self-determination theory en de daaruit onderkende interventies geeft inzicht in de wijze waarop organisaties met dit onderwerp aan de slag kunnen. De belangrijkste aanbevelingen naar aanleiding van de literatuurstudie, de input van de respondenten en de conclusies in hoofdstuk 5 zijn:

- *Stimuleer autonomie via gerichte interventies*
De literatuur toont aan dat het bevorderen van de ervaren autonomie een positief effect heeft op de ervaren competentie en verbondenheid. De interventies die bijdragen aan de ervaren autonomie, waarvan de toepasbaarheid op het gebied van duurzaamheid theoretisch is onderbouwd en waarvan de potentiële impact hoog wordt ingeschat door de respondenten, zijn de interventies die door organisaties als eerste geïmplementeerd zouden moeten worden. Dit betreft de beide interventies gericht op leiderschap (GTL en Participatief), Doelen stellen en succes en het Toekennen van tijd, geld en middelen. Kijkende naar deze interventies is een bijkomend voordeel dat drie van de vier interventies op basis van de theorie ook bijdragen aan het bevorderen van de ervaren verbondenheid.
- *Investeer in kennis en competenties van management*
Effectieve toepassing van interventies m.b.t. leiderschap vereist dat managers beschikken over relevante kennis en vaardigheden. Green HRM en Training & Opleiding zijn interventies die hier direct op in kunnen inspelen. Beide worden door respondenten hoog gewaardeerd qua potentiële impact en vormen een logische aanvulling op de hierboven benoemde interventies gericht op het stimuleren van autonomie.
- *Waarborg de kwaliteit van de interventies*
De impact van interventies hangt sterk af van de wijze waarop ze in de praktijk worden gebracht. Indien een intrinsiek gemotiveerde medewerker druk ervaart bij het opstellen van persoonlijke KPI's op duurzaamheid, kan dit bijvoorbeeld een negatieve impact hebben op de motivatie. Als het coachen en geven van feedback onder invloed van de dagdagelijkse drukte binnen een organisatie kwalitatief niet goed wordt uitgevoerd, kan dit ook een negatieve invloed hebben. Het komen tot een goede combinatie aan interventies is het begin, het adequaat in de praktijk brengen een belangrijk vervolg.
- *Verdere verkenning Green Psychological Climate*
Interventies zoals GTL, Training & Opleiding en Green HRM dragen bij aan het ontwikkelen van een GPC, dat volgens Saini et al. (2024) en Zhou et al. (2018) positief correleert met duurzaam gedrag. Hoewel tijdens de interviews is gebleken dat de term “GPC” onbekend is bij de respondenten, gaven 5 van dezelfde respondenten wel aan het creëren van een dergelijk klimaat wenselijk te vinden. Het lijkt aan te bevelen voor organisaties om meer inzicht op te doen m.b.t. de toegevoegde van een GPC en de wijze waarop deze te creëren en behouden.
- *Vind de juiste balans tussen intrinsiek en extrinsiek*
Hoewel intrinsieke motivatie centraal staat in dit onderzoek, is duurzaam gedrag binnen organisaties het resultaat van een complex samenspel van interne en externe factoren. Het stimuleren van basisbehoeften is essentieel, maar onvoldoende als op zichzelf staande

strategie. Organisaties dienen te streven naar een gebalanceerde benadering waarin zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie worden gestimuleerd en effectief worden ingezet om duurzaam gedrag te bevorderen. Organisaties moeten op zoek naar deze balans waarbij de inzichten vanuit dit paper een bijdrage kunnen leveren aan deze zoektocht.

Mogelijke onderwerpen voor verder onderzoek:

- *Erkenning/Waardering*
Deze interventie wordt door de respondenten toegepast op het gebied van duurzaamheid en de potentiële impact wordt hoog gescoord. Vanuit de bestudeerde literatuur in het kader van dit paper is er echter geen duidelijke koppeling gevonden tussen erkenning/waardering en het stimuleren van duurzaam gedrag. Gelet op de potentiële impact van deze interventie, kan vervolgonderzoek op dit onderwerp interessant zijn.
- *Onderlinge interactie interventies*
Binnen de bestudeerde literatuur in het kader van dit paper zijn er beperkt inzichten gevonden m.b.t. de optimale combinatie aan interventies binnen een organisatie ter bevordering van de basisbehoeften. Vanuit de theorie volgt dat de basisbehoeften ondersteund moeten worden en dat het van belang is om in ieder geval aandacht te hebben voor autonomie. Echter, er lijkt nog beperkt inzicht te zijn in de wijze waarop de interventies onderling interacteren bij het ondersteunen van de basisbehoeften en welke interventies er naast elkaar ingezet dienen te worden (en welke absoluut niet).

It takes a village

Als afsluiting van dit paper een best practice die aansluit op de inzichten van de respondenten betreffende de interventie Teambuilding. Hoewel de interventie breed wordt toegepast, wordt deze beperkt toegepast specifiek op duurzaamheid. Op het moment dat dit wel gedaan wordt, zijn de respondenten kritisch op de impact die het heeft. De oplossing van deze uitdaging zou volgens de respondenten meer gezocht moeten worden in het opbouwen van een netwerk binnen de organisatie i.p.v. het bouwen te beperken binnen een team.

Bij Alliander komen elke twee maanden de MVO-portefeuillehouders bijeen. Deze groep bestaat uit 35 medewerkers die actief betrokken en verantwoordelijk zijn voor het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vanuit alle hoeken van de organisatie. De bijeenkomsten worden goed bezocht en voorzien duidelijk in een behoefte om elkaar te spreken en ideeën uit te wisselen. Het onderlinge overleg en het sparren tijdens deze sessies zorgen voor korte communicatielijnen en versterken de verbondenheid tussen medewerkers en vergroten ook de ervaren competentie. Een win-win voor organisatie en medewerker waarmee bijgedragen wordt aan een gedeelde “groene” cultuur.

Hoofdstuk 7 – Geraadpleegde bronnen

1. Bertels, S. Papiana, L. Papiana, D. Fraser, S. (2010) Embedding sustainability in organizational culture: A systematic review of the body of knowledge. www.nbs.net/knowledge/culture.
2. Center of self-determination-theory (2025). Center for self-determination theory. <https://selfdeterminationtheory.org/the-theory>
3. Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., Nassrelgrawi, A.S. (2016) Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Springer Motiv Emot* (2016) 40:781–813 DOI 10.1007/s11031-016-9578-2
4. Cheng, Z., Liu, W., Zhou, K., Cipcche, Y. & Han, Y. (2021). Promoting employees' pro-environmental behaviour through empowering leadership: The roles of psychological ownership, empowerment role identity, and environmental self-identity. *Business Ethics, the Environment & Responsibility* (volume 30, issue 4) Pages 604 - 618 <https://doi.org/10.1111/beer.12366>
5. Climate Change 2022 – Mitigation of climate change (IPCC 2022) Working Group III contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
6. De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1423–1446. <https://doi.org/10.1037/apl0000495>
7. De Green Team Routekaart: het stappenplan voor Green Teams (2024, 17 april). Nederlandse Federatie van Universitair medische centra <https://www.nfu.nl/actueel/de-green-team-routekaart-het-stappenplan-voor-green-teams>
8. De Groot, J.I.M. & Steg, L. (2010). Relationships between value orientations, self-determined motivational types and pro-environmental behavioural intentions. *Journal of Environmental Psychology* 30 (2010) 368-378 doi:10.1016/j.jenvp.2010.04.002
9. Klenam Korbla Ledi, Joana Prah, Enya Ameza – Xemalordzo & Stephen Bandoma (2024) Environmental performance reclaimed: unleashing the power of green transformational leadership and dynamic capability, *Cogent Business & Management*, 11:1,2378922, DOI: 10.1080/23311975.2024.2378922
10. Kolman, N. (2021, April 21). Factsheet motivatie. <https://www.allesoversport.nl/thema/topsport/factsheet-motivatie/>
11. Ledi, K.K., Prah, J., Ameza – Xemalordzo, E. & Bandoma, S. (2024). Environmental performance reclaimed: unleashing the power of green transformational leadership and dynamic capability. *Cogent Business & Management* Volume 1 - Issue 1 <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2378922>
12. Lili, Z. & Rafiq, M. (2024) The impact of green participative leadership on pro-environmental behavior: mediating role of green self-efficacy and moderating role of environmental awareness. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* Vol. 8 No. 5, 2025 pp. 1783-1802 <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0537>
13. Lopez-Garrido, G. (2025, mei 1). Bandura's Self-Efficacy Theory Of Motivation In Psychology. *Simply Psychology*. <https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html>
14. Merkus, J. (2021, December 6). Exploratief onderzoek: Stappenplan & voorbeelden. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/exploratief-onderzoek/>
15. Noureldin, M. & Abdelhakim, A. (2024) The Role of Green Human Resource Management in Enhancing Employee Engagement and Environmental Performance. *International Journal of Green Management and Business Studies* Vol.4 No.1 June 2024 <https://www.doi.org/10.56830/IJGMBS06202404>
16. Porcelijn, B. (2016). *De verborgen Impact: Alles voor een eco-positief leven*. (Elfde druk, januari 2023) Volt
17. Renes, R.J. (2016, maart 24). Intrinsic motivatie, effectieve prestatie. Kennisbank item. <https://www.swocc.nl/kennisbank-item/werken-met-aandacht-en-liefde/>
18. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67 (2000) doi:10.1006/ceps.1999.1020

19. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). Self-Determination theory: basic psychological needs in motivation, development and wellness. (Paperback Edition 2018) The Guilford Press
20. Saini, G., Kesari Jena, L., Gupta, S. & Mahale, G. (2024). Understanding green behaviours through the lens of self-determination theory. *Measuring Business Excellence* Vol. 29 No. 1 2025, pp. 76-96 doi 10.1108/MBE-07-2024-0110
21. Slemp, G.R., Lee, M.A., Mossman, L.H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2021) <https://DOI:10.1111/joop.12338>
22. Ten Cate, O. T.J. (2012, November 21) Why receiving feedback collides with self-determination. *Springer Adv in Health Sci Educ* (2013) 18:845–849 DOI 10.1007/s10459-012-9401-0
23. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
24. Tsymbaliuk, S., Vasylyk, a., Stoliaruk, K. (2022). Staff motivation for Green Behaviour and Environmental Initiatives. *Isres publishing. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), 2022 Volume 24, Pages 78-83 (2022).* www.isres.org
25. Vansteenkiste, M. Ryan, R.M. Soenens, B. (2020) Basic psychological need theory: advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion* (2020) 44:1–31 <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>
26. Van der Stel, J., Helmink, S., Wortelboer, S. (2024). *Klimaatpsychologie – Hoe psychologie bijdraagt aan een duurzaam leven. (Hoofdstuk 4 – De bijdrage van de psychologie aan de oplossing van klimaatproblemen)* Boom
27. *Waarde voor spoor, waarde voor morgen. ProRail Jaarverslag 2024* <https://jaarverslagprorail.nl/>
28. Wortelboer, S. (2025, januari 20). Het social tipping point: wat is het en wat kunnen we ermee? *Klimaatpsychologie* <https://www.klimaatpsychologie.com/klimaatgedrag/het-social-tipping-point-wat-is-het-en-wat-kunnen-we-ermee/>
29. Zhou, S., Zhang, D., Lyu 2, C. & Zhang, H. (2018). Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values. *Sustainability* 2018, 10, 3206; doi:10.3390/su10093206

Bijlage I Interviewlijst

Open vragen

- 1 Hoe wordt op dit moment de intrinsieke motivatie van medewerkers op het gebied van duurzaamheid benut om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen?

Interventies vanuit de theorie

	Interventie	Omschrijving	Toegepast?	Toegepast op duurzaamheid?	Ervaren Impact	Potentiële Impact
1.	Leiderschap - Green Transformational Leadership	<ul style="list-style-type: none">• Draag actief het belang van de gezamenlijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid uit waarbij er veel aandacht is voor het bevorderen van autonomie.• Draag zorg dat de specifieke componenten als het vereenvoudigen van duurzame keuzes, het vertonen van voorbeeldgedrag en het framen van duurzaamheid duidelijk zichtbaar zijn.	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
2.	Leiderschap - Participatief	<ul style="list-style-type: none">• Draag zorg dat medewerkers inspraak hebben of onderdeel zijn van de besluitvorming betreffende de te behalen doelstellingen op het gebied van duurzaamheid of de wijze waarop de doelstellingen behaald dienen te worden.• Draag zorg dat de betrokken medewerkers over voldoende informatie beschikken om hun rol als onderdeel van de besluitvorming in te kunnen vullen.	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
3.	Green HRM	<ul style="list-style-type: none">• Draag zorg dat er leiders en medewerkers aangenomen worden die intrinsiek gemotiveerd zijn op het gebied van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid. Biosferische en altruïstische waarden zouden bij deze leiders in voldoende mate aanwezig moeten zijn;• Draag zorg dat deze leiders de kennis en vaardigheden hebben om duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid uit te dragen.	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

4.	Training/Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Draag zorg dat de medewerkers ervaren dat zij competent zijn om duurzaam gedrag te vertonen op basis van de opgedane kennis en ervaring d.m.v. training en opleiding; • Draag zorg dat er als onderdeel van de training ruimte is voor interactie tussen de medewerkers en het uitwisselen van ervaringen op het gebied van duurzaamheid. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
5.	Job Crafting	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleer dat medewerkers ervaren dat ze de ruimte hebben om binnen bepaalde kaders zelf invulling te geven aan de wijze waarop ze een bijdrage willen leveren aan de duurzame doelstellingen van de organisatie. • Vraag medewerkers, zonder druk uit te oefenen, hoe zij bij denken te dragen aan het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen en geeft ze de ruimte om daar invulling aan te geven binnen de kaders van de rol of functie. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
6.	Erkenning/Waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Draag zorg dat medewerkers informele erkenning en waardering ervaren voor vertoonde initiatieven en behaalde resultaten op het gebied van duurzaamheid. Daarbij dient er aandacht te zijn voor het voorkomen van extrinsieke prikkels als financiële beloningen of harde targets/KPI's die de basisbehoeften kunnen frustreren. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
7.	Doelen stellen en succes	<ul style="list-style-type: none"> • Draag zorg dat medewerkers ervaren dat ze de ruimte hebben om binnen bepaalde kaders zelf invulling te geven aan de wijze waarop ze de een bijdrage willen leveren aan de duurzame doelstellingen van de organisatie. • Vraag medewerkers hoe zij bij denken te dragen aan het bereiken van de duurzaamheidsdoelstellingen en geeft ze de ruimte om daar invulling aan te geven. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
8.	Coachen / Feedback	<ul style="list-style-type: none"> • Draag zorg dat de feedback op een informatieve en positieve wijze wordt gegeven. • Pas op met feedback die te controlerend van aard is of feedback van (een groep van) naaste collega's. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

9.	Toekennen van tijd, geld, middelen	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteun de doelen op het gebied van duurzaamheid actief en zichtbaar met tijd, geld en middelen. Draag daarbij zorg dat dit zowel voor de direct betrokken als breed binnen de organisatie zichtbaar is. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
10.	Teambuilding	<ul style="list-style-type: none"> Plan regelmatig teambuilding activiteiten in ter bevordering van de onderlinge relaties en het onderlinge begrip. Draag zorg dat de inhoud van de teambuilding activiteiten daarbij aansluit op de bredere organisatiedoelstellingen betreffende duurzaamheid. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
11.	Green Teams	<ul style="list-style-type: none"> Draag proactief het concept van een green team uit en stimuleer medewerkers om initiatief te nemen. Faciliteer de green teams en heb daarbij aandacht voor de tips zoals omvang, scope en borgen van contact om de basisbehoeften optimaal te bevorderen. 	Ja / Nee	Ja / Nee	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
12.	Green Psychological Climate	<ul style="list-style-type: none"> Een klimaat waarin de medewerkers zich bewust zijn van het belang en zich gesteund voelen op het gebied van duurzaamheid De medewerkers ervaren ruimte om beslissingen te nemen die bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. 	In hoeverre streven jullie dit na? In hoeverre wordt het als wenselijk ervaren om dit na te streven?			

Aanvullende interventies

- 1 Zijn er nog aanvullende interventies die toegepast worden binnen de organisatie die we nog niet hebben besproken? Zo ja, welke?
- 2 Hoe zou je de aanvullende interventies op hoofdlijnen beschrijven?
- 3 Wat is de ervaren impact van de aanvullende interventies?

Bijlage II Respondenten

De interviews zijn gehouden met respondenten van een mix aan publieke en private ondernemingen waarbij de interviews gericht waren op de ervaringen op het gebied van intrinsieke motivatie binnen de eigen organisatie.

- **Erasmus MC (Programmamanager 'Een duurzaam Erasmus MC)** – Erasmus MC is een academisch ziekenhuis en een universitair medisch centrum dat drie kerntaken vervult te weten patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs. Het Erasmus MC is na de Rotterdamse haven de grootste vervuiler binnen Rotterdam en heeft zich gecommitteerd aan verschillende greendeals op het gebied van duurzaamheid.
- **Alliander (CSR Director)** - Alliander is een netwerkbedrijf dat energienetten ontwikkelt, beheert en onderhoudt, met name de distributienetwerken voor gas en elektriciteit. Alliander werkt aan de complexe energietransitie door te investeren in innovatieve technologieën, slimme netwerken en duurzame energieoplossingen.
- **Een energie-infrastructuuronderneming (Programma manager CSR)** – Een Europees georiënteerd energie-infrastructuurbedrijf dat verantwoordelijk is voor het en onderhoud van transportnetwerken en opslagfaciliteiten.
- **ProRail (Directeur Duurzaamheid)** - ProRail is spoorwegbeheerder. Dit betekent dat ProRail verantwoordelijk is voor het onderhoud, de vernieuwing, de uitbreiding en de veiligheid van het Nederlandse spoorwegnet. ProRail is verantwoordelijk voor het verdelen van de ruimte op 7.000 kilometer spoor, regelen alle treinverkeer (160 miljoen kilometer) en bouwen en beheren stations.
- **Amstelland Ontwikkeling (AM), onderdeel Koninklijke BAM Groep (Manager Innovatie & Industrialisatie)** – AM is onderdeel van de Koninklijke BAM Groep. Het is een gebieds- en vastgoedontwikkelaar die duurzame, kwaliteitsrijke en inspirerende leefomgevingen ontwikkelt, met een focus op maatschappelijke thema's als klimaat, welzijn en sociale impact. Ze werken samen met overheden, beleggers en bewoners om gebieden te creëren waar mensen kunnen wonen, werken, winkelen en recreëren.
- **NS (Manager Duurzaam Ondernemen)** – NS is de grootste reizigersvervoerder van Nederland en een staatsbedrijf dat zich richt op reizen per spoor, het onderhouden van treinen en de ontwikkeling van stations en stationsgebieden.
- **Jumbo (Lead MVO)** – Jumbo is een Nederlandse supermarktketen, en een van de grootste in Nederland en België, die deel uitmaakt van de Koninklijke Jumbo Food Groep.

Naast deze gesprekken is er aanvullend gesprek gehouden met een respondent die op basis van zijn werkervaring bij Studio Why een breder beeld heeft van hoe er binnen organisaties omgegaan wordt met het concept van intrinsieke motivatie.

- **Studio Why (Veranderaar)** – Studio Why helpt organisaties bij duurzame verandering door mensen te activeren, ontwikkelen en verbinden. Niet via dikke plannen, maar met praktische actie en echte betrokkenheid. Ze noemen dat Transitie Hacking. Een aanpak die verandering praktisch, menselijk en schaalbaar maakt. Ze doen dit met een team van experts in transitie, facilitatie, strategie, design thinking, communicatie en leiderschap.