



**mpz milieu platform zorgsector**

## **Hoe stimuleer je duurzaam inkopen in de zorgsector? Advies over een effectieve communicatiestrategie**

In opdracht van de vereniging Milieu Platform Zorgsector (MPZ) heeft Tabula Rasa onderzocht hoe communicatie ingezet kan worden om milieuzorg in het algemeen – maar duurzaam inkopen in het bijzonder – onder de aandacht te brengen van het management en de afdeling inkoop. Het rapport zal met de ervaringen uit de praktijk in zorginstellingen in 2007 worden uitgebreid.

Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door subsidie van VROM (SMOM-regeling).

Milieu Platform Zorgsector  
[www.milieuplatform.nl](http://www.milieuplatform.nl)  
[www.duurzaaminkopenzorg.nl](http://www.duurzaaminkopenzorg.nl)

Dhr. L.R. Pol  
Dhr. A.B. van Engelen  
Mw. E. Parma

Tabula Rasa  
MPZ  
MPZ coördinator Werkgroep Inkoop en Milieu, OLVG

November 2006  
Versie 1.0

MPZ, de vereniging van zorginstellingen die met haar leden werkt aan milieuzorg, milieukennis ontwikkelt en verspreidt, en de belangen van haar leden behartigt.

## INHOUD

Hoe stimuleer je duurzaam inkopen in de zorgsector? .....	1
Advies over een effectieve communicatiestrategie.....	1
INHOUD .....	2
<b>1 Doel en opzet van dit rapport .....</b>	<b>3</b>
1.1 Doel van het rapport .....	3
1.2 Methode: interviews, literatuurstudie en workshop .....	3
1.3 Opzet van dit rapport .....	3
<b>2 Conclusies uit de interviews.....</b>	<b>5</b>
<b>3 Gedragsanalyse .....</b>	<b>7</b>
<b>4 Interventies .....</b>	<b>9</b>
4.1 Faciliteren van duurzaam inkopen.....	9
4.2 Stimuleren van betrokkenheid met behulp van negatieve informatie.....	9
4.3 Door herhaalde blootstelling aan boodschap wordt houding positiever.....	11
4.4 Toezegging en consistentie.....	12
4.5 Disbalans creëren.....	15
4.6 Gelijksortigheid .....	16
4.7 Sympathie opwekken door te vleien.....	17
4.8 Inspelen op neiging tot wederkerigheid.....	18
4.9 Geheugensteuntjes aanbieden.....	19
4.10 Communiceren van normaal gedrag .....	20
4.11 Inzetten van een autoriteit .....	21

## 1 Doel en opzet van dit rapport

### 1.1 Doel van het rapport

- In opdracht van de Vereniging Milieu Platform Zorgsector (MPZ) heeft Tabula Rasa onderzocht hoe communicatie ingezet kan worden om milieuzorg in het algemeen – maar duurzaam inkopen in het bijzonder – onder de aandacht te brengen van het management en de afdeling inkoop, op zo'n manier dat het handelen van de organisatie op de gewenste manier beïnvloed wordt. Het einddoel is om duurzaam inkopen een structureel onderdeel van instellingsbeleid en – handelen te maken.

### 1.2 Methode: interviews, literatuurstudie en workshop

- Dit rapport is gebaseerd op literatuuronderzoek en ruime ervaring op het gebied van communicatiestrategieën alsmede op interviews met enkele ziekenhuismedewerkers. We hebben gesprekken gevoerd met verschillende milieucoördinatoren en inkopers (werkzaam bij 4 verschillende ziekenhuizen) om de problematiek die zij in hun organisatie ervaren van alle kanten te kunnen bekijken. En om goed zicht te krijgen op het specifieke gedrag dat zij willen beïnvloeden.
- In een workshop op 10 oktober 2006 zijn de bevindingen gepresenteerd en is door de deelnemers een concrete praktijkinvulling gegeven aan kansrijke communicatieve interventies. Aan de workshop namen deel: Joop Evers, Angeli Keizer, Ellen Parma, Marcelle Robijn en Esther Willems en Adriaan van Engelen.

### 1.3 Opzet van dit rapport

- Eerst worden in hoofdstuk 2 de voor duurzaam inkopen belangrijkste conclusies uit de interviews besproken.
- Om effectieve interventies te kunnen selecteren is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de aard van het vertoonde gedrag. In hoofdstuk 3 wordt daarom het vertoonde gedrag geanalyseerd.

- Tot slot worden kansrijke interventies besproken. Deze interventies zijn toegespitst op de verschillende doelgroepen en de aard van het gedrag.

## 2 Conclusies uit de interviews

Onderstaande conclusies trekken wij op basis van interviews met medewerkers (milieufunctionarissen en inkopers) van 4 verschillende ziekenhuizen, te weten het OLVG in Amsterdam, het UMC in Utrecht, het Zuwe Hofpoort in Woerden en het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven. Uit deze interviews kwam waardevolle informatie naar voren, waaruit wij een selectie hebben gemaakt op basis van relevantie m.b.t. duurzaam inkopen. Onze bevindingen kunnen uiteraard niet gegeneraliseerd worden naar alle Nederlandse ziekenhuizen/zorginstellingen, maar wij hebben de indruk dat de aangetroffen situaties niet uitzonderlijk zijn.

- In veel ziekenhuizen is duurzaam inkopen nog niet van de grond gekomen. Veelal geldt de regel: de gebruiker betaalt, dus de gebruiker bepaalt. En gebruikers nemen zelf niet het initiatief tot duurzaam inkopen. Vaak is er ook nog geen procedure vastgelegd of maar in zeer beperkte mate.
- Inkoopafdelingen staan in principe positief tegenover duurzaam inkopen, de intentie is er. Ze vinden het echter lastig om het in de praktijk uit te voeren. Ze hebben nog geen handvat waarin staat hoe ze tijdens het inkoopproces duurzaamheid onder de aandacht kunnen brengen. Inkopers weten nu vaak nog niet hoe ze het aan moeten pakken.
- Duurzaam inkopen kan in ziekenhuizen maar tot op zekere hoogte: er zijn immers bepaalde kwaliteit- en hygiëne-eisen. Waarschijnlijk valt het eenvoudigste winst te behalen bij facilitaire producten, verpakkingsmateriaal (dat invloed heeft op afvalstromen) en energieverbruik.
- Duurzaam inkopen is geen prioriteit van de Raden van Bestuur. Er is geen commitment. In veel ziekenhuizen wordt milieu over het algemeen niet zo belangrijk gevonden; men wil voldoen aan de wettelijke eisen. Er wordt niet verder over duurzaam inkopen nagedacht, zeker niet als het in eerste instantie geld blijkt te kosten. De core-business van ziekenhuizen is immers het verlenen van zorg aan patiënten.
- Het ziekenhuispersoneel is over het algemeen niet erg bezig met milieu. Het is niet zo dat men er onwelwillend tegenover staat maar er is meestal geen actieve houding. Dat heeft ook te maken met de grote werkdruk in ziekenhuizen, men heeft wel wat anders aan het hoofd.

- Contact met milieucontactpersonen verloopt in veel ziekenhuizen niet altijd even soepel. Vaak is het netwerk erg groot en kost het veel tijd en energie om alle contactpersonen regelmatig te spreken. In sommige gevallen wordt er dan ook niets meer met het netwerk gedaan. In ziekenhuizen waar nog wel een beroep wordt gedaan op milieucontactpersonen, zijn deze niet altijd enthousiast. Vaak is deze rol hen opgelegd door hun leidinggevende, en moeten ze het erbij doen naast hun normale werkzaamheden.

### 3 Gedragsanalyse

- *Belangrijke doelgroepen: RvB, inkopers en gebruikers*  
Om duurzaam inkopen op de kaart te krijgen, zullen we ons moeten richten op drie verschillende doelgroepen.

De Raad van Bestuur kan ervoor zorgen dat er ziekenhuisbreed richtlijnen/procedures komen wat duurzaamheid betreft, en dat deze richtlijnen ook daadwerkelijk worden nageleefd. (In ieder geval: als duurzaam inkopen eenmaal op de agenda van de Raad staat en duidelijk is dat het een belangrijk onderwerp is voor een ziekenhuis, is de kans dat de rest van het ziekenhuis ‘besmet’ wordt groter.)

Gebruikers zijn uiteindelijk degenen die opdracht geven tot inkoop, het is dus uitermate belangrijk dat zij worden overgehaald tot duurzaam inkopen. Inkoopafdelingen kunnen hierbij ingezet worden, inkopers hebben immers een informerende en adviserende taak ten opzichte van gebruikers.

- *Twee soorten gedrag*  
Gedrag kan zowel bewust als onbewust tot stand komen. Daarom is het belangrijk bij interventies rekening te houden met de aard van het gedrag. *Gepland gedrag* is gedrag dat tot stand komt na een zekere mate van overweging en afweging, zoals investeren in een nieuw röntgenapparaat of MRI scan. Naar schatting is echter slechts maximaal 5% van ons gedrag gepland. Zeker 95% van ons gedrag is *automatisch gedrag*: gedrag waar we niet - of niet meer - bewust over nadenken. Bij regelmatig aan te schaffen artikelen als kopieerpapier of balpennen, gaan we niet de voor- en nadelen van een aantal merken tegen elkaar afwegen.
- *Gebruikers: automatisch gedrag*  
Bij de meeste aankopen zal sprake zijn van automatisch gedrag. Over producten die op regelmatige basis moeten worden besteld, gaan gebruikers niet meer nadenken. Ze kopen wat ze gewend zijn te kopen. Alleen bij grote, incidentele uitgaven zullen ze bewust afwegingen maken. Bij deze grote uitgaven (medische apparatuur) staan kwaliteitseisen voorop: duurzaamheidsaspecten geven zelden of nooit de doorslag bij een aankoop. Wat duurzaam inkopen betreft valt vooral winst te behalen bij dingen die regelmatig worden aangeschaft (voor zover hygiëne-eisen dat toelaten). Zinvol is ons vooralsnog vooral te richten op dit automatische inkoopgedrag.

- *Inkopers: gepland of automatisch gedrag*  
Uit de gevoerde interviews blijkt dat een aantal inkopers een gunstige houding heeft ten opzichte van duurzaam inkopen. Voor hen lijkt inkopen in hoge mate *gepland* gedrag, ze denken er bewust over na en hun attitude ten opzichte van duurzaamheid is positief. Ze willen dus wel, maar de vraag is: hebben ze de middelen in handen om het gemakkelijk uit te voeren? Op dit moment zijn er nog geen handvaten/tools die inkopers kunnen gebruiken om gebruikers tijdens het inkoopproces te attenderen op duurzaamheid. Er wordt vanuit het MPZ wel aan gewerkt.

Er zullen uiteraard ook inkopers zijn die nooit stilstaan bij duurzaamheid, en die routineus de bestellingen doorlopen met gebruikers. Voor hen is inkopen *automatisch* gedrag.

- *Raad van Bestuur: automatisch gedrag*  
Duurzaam inkopen, of het wegwuiven daarvan, is niet iets waar de Raad van Bestuur bewust mee bezig is. De aandacht gaat naar andere onderwerpen uit. Naast dit *automatische gedrag*, is er bovendien over het algemeen sprake van een lage betrokkenheid bij het onderwerp.
- *Milieuonbewust gedrag in het algemeen: automatisch gedrag*  
Milieuonbewust gedrag van ziekenhuispersoneel is automatisch gedrag. Afval in de verkeerde bak gooien, het licht niet uitdoen bij het naar huis gaan, steeds weer een nieuw bekertje pakken bij de koffieautomaat; het zijn allemaal dingen waar mensen niet bewust over nadenken.
- *Communicatiestrategie: inzetten op gedragsverandering*  
Duurzaam inkopen gebeurt op dit moment niet of nog te weinig. Daarom is het belangrijk om interventies te ontwikkelen die gericht zijn op het *veranderen* van het huidige (automatische) inkoopgedrag. Automatisch gedrag is lastig te beïnvloeden: omdat we er niet (meer) bij nadenken, dringen gecommuniceerde argumenten doorgaans ook niet tot ons door. Dat betekent niet dat automatisch gedrag niet te beïnvloeden is. Communicatie kan een rol spelen bij de beïnvloeding van dergelijk gedrag. Dat kan op twee manieren: door de routine te doorbreken (ontautomatiseren), of door juist gebruik te maken van het feit dat het gedrag automatisch is.

## 4 Interventies

### 4.1 *Faciliteren van duurzaam inkopen*

- De inkoopafdeling speelt een belangrijke rol bij het implementeren van een duurzaam inkoopbeleid. Het is belangrijk om inkopers tools te geven waarmee ze gebruikers kunnen informeren/adviseren tijdens het inkoopproces. Het is daarom zinvol om een handvat te ontwikkelen. Hierin kunnen richtlijnen voor duurzaam inkopen worden opgenomen, maar bijvoorbeeld ook informatie over energieverbruik en keurmerken. Als duurzaamheid een issue wordt bij het moment van aankoop, kan het op langere termijn doorwerken in de rest van de organisatie. Het MPZ heeft het initiatief genomen voor het ontwikkelen van een dergelijk handvat.

### 4.2 *Stimuleren van betrokkenheid met behulp van negatieve informatie*

#### **Achterliggend principe**

- Deze interventie is gericht op het *doorbreken van automatisch gedrag* ten aanzien van duurzaamheid. (De overige interventies maken juist gebruik van het feit dat het gedrag automatisch is.) Dit is een interventie die toegepast kan worden op doelgroepen waarvan het van belang is dat ze bewust gaan nadenken over duurzaamheid, zoals de Raad van Bestuur of een management team.
- Vaak dringt communicatie niet door tot de doelgroep omdat er een gebrek aan betrokkenheid is bij het onderwerp. Er worden dagelijks zoveel boodschappen op ons afgevuurd dat het onmogelijk is om de inhoud daarvan allemaal tot ons te nemen. Als de persoonlijke relevantie groot is, dringt de boodschap echter gemakkelijk door.
- Het stimuleren van betrokkenheid maakt de kans op gedragsbeïnvloeding groter. Dit kan bereikt worden door te kiezen voor een negatieve invalshoek. Negatieve informatie wordt namelijk sneller herkend en heeft meer impact dan positieve informatie. Mensen zijn daarom meer geneigd om zich te concentreren op de *inhoud* van een boodschap als deze negatief is geformuleerd.
- Een techniek die hier bij aansluit is *verliesframing*. Als een argument wordt geformuleerd in termen van verlies, trekt het meer aandacht dan wanneer datzelfde argument wordt geformuleerd in termen van

winst. Dat komt omdat verlies zwaarder weegt dan winst: als je vijftig euro verliest blijft dat je langer bij dan als je vijftig euro wint.

- Om de aandacht te krijgen van een moeilijk te bereiken doelgroep als de Raad van Bestuur, lijkt het dus verstandig een boodschap in termen van verlies te formuleren. Dus in plaats van te benadrukken wat er met duurzaam inkopen te besparen valt, is het zinvoller om het accent te leggen op wat het ziekenhuis *kost* als duurzaam inkopen niet wordt ingevoerd.

### Concrete interventiemogelijkheden

- Een goed voorbeeld van verliesframing is het volgende. Tijdens een bijeenkomst met de Raad van Bestuur legt de milieucoördinator de nadruk op een *negatief gevolg voor patiëntveiligheid*: wanneer het ziekenhuis niet kiest voor PVC-vrije infuussystemen, worden patiënten blootgesteld aan weekmakers.
- Er zijn natuurlijk nog veel meer negatieve gevolgen voor veiligheid denkbaar. Als het pathologisch anatomisch laboratorium niet switcht naar een apparaat dat functioneert zonder de stof xyleen, is dit zeer schadelijk voor zowel medewerkers als het milieu (deze zwarte lijststof is immers kankerverwekkend).
- Een andere concrete mogelijkheid is om een argument te omschrijven in termen van *financieel verlies*. Hoeveel geld loopt het ziekenhuis mis door niet aan duurzaamheid te denken? De opmerking “Het ziekenhuis kan 200.000 euro besparen als medewerkers hun computers uitzetten als ze naar huis gaan” trekt veel minder aandacht dan “het ziekenhuis verliest 200.000 euro per jaar omdat medewerkers hun computers niet uitzetten als ze naar huis gaan”. Ook al zeg je eigenlijk precies hetzelfde, de verliessituatie komt veel harder aan.
- Tevens is het zinvol om te benadrukken dat als het ziekenhuis niet laat zien dat ze milieuzorg belangrijk vindt, dit een *negatieve invloed kan hebben op het imago* van het ziekenhuis. Er zou wel eens ongewenste persaandacht kunnen komen als milieu een ondergeschoven kindje blijft.

### 4.3 Door herhaalde blootstelling aan boodschap wordt houding positiever

#### Achterliggend principe

- Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat mensen een boodschap positiever gaan waarderen en beoordelen naarmate ze er vaker mee geconfronteerd worden. De verklaring hiervoor is dat een stimulus (bijvoorbeeld een boodschap of afbeelding) die men al vaker heeft gezien, een gevoel van bekendheid of vertrouwdheid oproept. Dit gevoel interpreteren mensen als iets positiefs en ze schrijven dat toe aan de stimulus. Dit zogeheten *mere exposure effect* vindt onbewust plaats, en kan zelfs optreden als mensen zich niet bewust zijn van de stimulus. Voorwaarde is wel dat men bij aanvang geen negatieve attitude heeft ten aanzien van de stimulus.
- Het is tevens belangrijk om het personeel een vrolijke associatie met milieu te laten maken, door een positieve stimulus te koppelen aan duurzaamheid/milieu. Waarom? Om negatieve associaties te voorkomen, maar vooral omdat een positieve stemming leidt tot snelle en oppervlakkige beslissingen. Wie positief gestemd is, doet dingen zonder er erg over na te denken.
- Regelmatige confrontatie met een boodschap over duurzaamheid/milieu zorgt dus automatisch voor een positievere attitude. En als het aan de boodschap gekoppelde beeld (een logo of afbeelding) vrolijk is en mensen in een goede stemming brengt, zullen ze snel en oppervlakkig beslissingen maken. Dit maakt de kans groter dat ze zonder er erg over na te denken milieubewuster zullen handelen, door bijvoorbeeld het licht of hun computer uit te doen als ze hun werkkamer verlaten.

#### Concrete interventiemogelijkheden

- Er kan gedacht worden aan een poster met een slogan als “zorg voor milieu” of “denk aan duurzaamheid”. Als afbeelding kan gekozen worden voor een symbool, zoals een logo, maar ook voor foto's van bijvoorbeeld kinderen of jonge dieren. Het is essentieel dat de afbeelding veel mensen aanspreekt en positieve gevoelens opwekt. Als de poster overal in het ziekenhuis wordt opgehangen, kan al het personeel ermee geconfronteerd worden. Maar pas op: als mensen een boodschap te vaak zien, treedt verzadiging op waardoor de positieve waardering juist afneemt. Om dit te voorkomen is het

zinnig om verschillende posters te ontwerpen (met verschillende teksten) en die af te wisselen.

- Een andere mogelijkheid is om naast posters ook bedrukte stickers en pennen uit te delen aan medewerkers. Stickers met het uitgekozen symbool en bijvoorbeeld de tekst 'licht uit' kunnen op lichtschaakelaars worden geplakt, stickers met het symbool en de tekst 'Naar huis? Computer uit!' kunnen op computermonitors worden geplakt. Pennen eindigen vaak op bureaus, zodat medewerkers daar ook regelmatig mee geconfronteerd zullen worden. Ook kan het symbool in de bestellijst voor of achter de duurzame artikelen worden geplaatst, dan weten gebruikers ook meteen weten welke artikelen milieuvriendelijk zijn.
- Natuurlijk kan je als milieucoördinator ook gewoon veel van je laten horen en/of zien. In het personeelsblad, of andere interne media, kunnen bijvoorbeeld artikelen, columns of mededelingen geplaatst worden. En uiteraard kun je ook kiezen voor een persoonlijke benadering door rond te lopen in de organisatie en hier en daar een praatje te maken.  
Zowel schriftelijk als persoonlijk kunnen alle technieken toegepast worden die in dit rapport worden besproken: verliesframing, toezegging en consistentie, disbalans creëren, gelijksoortigheid, vleien, sympathie, inspelen op de neiging tot wederkerigheid, geheugensteuntjes, communiceren van normaal gedrag en het inzetten van een autoriteit.  
Soms is daarbij doorbreken van het automatisme door het kiezen van een negatieve insteek zinvol, maar in het algemeen is het aan te raden te proberen een positieve associatie te creëren met duurzaamheid (zie de uiteenzetting daarover in het 'achterliggend principe'.

#### 4.4 *Toezegging en consistentie*

##### **Achterliggend principe**

- Mensen hebben de fundamentele behoefte om zich consistent te gedragen met eerdere uitspraken. Van deze neiging kan gebruik worden gemaakt door mensen toezeggingen te laten doen over hun gedrag. Hierdoor wordt de kans groter dat ze zich hier ook aan zullen houden. Voorwaarde is wel dat er geen dwang aan te pas komt en dat de toezegging (mondeling of schriftelijk) wordt vastgelegd. Schriftelijke vastlegging heeft de voorkeur, want als mensen een

belofte of verklaring op papier zetten, is de kans groot dat ze handelen ze naar wat ze hebben opgeschreven.

- Een techniek die inspeelt op de behoefte om consistent te handelen is de *foot-in-the-door*-techniek. Door iemand te laten instemmen met een klein verzoek, vergroot je de kans dat hij later zal instemmen met een groter verzoek (het eigenlijke doel). Uit onderzoek is gebleken dat de techniek zelfs nog effectief is als het tweede verzoek pas na twee weken wordt gedaan.

### **Concrete interventiemogelijkheden**

- Laat mondelinge afspraken die tijdens een vergadering zijn gemaakt, schriftelijk bevestigen door de andere partij. Dit vergroot de kans dat deze persoon zich consistent met zijn of haar uitspraken zal gaan gedragen. Een mogelijkheid is om de notulen van het gesprek op te sturen met het verzoek deze ondertekend te retourneren. Maar het werkt het beste als de persoon in kwestie zelf opschrijft wat hij of zij gezegd heeft.
- Een andere manier om een schriftelijke toezegging te krijgen van de Raad van Bestuur, is door de voorzitter een voorwoord te laten schrijven voor het milieujaarverslag. Of door hem de milieubeleidsverklaring te laten ondertekenen.
- Inkopers kunnen handig ingezet worden. Zij kunnen gebruikers vertellen dat het ziekenhuis met een actie is gestart om duurzaam inkopen onder de aandacht te brengen. Inkopers kunnen dan in het kader van deze actie 'toezeggingskaarten' verstrekken aan gebruikers. Op deze kaarten kan een tekst staan als "ik houd rekening met duurzaamheid". Deze kaarten moeten gebruikers dan ondertekenen en aan de inkoper overhandigen.

Door gebruikers een kaart te laten ondertekenen (klein verzoek) wordt de kans groter dat ze later bijvoorbeeld bereid zijn om duurzame artikelen te overwegen (groter verzoek). Dit is een voorbeeld van de *foot-in-the-door*-techniek. Een andere manier om deze techniek toe te passen is door gebruikers eerst te vragen een stickertje op te plakken met de strekking "ik ben voor zorg voor het milieu", en later een groter verzoek te doen.

- Een andere mogelijkheid is een verzoek aan de Raad van Bestuur om non-pvc infuussystemen op één afdeling (als proef) in gebruik te nemen (klein verzoek). Vervolgens kun je voorstellen alle

infuussystemen in het ziekenhuis te vervangen door non-pvc systemen (groter verzoek).

- *ondersteunende interventietechnieken*  
Er zijn een aantal technieken die gebruikt kunnen worden om mensen de benodigde toezegging te laten doen en de kans op gedragsverandering te vergroten:
  - *Implementatie-intenties*  
De kans op het uitvoeren van voorgenomen of toegezegd gedrag kan vergroot worden indien de doelpersoon van tevoren precies aangeeft bij welke gebeurtenis hij de voorgenomen handeling zal uitvoeren. Gebruikers kunnen bijvoorbeeld de intentie aangeven om *bij invullen van een bestelformulier* die artikelen te selecteren waar een duurzaamheidssymbooltje bij staat.
  - *Priming*  
Gebruik van specifieke woorden, beelden of andere stimuli kan bepaald gedrag activeren zonder dat mensen zich daarvan bewust zijn. Inzet van priming kan mensen stimuleren sneller een toezegging te doen of zich aan implementatie-intenties te houden. Verwerk in brieven aan gebruikers en de Raad van bestuur bijvoorbeeld woorden die gerelateerd zijn aan begrippen als ‘meewerken’ of ‘actie ondernemen’. Priming kan ook ingezet worden om gebruikers te bewerken. Bijvoorbeeld door op de bestellijst duurzaamheidssymbooltjes achter duurzame artikelen te plaatsen. Gebruikers worden dan onbewust herinnerd aan het feit dat ze hadden toegezegd voortaan duurzame artikelen te kiezen.
  - *Social labeling/ positieve feedback*  
Door toezeggingen met naam en toenaam openbaar te maken, kan ook het principe van *social labeling* worden ingezet. Je kunt bijvoorbeeld een artikel schrijven voor het personeelsblad, en daarin de namen noemen van mensen die hebben toegezegd het milieu belangrijk te vinden. Geef deze personen een positief label door ze te omschrijven als ‘milieubewust’ of als ‘vooruitstrevend’. Zo plak je ze als het ware een etiketje op. Deze personen kunnen dan op dat label aangesproken worden: “Aangezien jij *hart hebt voor milieu*, begrijp je hoe belangrijk het is dat het ziekenhuis zich gaat bezig houden met duurzaamheid”. Daarmee wordt de persoon in kwestie aangespoord om zich consistent met het label te gedragen.

## 4.5 Disbalans creëren

### Achterliggend principe

- Mensen streven balans na. Daarom vinden ze het doorgaans vervelend als een relevante ander (bijvoorbeeld iemand die ze bewonderen) er een andere mening of gedrag op nahoudt. Er ontstaat dan namelijk disbalans. En mensen zullen die disbalans proberen op te heffen door hun mening te herzien of hun gedrag aan te passen. Daarom is het zinvol om een voor het ziekenhuispersoneel belangrijke persoon een afwijkende mening te laten verkondigen. Op die manier creëer je disbalans, zodat het personeel zich gedwongen voelt om haar standpunt betreft milieuzorg en/of duurzaam inkopen te herzien.

### Concrete interventiemogelijkheden

- Benader binnen verschillende afdelingen leidinggevenden met de vraag of ze duurzaam inkopen zouden willen promoten. Dat kan bijvoorbeeld met de *foot-in-the-door*-techniek (eerst een klein verzoek, en vervolgens vragen of ze de boodschap willen uitdragen). Als gebruikers zien dat hun leidinggevenden duurzaamheid belangrijk vinden, zal dit zorgen voor disbalans. En die disbalans zullen gebruikers proberen op te heffen door hun eigen mening over duurzaamheid te herzien. Een interne koploper (bijvoorbeeld een vooruitstrevende medisch specialist) is natuurlijk ook geschikt om disbalans te creëren.
- De vereniging Samenwerkende Topklinische opleidingsZiekenhuizen (STZ) kan aangewend worden om disbalans te creëren bij de Raad van Bestuur of de medische staf. Laat zien wat andere ziekenhuizen (voorlopers) doen op het gebied van milieu, waarschijnlijk willen ze daar niet voor onder doen.
- Er kan ook een element van competitie toegevoegd worden. Vergelijk bijvoorbeeld in het personeelsblad het energieverbruik van verschillende afdelingen. Maak bekend wie de minste energie heeft verbruikt en dus de laagste energiekosten heeft. Vergelijkbare afdelingen (die meer verbruikt hebben) zullen last krijgen van disbalans en op die manier aangespoord worden om zuiniger om te springen met energie.

## 4.6 *Gelijksoortigheid*

### **Achterliggend principe**

- Mensen hebben de neiging om hun gedrag te baseren op ‘sociaal bewijs’. We hebben een instinct dat ons ingeeft te doen als anderen. In een onbekende situatie kijken we bijvoorbeeld om ons heen om te zien wat anderen doen, en vervolgens doen we ze na. Dit principe van sociale bewijskracht werkt het sterkst als we het gedrag observeren van mensen die op ons lijken. Juist het gedrag van die mensen geeft ons het meeste inzicht in hoe we onszelf het beste kunnen gedragen. Daarom zijn we eerder geneigd iemand na te volgen die op ons lijkt dan iemand die niet op ons lijkt.

### **Concrete interventiemogelijkheden**

- Draag tijdens besprekingen kleding die overeenkomt met die van de andere partij. Naar een overleg met het MT of de Raad van Bestuur kunnen heren dus het beste in pak gaan, en dames in mantelpak. Vooral niet in tuinbroek en op sandalen aan komen zetten. Dan vormen mensen meteen het vooroordeel dat je een ‘zo’n milieufreak’ bent.
- Ook is het zinvol om milieudoelstellingen te formuleren in de taal en het belang van het management en de organisatie. Het management zal immers voornamelijk bezig zijn met efficiency en kostenbesparing, en zich niet specifiek bezighouden met milieuzaken. Daarom zullen ze zich minder aangesproken voelen door termen als ‘milieuvriendelijk’ of ‘energiezuinig’, maar waarschijnlijk eerder door termen als ‘verlies leiden’, ‘kosten besparen’ en ‘patiëntveiligheid’. Deze techniek is prima te combineren met verliesframing.

## 4.7 Sympathie opwekken door te vleien

### Achterliggend principe

- Het is belangrijk om aardig over te komen wanneer je afhankelijk bent van iemand anders, bijvoorbeeld van iemand die een hogere functie heeft, zoals een lid van de Raad van Bestuur of een MT. Hoe kun je ervoor zorgen dat deze mensen je aardig vinden? Door ongegeneerd te vleien.
- Er zijn allerlei tactieken die gebruikt kunnen worden bij het vleien: glimlachen, complimenten maken, hulp aanbieden, instemmen met de mening van de ander en interesse tonen. Al deze tactieken zijn beproefde methoden om sympathie op te wekken bij anderen.
- Uit onderzoek is bekend dat je behoorlijk ver kunt gaan met vleien. Iedereen vindt het fijn als zijn ego wordt gestreeld. Bovendien hebben de meeste mensen toch al een positief beeld van zichzelf. Als ze bevestiging en waardering van anderen krijgen, dan vinden ze dat heel geloofwaardig omdat het strookt met wat ze toch al over zichzelf wisten. Toch is het belangrijk om niet al te overdreven te vleien: juist als het nodig is om positief beoordeeld te worden (dus naarmate je meer afhankelijk bent), is de kans groter dat de andere partij zal denken dat je 'slijmt'.

### Concrete interventiemogelijkheden

- Een manier om de Raad van Bestuur te vleien is door te noemen dat er vanuit het ziekenhuis al zeer goede initiatieven worden genomen op het gebied van milieuzorg, en te benadrukken dat daar vooral op voortgebouwd moet worden.
- Speel in op successen die het ziekenhuis heeft behaald. Bijvoorbeeld een hoge positie in de jaarlijkse 'Beste Ziekenhuizen' lijst van weekblad Elsevier.
- Als je een afspraak met een milieucontactpersoon maakt, kun je voorstellen om de bespreking te houden op een locatie die het handigst is voor die persoon (bijvoorbeeld zijn of haar werkkamer). Daarmee laat je je goede wil zien.

- Presenteer bij een bespreking iets lekkers bij de koffie. Een simpele stroopwafel (nomen est omen) kan mensen al positief stemmen.

#### 4.8 *Inspelen op neiging tot wederkerigheid*

##### **Achterliggend principe**

- De neiging tot *wederkerigheid* bepaalt dat je doorgaans voor iemand terugdoet wat hij of zij voor jou heeft gedaan. Mensen zijn daarom automatisch geneigd een gunst te beantwoorden met een gunst: voor wat, hoort wat. Dit principe is zeer krachtig, en verkopers maken er vaak handig gebruik van. Denk bijvoorbeeld aan stands in de supermarkt waar je gratis producten mag proeven. Als mensen eenmaal een gratis hapje hebben geaccepteerd, is de stap om het product te kopen bijna onvermijdelijk. Mensen voelen zich gewoon verplicht om tot aankoop over te gaan. Ze willen niet bij iemand anders in het krijt staan.
- Een techniek die berust op het principe van wederkerigheid is de *door-in-the-face*-techniek. Daarbij doet de vrager eerst een (veel te) groot verzoek, wat zeer waarschijnlijk wordt geweigerd. Vervolgens doet de vrager een kleiner verzoek (het eigenlijke doel), waar veelal *wel* mee ingestemd zal worden. De vrager doet namelijk een concessie voor wat betreft het eerste grote verzoek, en de weigeraar voelt zich dan verplicht om akkoord te gaan met het tweede kleinere verzoek. Voorwaarde is wel dat het doelverzoek binnen twee dagen na eerste verzoek gedaan wordt. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de *door-in-the-face*-techniek daarna z'n effectiviteit verliest.

##### **Concrete interventiemogelijkheden**

- Ook om duurzaam inkopen te bevorderen kan het principe van wederkerigheid worden toegepast. Bied de Raad van Bestuur eerst iets aan (een mooi ingebonden milieubeleidsplan of een gunstig rapport van de milieu-inspectie) en vraag hen vervolgens om een wederdienst. Bijvoorbeeld of ze een voorwoord willen schrijven voor het milieujaarverslag waarin ze zich uitspreken voor duurzaam inkopen. Dan is de kans op consistent gedrag in de toekomst groter.
- Ook gebruikers kunnen (via inkopers) aangezet worden tot een wederdienst. Inkopers kunnen gebruikers die een bestelling willen

doen een kleine attentie geven, bijvoorbeeld een pen of memoblok. Vervolgens kunnen inkopers dan vragen of gebruikers een lijstje met richtlijnen met ze willen doorlopen, om te kijken of het artikel dat ze willen bestellen wel duurzaam is.

- Bij de *door-in-the-face*-techniek stel je eerst je doel precies vast. Je wilt bijvoorbeeld een duurzaam inkoopbeleid voor alle aankopen van het facilitair bedrijf. Vervolgens verzin je een groot verzoek dat zeer waarschijnlijk wordt geweigerd. Vraag bijvoorbeeld aan de Raad van Bestuur of er een duurzaam inkoopbeleid kan komen voor *alle* aankopen die het ziekenhuis doet (dus ook medische apparaten en hulpmiddelen). Nadat dit grote verzoek wordt geweigerd, toon je begrip voor het standpunt en formuleer je het kleinere verzoek: je eigenlijke doel.
- Een andere mogelijkheid is om de Raad van Bestuur te vragen of er zonnepanelen kunnen worden aangeschaft. Zeer waarschijnlijk wordt dit verzoek afgewezen omdat zonnepanelen zeer kostbaar zijn. Toon daar begrip voor en stel vervolgens een andere manier voor om duurzame energie te verkrijgen: overstappen op groene stroom.

#### 4.9 Geheugensteuntjes aanbieden

##### Achterliggend principe

- Een andere manier om mensen bepaald gedrag te laten vertonen, is ze simpelweg aan dat gedrag te herinneren. Dat kan door middel van *prompts*. Prompts zijn kort geformuleerde boodschappen die mensen eraan moeten herinneren gewenst gedrag in een specifieke situatie te vertonen. Het zijn eigenlijk geheugensteuntjes, bedoeld om bepaalde overtuigingen die mensen al hebben, nog eens te benadrukken en saillant te maken. Bekende voorbeelden zijn de bordjes met ‘telefoon uit’ in bioscoopzalen, of die met ‘stilte a.u.b.’ in bibliotheken.

##### Concrete interventiemogelijkheden

- Omdat de meeste mensen in hun privé-leven best milieubewust zijn (ze brengen hun lege flessen naar de glasbak, en gooien aardappelschillen in de gft-bak) is het mogelijk ziekenhuispersoneel er met prompts aan te herinneren ook op het werk milieubewust te handelen. Denk bijvoorbeeld aan bordjes bij afvalbakken met ‘papier

in de papierbak' of de mededeling 'licht uit bij het verlaten van deze ruimte' op deuren van vergaderzalen.

- Op materiaalbonnen kunnen tekstregels gedrukt worden, zoals 'Denk aan duurzaamheid' of 'Kies duurzame artikelen'. In sommige ziekenhuizen is het al mogelijk om magazijnartikelen te bestellen via intranet, daar kan de systeembeheerder wellicht zorgen voor een 'pop-up' met een dergelijke tekst.
- Uit onderzoek blijkt dat prompts nog effectiever zijn als er een *korte reden* aan toe wordt gevoegd. Als mensen weten waarom ze iets moeten doen, is de kans groter dat ze het ook daadwerkelijk doen. Een voorbeeld van een prompt in combinatie met een toelichting is 'licht uit – dat bespaart energie'. Het OLVG in Amsterdam heeft deze tactiek al toegepast. In het gebouw zijn stickers op lichtschakelaars geplakt met daarop kreten als "Ook het licht kan op (*reden*); gebruik die knop! (*prompt*)".

#### 4.10 Communiceren van normaal gedrag

##### Achterliggend principe

- Mensen hebben de neiging zich te conformeren aan een groep of sociale omgeving. We passen ons aan aan de groep waartoe we (willen) behoren. Een interventie die daar op inspeelt is 'communiceren van normaal gedrag'. Laat mensen weten wat in hun omgeving/groep normaal gedrag is, en ze passen hun gedrag aan.

##### Concrete interventiemogelijkheden

- Omdat in ziekenhuizen (nog) niet veel aan milieuzorg wordt gedaan vanuit het personeel, heeft het geen zin om te communiceren over de norm in ziekenhuizen. Wat wel kan is het personeel informeren over de *landelijke* norm op het gebied van milieu. Laat ze weten dat de meeste Nederlanders (zijzelf ook!) hun afval scheiden en spaarlampen gebruiken. Als dit goede gedrag benadrukt wordt in de communicatie, is de kans groot dat ziekenhuispersoneel ook op het werk milieubewust gaat handelen.

#### 4.11 Inzetten van een autoriteit

##### **Achterliggend principe**

- Mensen hebben sterk de neiging om te gehoorzamen aan iemand met autoriteit/expertise. Experts worden gezien als individuen die kennis in pacht hebben. Als zo'n deskundige zegt dat er iets moet gebeuren, dat er bepaalde acties ondernomen moeten worden, dan wordt zijn advies in de meeste gevallen opgevolgd. Omdat experts 'weten waar ze het over hebben' nemen mensen niet de moeite om zelf nog na te denken, ze doen klakkeloos wat de expert zegt.

##### **Concrete interventiemogelijkheden**

- Laat een hoogleraar die niet alleen begaan is met zijn eigen specialisme, maar ook met duurzaamheid een lezing houden of een artikel schrijven over duurzaam inkopen in de zorg. Deze persoon kan aanbevelingen geven over het inkoopbeleid van het ziekenhuis. Het inzetten van een expert op het gebied van milieuzorg in de medische sector is ook een mogelijkheid. Een bezwaar kan dan zijn dat men vindt dat hij, gezien zijn vakgebied, 'natuurlijk dat standpunt inneemt'.
- In het personeelsblad kan een interview geplaatst worden met een directielid van het ziekenhuis. Het gespreksonderwerp kan duurzaam inkopen of milieuzorg zijn.
- Maak gebruik van de voorschriften in de milieuvergunning. Breng inspectiebezoeken en de daaruit voortvloeiende rapporten onder de aandacht van de Raad van Bestuur. De milieu-inspectie is een autoriteit (en kan vergunningen intrekken) dus hun adviezen kunnen maar beter opgevolgd worden.
- Weekblad Elsevier en het AD brengen jaarlijks een ranglijst van de beste ziekenhuizen uit. Wellicht is het mogelijk om deze bladen voor te stellen duurzaam inkopen/milieuzorg als thema op te nemen in hun enquêtes.
- Als de Raad van Bestuur zich duidelijk uitspreekt over het milieubeleid (als de voorzitter bijvoorbeeld een voorwoord heeft geschreven voor het milieujaarverslag, of de milieubeleidsverklaring

heeft ondertekend) is het zeer waarschijnlijk dat het ziekenhuispersoneel zich achter deze uitspraken schaaft.