Het duurzaamheidsdilemma

Een onderzoek naar de betekenisgeving aan duurzaamheid van Heijmans-medewerkers.

A.L. Meindertsma
Studentnummer 3402193

Universiteit Utrecht:
Drs. M.G. van Slobbe

Heijmans:
Ir. A. Krug
Drs. L. Wijnhoven MM

Juli 2013

Universiteit Utrecht

heijmans

Voorwoord

Geachte lezer,

Dit scriptieverslag is het resultaat van een vijf maanden durend kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan duurzaamheid door de medewerkers van Heijmans. Als sociale wetenschapstudent lijkt de keuze voor een technische organisatie niet voor de hand liggend. Echter heb ik na een stage bij een klein agentschap van het ministerie van Buitenlandse Zaken bewust gekozen voor een afstudeerstage in een grote, commerciële organisatie. De bouw leek mij juist door mijn gebrek aan technische kennis en ervaring in deze sector een enorme uitdaging.

En een uitdaging dat was het in de meest positieve zin. Niet alleen heb ik door deze afstudeerstage deze masterscriptie kunnen schrijven maar door stage heb ik ook een kijkje in keuken gekregen van een groot commercieel bouwbedrijf. Het geeft mij een goed gevoel dat ik middels dit onderzoek mijn passie en geloof in duurzaam ondernemen heb kunnen combineren met mijn interesse in het bedrijfsleven. Ik heb dan ook met veel plezier gewerkt aan de totstandkoming van dit scriptieverslag.

Dank gaat uit naar alle informaten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder hen had ik dit verslag nooit kunnen schrijven. Daarnaast wil ik de organisatie Heijmans bedanken voor hun gastvrijheid. Tijdens dit onderzoek gingen alle deuren in de organisatie open. Zo heb ik vele bezoekjes mogen brengen aan interessante projectlocaties waar ik werd rondgeleid door enthousiaste Heijmans-medewerkers.

Specifiek gaat grote dank uit naar mijn stagebegeleider Alma Krug. Alma heeft mij de afgelopen vijf maanden van mijn stage door haar enthousiasme geïnspireerd en perfect begeleid. Ik kan me geen betere stagebegeleider wensen. Vervolgens wil ik ook Lonneke Wijnhoven bedanken voor haar advies, inspiratie en vertrouwen in mijn kennis en kunde. Mede dankzij Alma en Lonneke heb ik de laatste maanden van mijn studentenloopbaan succesvol doorlopen.

Tot slot gaat voor dit onderzoeksproces veel lof uit naar mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht: drs. Michel van Slobbe. Hij heeft mij in alle onderzoeksfasen met zijn brede kennis perfect ondersteund in de totstandkoming van dit scriptieverslag.

Lotte Meindertsma

Inhoudsopgave

Voorwoord 3

Inhoudsopgave 5

Samenvatting 7

1 Inleiding 9
1.1 De casus: Heijmans en haar medewerkers. 9
1.2 Strategie Duurzaamheid 11
1.3 Probleembeschrijving 12
1.4 Relevantie 13
1.5 Onderzoeksbenadering 14
1.6 Resumé & leeswijzer 14

2 Literatuur 15
2.1 Duurzaam ondernemen 15
2.1.1 Definitie duurzaamheid 16
2.1.2 Condities om duurzaam te ondernemen 17
2.2 Managen van organisatieverandering 18
2.2.1 Organisatieverandering 18
2.2.2 Organisatiecultuur 19
2.2.3 Leiderschap 19
2.2.4 Sensemaking 20
2.3 Institutionalisering 21
2.3.1 Instituties 21
2.3.2 Institutional enactment 22
2.4 Resumé 23

3 Methodologie 25
3.1 Onderzoeksstrategie 25
3.1.1 Validiteit 25
3.2 Data 26
3.2.1 Informanten 26
3.2.2 Observaties 28
3.2.3 Documentatie 29
3.3 Analysemethoden en onderzoeksfasen 29

4 Resultaten 31
4.1 “Duurzaamheid is niet het doel, het doel is om zo veel mogelijk winst te behalen” 31
4.1.1 “De vraag van de opdrachtgever is de drijfveer om duurzaam te ondernemen” 33
4.2 “Duurzaamheid is een breed en ongrijpbaar begrip” 34
4.2.1 “Wat is duurzaamheid? Ik vind het een beetje hip.” 37
4.2.2 “Duurzaamheid als doel verschilt in de bedrijfsstromen” 37
4.3 “Duurzaam werken is kostenbesparend” 38
4.4 “Duurzaam werken kan Heijmans van concurrenten onderscheiden” 39
4.4.1 “Duurzaamheid is noodzakelijk om in de toekomst te blijven bestaan” 40
4.5 Resumé 40

5 Bevindingen 41
5.1 Macroperspectief op duurzaamheid 41
5.1.1 Hoe vindt institutional enactment van duurzaamheid bij Heijmans plaats? 42
5.1.2 Waarin komt duurzaamheid binnen Heijmans tot uiting? 43
5.1.3 Hoe komt winstgevendheid bij Heijmans tot uiting? 45
5.1.4 Dilemma op macroniveau 45
5.2 Microperspectief op duurzaamheid 46

5.2.1 De gewenste organisatieverandering 46
5.2.2 Het veranderproces van duurzaamheid 47
5.2.3 Leiderschap in organisatieverandering 48
5.2.4 Dilemma op microniveau 49
5.3 Resumé 50

6 Conclusie 51
6.1 Conclusie 51
6.2 Aanbevelingen 52
6.3 Reflectie 53

Referenties 55

Samenvatting

In de samenleving lijkt de vraag naar ‘groenere’ organisaties steeds meer toe te nemen. Organisaties met een duidelijke fysieke impact op en afhankelijkheid van onze leefomgeving worden aan een kritische blik onderworpen, zoals een bouworganisatie. Dit verslag is het resultaat van een onderzoek naar de betekenisgeving aan duurzaamheid van medewerkers van het bouwbedrijf Heijmans. Middels dit onderzoek is gepoogd om meer inzicht te bieden in de manier waarop medewerkers van een bouworganisatie betekenis geven aan duurzaamheid. Met dit onderzoek is getracht de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Hoe geven de medewerkers van Heijmans betekenis aan duurzaamheid en hoe verhoudt zich dit tot de organisatie ideologie?

Deze onderzoeksvraag is voortgekomen uit de probleemstelling dat de duurzaamheidsdoelstellingen niet allemaal behaald worden. Maatregelen op het gebied van de bedrijfsvoering worden geaspireerd maar de directie van Heijmans streeft een dieper geïntegreerde motivatie naar de duurzaamheidsdoelstellingen na. Dit met de ambitie om toonaangevend te kunnen zijn in de markt op het gebied van duurzaamheid.

Uit 4 oriënterende interviews, 16 diepte interviews en drie observaties en een documentenanalyse is gebleken dat duurzaamheid bij Heijmans via het macro- en microperspectief bekeken kan worden. Uit het macroperspectief blijkt dat duurzaamheid als een institutionele waarde beschouwd kan worden, die via de vraag van de opdrachtgevers invloed heeft op de betekenis van duurzaamheid. Daarentegen blijkt dat de medewerkers in de organisatie worden gedreven door het streven naar winstgevendheid.

Uit het microperspectief blijkt dat duurzaamheid voor zowel strategische als operationele managers een breed en ongrijpbaar begrip is. Heijmans is een diverse organisatie waardoor een globale definitie van duurzaamheid voor verwarring onder de medewerkers zorgt.

Kortom, in een organisatie die volgzaam is naar de vraag van de opdrachtgever is het moeilijk om toonaangevend te kunnen zijn. Het belang naar duurzaamheid groeit in de instituties en komt via de opdrachtgevers bij de medewerkers van Heijmans. Dit leidt tot een dilemma aangezien de medewerkers vooral streven naar winstgevendheid. Daarentegen hoeft de vraag naar duurzaamheid geen dilemma op te leveren omdat is gebleken dat medewerkers aangeven dat duurzaam werken tot winstgevendheid leidt. Op deze manier kan duurzaamheid op een positieve manier ingezet worden om bij te dragen aan de hoogste waarde bij Heijmans: winstgevendheid. Echter, dan is een concrete definitie welke toegespitst is op elke bedrijfsstroom van belang.

1. Inleiding

Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar de betekenisgeving aan duurzaamheid door medewerkers van een bouwbedrijf. De organisatie Heijmans heeft voor dit onderzoek als casus gediend en dit heeft wetenschappelijk kennis opgeleverd omtrent de manier waarop medewerkers in een grote bouworganisatie betekenis geven aan duurzaamheid. Naast dat dit onderzoek bijdraagt aan wetenschappelijke kennis levert het voor de directie van Heijmans handvaten voor het inzetten van een gewenste gedragsverandering.

In de huidige maatschappij neemt de vraag naar duurzame producten, diensten en werkzaamheden steeds verder toe. Vooral bouwbedrijven zijn door hun fysieke werkzaamheden in onze leefomgeving aan een kritische blik onderworpen. Naast deze toenemende kritische blik zien bouwbedrijven in duurzaamheid ook een kans, namelijk om zich in deze economische zware tijden te onderscheiden van concurrenten. Hierdoor integreren steeds meer bouwbedrijven duurzaamheidsdoelstellingen in hun beleid. Dit levert de vraag op hoe de betekenisgeving aan duurzaamheid van medewerkers in een bouwbedrijf tot stand komt.

Om deze kwestie te onderzoeken wordt gebruik gemaakt van een casus: het bouwbedrijf Heijmans. Heijmans is een beursgenoteerde bouwonderneming en actief op het gebied van vastgoed & woningbouw, utiliteit, wegen en civiel. Dit doet Heijmans grotendeels in Nederland en voor een klein gedeelte in Duitsland en België. Opdrachtgevers voor deze projecten zijn vaak grote bedrijven of overheden, met betrekking op integrale, innovatieve projecten, en beleggers en toekomstige huizenkopers als het om woningen gaat.

In het onderstaande hoofdstuk zal allereerst een introductie in de casus plaats vinden waarin een beeld van de organisatie Heijmans geschetst wordt en de duurzaamheidsstrategie uit een gezet wordt. In paragraaf 1.3 zal het probleem, welke de aanleiding is voor dit onderzoek, bij Heijmans besproken worden. Tenslotte zullen in de laatste paragraven 1.4. en 1.5 de relevantie van het onderzoek, de vraagstelling en de onderzoeksbenadering aan bod komen.

1.1 De casus: Heijmans en haar medewerkers.

De historie van Heijmans gaat terug naar 1923 wanneer Jan Heijmans een stratenmakersbedrijf startte. De verwoestende impact van Tweede Wereldoorlog biedt Heijmans genoeg werk waardoor het bedrijf in omvang en veelzijdigheid groeit. In 1993 krijgt Heijmans een notering aan de Amsterdam Exchanges en hiermee groeit het bedrijf met sterke mate. Aan deze groei komt in 2008 een einde als Heijmans dankzij de gevolgen van de economische crisis in de bouwsector in moeilijke tijden terecht komt. In 2010 neemt Heijmans een vernieuwde positie in met een duidelijke focus op Nederland (Jaarverslag Heijmans, 2012).

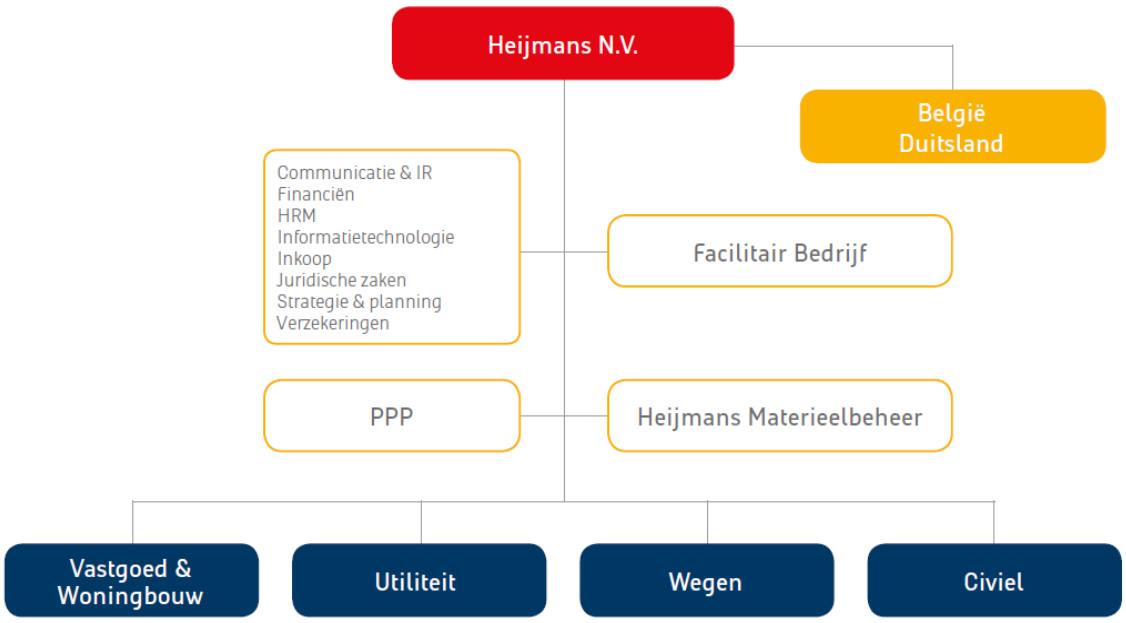
> *"We blijven nuchtere bouwers met een grote dosis gezond verstand."*
> *(Bert van der Els, CEO Heijmans in Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012)*

Het bovenstaand citaat is tekenend voor Heijmans als organisatie zoals ik die heb meegemaakt tijdens dit onderzoek. Heijmans is een bedrijf met een rijke historie dat grote, ingenieuze en diverse bouwwerken ontwerpt en realiseert. Deze historie en diversiteit van werkzaamheden weerspiegelt zich in de opbouw van de organisatie. Het hoofdkantoor van Heijmans bevindt zich in Rosmalen maar het bedrijf heeft kantoren in geheel Nederland en is daarnaast tijdens werkzaamheden tijdelijk aanwezig op projectlocaties. Naast in Nederland heeft Heijmans vestigingen in Duitsland en België, deze zullen

tijdens dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Hieronder zal middels een organogram de opbouw van Heijmans uiteengezet worden.

Opbouw Heijmans

Door de diversiteit van de organisatie – Heijmans ontwerpt, realiseert, beheert en onderhoudt – kunnen veel verschillende projecten gerealiseerd worden. Heijmans is met ruim 8.000 medewerkers en €2,3 miljard omzet in 2012 een van de grotere bouwbedrijven in Nederland. Figuur 1 geeft de samenhang tussen de onderdelen van Heijmans in Nederland weer. Aangezien Heijmans bij wet een naamloze vennootschap is, is de organisatie onderworpen aan het structuurregime. Dit betekent dat de Raad van Bestuur de algemene langetermijnstrategie vaststelt en in samenwerking met twee concerndirecteuren– van Wegen en Civiel - de concerndirectie vormt. Deze directieleden sturen de operationele gang van zaken op concern niveau aan. De Raad van Bestuur bevindt zich in het organogram in het bovenste rode segment. De operationele gang van zaken is verdeeld in drie marktgebieden, namelijk wonen, werken en verbinden. Deze drie marktgebieden zijn in de organisatie verdeeld in vier bedrijfsstromen: vastgoed & woningbouw, utiliteit, wegen en civiel. Elke bedrijfsstroom heeft zijn eigen concerndirectie en concerndirecteur.



Figuur 1: Organogram Heijmans
Bron: Jaarverslag Heijmans 2012

De blauwe segmenten representeren de bedrijfsstromen. In de geel omlijnde segmenten bevinden zich de aan de concerndirectie ondersteunende functies. Aangezien de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen van de onderneming legt zij jaarlijks verantwoording af aan Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen benoemt en ontslaat de leden van de Raad van Bestuur en heeft daarnaast de taak om toezicht te houden op het beleid van Raad van Bestuur en op de algemene stand van zaken (Jaarverslag Heijmans, 2012).

Bij Heijmans werken in Nederland ca. 6.000 medewerkers (72% van het gehele aantal Heijmans-medewerkers) waarvan 10% vrouw en 90% man. De helft (50%) van de Heijmans medewerkers in Nederland heeft een uitvoerende functie op een projectlocatie. De andere 50% heeft een administratieve of managementfunctie op kantoor (Jaarverslag Heijmans, 2012:65). Aangezien dit onderzoek is gericht op de kantoorfuncties bestaat de te onderzoeken populatie uit ca. 3.000 man.

In het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) wordt aangegeven dat de organisatie Heijmans, doordat de werknemers bouwen aan de ruimtelijke contouren van morgen, fysieke impact op de leefomgeving van Nederland. In deze leefomgeving groeit de laatste jaren het milieubewustzijn: de maatschappij vraagt steeds meer om groenere producten, diensten en processen. Daarnaast worden natuurlijke bronnen, zoals ruimte en grondstoffen, steeds schaarser. Doordat Heijmans in haar productieproces sterk afhankelijk is van natuurlijke bronnen brengt de veranderende leefomgeving een nieuwe uitdaging met zich mee. Een sterk bewustzijn van de veranderende leefomgeving in Nederland en de afhankelijkheid van steeds schaarser wordende natuurlijke bronnen komt tot uiting in de visie van Heijmans. De visie wordt hieronder weergegeven.

Heijmans bouwt aan de ruimtelijke contouren van morgen. Deze contouren worden meer en meer bepaald door het schaarser worden van ruimte, grondstoffen en andere resources. Dat vergt verandering, creativiteit en integratie van systemen. Ruimtelijke oplossingen van morgen gaan niet zozeer over meer en groter, maar over slimmer en efficiënter.
(bron: Jaarverslag Heijmans, 2012)

Deze visie wordt uiteengezet in drie pijlers: kwaliteit, winstgevendheid en duurzaamheid. Hieronder zal gefocust worden op de pijler duurzaamheid. Zo wil Heijmans een voortrekkersrol vervullen in de markt door toonaangevend te zijn op het gebied van duurzaamheid en op deze manier een bijdrage leveren aan de maatschappij (Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012: 6-7). Om dit te bereiken is de strategie duurzaamheid opgezet. De hierna volgende paragraaf geeft de strategie duurzaamheid weer.

1.2 Strategie Duurzaamheid

Indien in dit onderzoek de term ‘duurzaamheidsbeleid’ wordt genoemd zal de Strategie Duurzaamheid bedoelt worden. Duurzaamheid is bij Heijmans van toepassing op drie aspecten, namelijk (1) de producten en diensten die de organisatie levert, (2) de keten waar door middel van samenwerking met leveranciers grondstoffen en bouwmaterialen worden geleverd en (3) de bedrijfsvoering ten aanzien van de realisatie van producten.

De doelstellingen omtrent duurzaamheid zijn ingedeeld middels het driedimensionale P’s concept[1] bestaande uit de dimensies people, planet en profit. In dit concept worden de belanghebbenden van de organisatie ingedeeld in een sociaal, milieumatig en economisch gebied. Figuur 2 geeft weer hoe de doelstellingen zijn ingedeeld in de drie dimensies en hoe dit invloed heeft op de aspecten producten/diensten, samenwerking/keten en bedrijfsvoering.

[1] Dit model is gebaseerd op de theorie van Montiel (2008) in combinatie met het rapporteer framework welke geïntroduceerd is door het Global Reporting Initiative (GRI). . Zie https://www.globalreporting.org/languages/dutch/Pages/default.aspx voor meer informatie over GRI.

	Producten/diensten	Samenwerking/keten	Bedrijfsvoering
People		Kid's climate conference	Social return
			Het nieuwe werken
Planet	Verplaatsbare zonnepanelen	Smart energy collective	Afvalscheiding
	Inductieladen	Energiefabriek	
	Biologische sanering		
	Duurzaam hockeyveld		
	Sportstroom		
	Rioolwaterzuiveringsinstallatie		
	Zelfhelend asfalt		
	Faunahotels		
	Smart highway		
Profit	Verduurzaming materialen	Mensenrechten	Milieumanagement
	Kennisontwikkeling	Deelanalyses keten	CO2 prestatieladder
		BREEAM	Sponsoring
		PEFC	
		Intentieverklaring duurzame warmte	

Figuur 2: Driedimensionaal P's concept Heijmans
Bron: Contouren van morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012)

In het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) wordt aangegeven dat trends zoals systeem integratie, materiaal- en energietransitie en integrale samenwerking invloed hebben gehad op het duurzaamheidsbeleid in de organisatie. Het duurzaamheidsbeleid is in 2012 vormgegeven op drie niveaus. Allereerst is de CEO integraal eindverantwoordelijke voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Daarnaast is op concernniveau een portefeuillehouder aangewezen die samen met de 'Stuurgroep Duurzaamheid' de lange termijn duurzaamheidsstrategie op concernniveau bepaalt. Deze stuurgroep wordt op concern-breed niveau gesteund door diverse werkroepen. Deze werkgroepen bestaan uit verschillende medewerkers en zijn opgericht om tijdelijke onderwerpen omtrent duurzaamheid te behandel, een voorbeeld is de werkgroep 'Duurzame Gebiedsontwikkeling'. Tot slot is duurzaamheid ook gevormd tot een organisatie-breed programma: 'Programma Duurzaamheid'. Dit programma omvat de concrete uitvoer van de duurzaamheidsstrategie op de lange termijn. Een programmamanager is hier samen met duurzaamheidscoördinatoren verantwoordelijk voor. De duurzaamheidscoördinatoren hebben zich verspreid over de bedrijfsstromen en zijn verantwoordelijk voor de operationalisering van duurzaamheid in hun specifieke bedrijfsstroom (Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012: 41).

1.3 Probleembeschrijving

De aanleiding voor dit onderzoek is de ambitie van Heijmans om 'toonaangevend te zijn in de markt op het gebied van duurzaamheid' en het probleem dat door deze wens is ontstaan. Heijmans is namelijk in 2008 begonnen met de integratie van duurzaamheid in de organisatie. Een belangrijke stimulans voor deze integratie was de introductie van de CO_2 prestatieladder van ProRail. ProRail, een grote opdrachtgever van Heijmans, introduceerde in 2008 een methode waarmee de CO_2 uitstoot van bouwbedrijven gemeten kon worden. Hoe minder CO_2 het bedrijf uitstoot, hoe hoger het bedrijf op de 'ladder' komt. Elke tree van deze ladder brengt een fictieve korting met zich mee en vergroot de kans om de opdracht te winnen. Heijmans is begonnen met maatregelen om de CO_2 uitstoot in de bedrijfsvoering te beperken, bijvoorbeeld door alleen nog maar auto's met een A/B/C-label op te

nemen in hun wagenpark. Aangezien Heijmans een groot wagenpark heeft verkleinde deze maatregel de CO_2 uitstoot van Heijmans aanzienlijk.

Mede door de verslechterde economische situatie in de bouw is Heijmans op zoek naar meer manieren om zich te onderscheiden van andere bouwbedrijven dan slechts het beperken van de CO_2 uitstoot in de bedrijfsvoering. Dit met de ambitie om toonaangevend te worden op het gebied van duurzaamheid. Om deze ambitie te bewerkstelligen heeft de concerndirectie een strategie duurzaamheid opgesteld met daarin doelstellingen en KPI's[2], geconformeerd aan het driedimensionale P's concept. Het probleem is echter dat de vastgestelde doelstellingen niet allemaal nageleefd worden. In 2012 is vooruitgang geboekt op de duurzaamheidsdoelstellingen maar dat dit vooral aspecten betreft zoals energie-, afval- en CO_2-reductie en de toepassing van duurzaam hout (Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012).

De opdrachtgever van dit onderzoek is de directeur communicatie. Zij beaamt het probleem dat de doelstellingen niet worden behaald. In het Jaar overzicht duurzaamheid Heijmans (2012) staat aangegeven dat een culture verandering' noodzakelijk is om de overige doelstellingen te bereiken. Ook de opdrachtgever van dit onderzoek geeft middels het onderstaande citaat het belang van 'interne motivatie' bij medewerkers aan om als bedrijf toonaangevend te kunnen zijn:

> "*De duurzaamheidsdoelstellingen blijven hangen in het bedrijfsvoerings gebied waar regels de boventoom vieren en om toonaangevend te zijn is interne motivatie nodig.*"
> (*directeur communicatie)*

Om deze 'culturele verandering' in te zetten en 'interne motivatie' te creëren wil de directeur communicatie een nieuwe campagne in de organisatie opzetten. Dit onderzoek dient als voorbereiding op deze nieuwe campagne. Middels dit onderzoek wordt een schets van de huidige situatie gemaakt waarin duidelijk wordt hoe medewerkers van Heijmans betekenis geven aan duurzaamheid en hoe dit zich verhoudt met de doelstellingen vermeld in de duurzaamheidsstrategie. Dit zal een verklaring kunnen bieden voor het niet behalen van de vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen en daarnaast aanknopingspunten voor een nieuwe campagne kunnen leveren.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis omtrent de betekenisgeving van duurzaamheid in organisaties die een duidelijke impact hebben in de leefomgeving. Er is voor dit onderzoek een onderscheid gemaakt tussen organisaties met deze fysieke impact en organisaties die dit niet hebben. Dit omdat verwacht wordt dat organisaties met fysieke impact meer beïnvloedt worden door instituties in de maatschappij dan organisaties die fysiek minder duidelijk aanwezig zijn in de samenleving.

Weinig onderzoek is verricht naar de manier waarop medewerkers in de bouwsector, waarin processen nauw samengaan met de leefomgeving, betekenis geven aan duurzaamheid. Enkele wetenschappers hebben condities voor duurzaam ondernemen beschreven, zoals Waddock & Graves (1997), Dobers & Wolff (2000), Banerjee (2005), Lee (2009) en Christmann (2000), maar de kennis over duurzaamheid als institutionele waarde is beperkt. Campell (2007) is een van de weinige wetenschappers die onderzoek heeft gedaan naar duurzaamheid als institutionele waarde die op verschillende manieren vanuit de maatschappij invloed heeft op de betekenisgeving aan duurzaamheid bij medewerkers. In dit onderzoek echter is geen aandacht voor de vraag van

[2] Deze Key Performance Indicators (KPI's) zijn manieren om resultaat te meten. Heijmans gebruikt KPI's om het succes van hun duurzaamheidsbeleid te evalueren.

opdrachtgevers als invloed vanuit de maatschappij. Aan de hand van het sensemaking proces van Weick (2001) in combinatie met de institutionalisering theorie van Scott (2008) zal inzicht worden verschaft in de betekenisgeving aan duurzaamheid door de medewerkers in een bouwbedrijf.

Deze wetenschappelijke kennis biedt de directeur communicatie en de directie van Heijmans handvaten voor het opzetten van strategische stappen om zo de gewenste gedragsverandering te bewerkstelligen. Immers, zoals Daily & Huang (2001) aangeven is het begrijpen van de organisatiecultuur en haar normen, waarden en gewoontes van belang om duurzaamheid te implementeren. Zodra de medewerkers in de top van de organisatie deze begrijpen, kunnen ze maatregelen nemen om de organisatie flexibeler en meer responsief naar veranderingen te maken (Daily & Huang, 2001).

Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke betekenissen geven de medewerkers van Heijmans aan duurzaamheid en hoe verhouden deze zich tot de organisatie ideologie omtrent duurzaamheid?

1.5 Onderzoeksbenadering

Om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van een interpretatieve, kwalitatieve onderzoeksstrategie. Door middel van een analyse van data uit gesprekken met informanten, observaties en documenten is gepoogd een antwoord te vormen op de hoofdvraag. Dit is de meest passende benadering bij deze onderzoeksvraag omdat deze vraag betrekking heeft op de persoonlijke betekenisgeving aan duurzaamheid door de werknemers van Heijmans. De onderzoeksvraag vraagt om een verklaring van gedrag en deze kan middels interpretatief onderzoek het best beantwoord worden.

1.6 Resumé & leeswijzer

Uit dit hoofdstuk blijkt dat weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de invloed van duurzaamheid als institutionele waarde op de betekenisgeving aan duurzaamheid van medewerkers in een bouwbedrijf. Dit onderzoek zal aan de hand van de bestudering van een casus de wetenschappelijke kennis aanvullen. De casus bevindt zich in het bouwbedrijf Heijmans. Binnen Heijmans is door de directie de Strategie Duurzaamheid opgezet, met als doel om bij te dragen aan de ambitie van de directie van Heijmans om als organisatie 'toonaangevend te zijn in de markt op het gebied van duurzaamheid'. Echter blijkt dat de voor duurzaamheid vastgestelde doelstellingen niet volledig behaald zijn. De directeur communicatie geeft aan dat 'intrinsieke motivatie' nodig is om de doelstellingen te behalen. Daarom wordt een nieuwe campagne opgezet, maar om met dit plan een verandering teweeg te brengen is het van belang om eerst te ontdekken hoe op dit moment door de medewerkers betekenis wordt gegeven aan duurzaamheid. Dit onderzoek zal daar meer inzicht in verschaffen en verklaren hoe deze betekenis zich verhoudt met de duurzaamheidsstrategie omtrent duurzaamheid. Dit zal gebeuren met behulp van een interpretatief kwalitatief onderzoek waarin gesprekken, observaties en een documenten geanalyseerd worden.

Het volgende hoofdstuk in dit document omvat de literatuur die in dit onderzoek wordt toegepast. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de in dit onderzoek gebruikte methodologie besproken worden. Dit hoofdstuk zal gevolgd worden door hoofdstuk 4 waarin de resultaten uit het onderzoek weergegeven worden. Daaropvolgend zal in hoofdstuk 5 de resultaten met de literatuur gekoppeld worden waardoor de analyse kan plaats vinden. Tenslotte zal in het laatste hoofdstuk 6 de conclusie gevormd worden.

2. Literatuur

In dit hoofdstuk zal de literatuur worden besproken die op dit onderzoek toepasbaar is. Door middel van een kritische reflectie zullen de theoretische concepten omschreven worden. Het is van belang om deze concepten te begrijpen omdat ze essentiële informatie verschaffen over de manier waarop duurzaamheid betekenis krijgt in een organisatie. Na het definiëren van de term duurzaamheid en de condities die duurzaam werken beïnvloeden in paragraag 2.1 wordt in paragraaf 2.2 het concept organisatieverandering uit een gezet. Het is van belang om het concept organisatieverandering te begrijpen omdat de implementatie van duurzaamheid een gedragsverandering met zich mee brengt. De erkenning van de rol van organisatiecultuur en leiderschap in het proces van verandering is voor een succesvolle implementatie van een gedragsverandering van belang. Daarom worden deze concepten in paragraaf 2.2 uiteengezet. Tenslotte verschaft het sensemaking proces van Weick specifieke informatie over de manier waarop een begrip zoals duurzaamheid betekenis krijgt in een organisatie. Nadat in paragraaf 2.2 theoretische concepten besproken zijn die van toepassing zijn op het interne proces bij Heijmans, worden in paragraaf 2.3 concepten uiteengezet die een bredere focus hebben. Aan de hand van de institutionalisering theorie van Scott wordt verklaard hoe instituties invloed hebben op de betekenisgeving van duurzaamheid. Het expliceren van institutionalisering is van belang omdat het kennis kan opleveren over de manier waarop de omgeving invloed heeft op interne betekenis van duurzaamheid bij de medewerkers.

2.1 Duurzaam ondernemen

De laatste jaren groeit bij overheden, beleidsmakers, bedrijven en burgers over de wereld de aandacht voor milieuonderwerpen. Internationale afspraken, wet- en regelgeving en de publieke bezorgdheid omtrent het milieu en de maatschappij beïnvloeden het handelen en keuzes van organisaties. Steeds meer wordt van organisaties geëist dat ze ‘groener’ worden (Banerjee, 2002). Dit wordt vooral geëist van organisaties die direct een fysieke impact hebben op de leefomgeving, zoals bedrijven in de bouw. Bouwbedrijven hebben door de aard van hun werk direct effect op de omgeving waarin we ons bevinden. Daarom wordt kritisch gekeken naar het handelen van bouwbedrijven (Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012). Dit resulteert in verduurzaming van organisaties: steeds meer organisaties integreren een duurzaamheidsstreven in hun beleid (Banerjee, 2002). Zo ook bedrijven binnen in de bouwsector.

Campell (2007) geeft aan dat institutionele condities de mate waarin duurzaamheid zich binnen organisaties manifesteert kunnen beïnvloeden. Dit suggereert een rol voor duurzaamheid als institutionele waarde. Scott (2008:77) definieert instituties als veelzijdige, voortdurende sociale structuren welke bestaan uit symbolische elementen, sociale activiteiten en materiële bronnen.

Instituties zouden in de maatschappij als een hogere laag gezien kunnen worden. Doordat instituties zijn opgebouwd uit regulerende, normatieve en cultureel – cognitieve elementen verschaffen ze stabiliteit en betekenis aan sociaal leven, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van organisaties (Scott, 2008: 48; Weber & Glynn, 2006). Het beschouwen van duurzaamheid als institutionele waarde heeft een bepaalde betekenis tot gevolg. Namelijk, de aanname dat de aandacht voor duurzaamheid zich op het niveau van instituties manifesteert, zoals de aandacht voor veiligheid zich manifesteert in het bestaan van de politie. Een institutionele waarde komt tot uiting in regels, normen en culturele-cognitieve overtuigingen, maar ook in gedrag en materiaal (Scott, 2008). Meer informatie over instituties en institutionele waardes komt in paragraaf 2.3 aan bod.

Nog weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar duurzaamheid als mogelijke institutionele waarde die van invloed is op het beleid van een organisatie in de bouwsector. Om onderzoek te kunnen doen naar de betekenisgeving aan duurzaamheid is het van belang om eerst te concretiseren

welke definitie van duurzaamheid wordt toegepast in dit onderzoek. Dit zal plaatsvinden in paragraaf 2.1.1. Vervolgens zullen in paragraaf 2.1.2 enkele externe condities besproken worden die duurzaam ondernemen bij organisaties kunnen stimuleren of demotiveren.

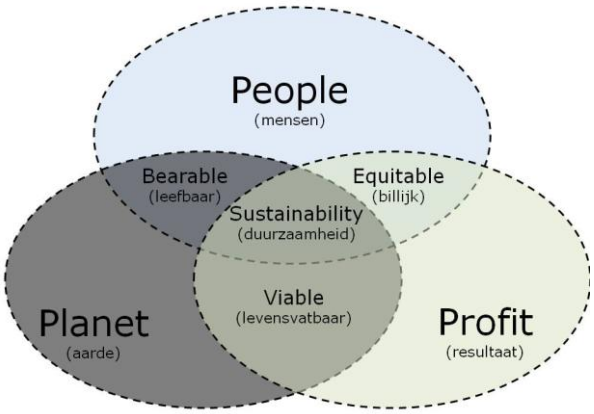
2.1.1 Definitie duurzaamheid

Het is niet eenvoudig om een eenduidige definitie van duurzaamheid te geven. Het begrip is ambigu en, zoals Jamali (2008) aangeeft, een vage en ongrijpbare term welke van alles voor iedereen kan betekenen. Echter is dit niet per definitie negatief want dit maakt het begrip ook effectief zonder betekenis, aangezien het in elke situatie voor iedereen toepasbaar is (Campbell, 2007; Jamali, 2008).

Sweeney (2007) benadrukt dat het voor grotere bedrijven van belang is om een concrete definitie van duurzaamheid te hanteren. Dit omdat grotere bedrijven door hun omvang meer moeite hebben met het effectief integreren van doelstellingen naar de werkvloer. In kleine organisaties ligt de controle op duurzaamheidsdoelstellingen in de uitvoer al snel in de handen van de eigenaar terwijl in grotere organisaties de afstand tussen de makers van de strategie en de uitvoerders ervan groter is (Sweeney, 2007).

Meerdere schrijvers, zoals Cherrier, Russel & Fielding, (2012); Banerjee *et al.,* (2003); Dixon & Clifford, (2007); Menon & Menon, (1997), conceptualiseren duurzaamheid als 'corporate environmentalism'. Montiel (2008) presenteert twee verschillende manieren waarop duurzaamheid wordt gedefinieerd: (1) een primair milieumatige manier en (2) een driedimensionale manier. Volgens Montiel valt de in de vele studies geconceptualiseerde term 'corporate environmentalism' binnen de eerste stroming. In deze stroming betreft duurzaamheid primair het milieuaspect en leggen organisaties de nadruk op de milieuproblematiek omtrent de eigen werkzaamheden (Montiel, 2008).

Een andere definitie van duurzaamheid komt van Banerjee ,2002) waarin Banerjee laat zien dat voor duurzaamheid verwezen moet worden naar de strategie van een organisatie. Banerjee legt duidelijk de nadruk op de in de organisatie-brede gedragenheid en legitimiteit van duurzaamheid (Banerjee, 2002). Deze definitie sluit aan bij de tweede stroming van Montiel (2008) waarin duurzaamheid wordt gezien als een driedimensionaal P's concept. Dit concept bestaat uit sociale, milieumatige en economische dimensies (respectievelijk people, planet en profit). In figuur 3 is de samenstelling tussen people, planet en profit op basis van de studie van Montiel (2008) weergegeven, waar duurzaamheid zich in het raakvlak van de drie dimensies bevindt. Elk onderdeel heeft een eigen doelstelling welke bijdraagt aan het gemeenschappelijk raakvlak duurzaamheid. Het profit onderdeel wordt door Montiel vertaald naar economic responsibility en geeft hiermee de verantwoordelijkheid van bedrijven naar hun aandeelhouders weer. De tweede 'p', planet, staat voor het belang van en verantwoordelijkheid voor de planeet. De derde 'p' staat voor 'people' en weerspiegelt de mensen die in aanraking komen met de acties van het bedrijf, zowel binnen als buiten de organisatie (Montiel, 2008).



Figuur 3: Combinatie people, planet, profit.

Aangezien Heijmans voor de definitie van duurzaamheid in het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) het driedimensionale P's concept gebruikt en dit concept gesteund wordt door het Global

Reporting Initiative (GRI) [3] is gekozen om het driedimensionale P's concept in dit onderzoek als definitie van duurzaamheid te hanteren.

Belangrijk voor het gebruik van het driedimensionale P's concept is de 'stakeholder theory'. Deze theorie impliceert dat naast de 'traditionele' aandeelhouders, oftewel shareholders, bedrijven zich bewust worden van andere belanghebbenden. Deze belanghebbenden-visie groeide in aanhang in de jaren 80 door invloed van Freeman (1984), zo geven de twee onderzoekers Banerjee (2005) en Jamali (2008) aan. Freeman pleitte voor her-conceptualisering van de kern van organisaties door managers aan te moedigen om verder te kijken dan alleen de impact van het bedrijf op de traditionele aandeelhouders (Banerjee, 2005; Jamali, 2008). Bij een aandeelhouders-visie zijn de aandeelhouders de enige groep waar de organisatie verantwoording aan af moet leggen. Aangezien de aandeelhouders vooral winst belangrijk vinden is dit de belangrijkste drijfveer voor de organisatie (Banerjee, 2005). Bij de belanghebbenden-visie wordt verder gedacht dan financiële verantwoordelijkheden naar aandeelhouders. De werkzaamheden van het bedrijf hebben namelijk ook impact op de omgeving of lokale gemeenschappen waardoor de verantwoordelijkheden van het bedrijf zich uitbreiden van louter de financiële naar de sociale en milieumatige dimensies (Jamali, 2008).

2.1.2 Condities om duurzaam te ondernemen

Na uitleg van de in dit onderzoek gehanteerde definitie van duurzaamheid worden in deze paragraaf de condities om duurzaam te ondernemen besproken. Verschillende wetenschappers (zoals Yoon *e.a.*, 2006 en Graafland, 2001) geven drijfveren voor organisaties om duurzaam te ondernemen, zoals intrinsieke motivatie en het positieve effect op het imago van de organisatie. Daarentegen is op het wetenschappelijk gebied nog weinig onderzoek gedaan naar de invloeden van institutionele condities op de mate van duurzaamheid bij organisatie. Een van de weinige wetenschappers die onderzoek gedaan heeft naar de invloed van instituties is Campell (2007). Campell (2007) geeft acht institutionele condities welke organisaties zouden motiveren om duurzaam te ondernemen. Deze omvatten onder andere wet- en regelgeving vanuit de overheid, het zelf reguleren van de industrie en dialogen met werknemers (Campell, 2007) maar de vraag van de opdrachtgever of klant wordt in deze studie niet als institutionele conditie meegenomen.

Daar staat tegen over dat in de wetenschap veel wordt geschreven over het belang van economische condities om duurzaam te ondernemen. Volgens Campell (2007) is dit belang groot omdat Campell (2007) aanneemt dat het maximaliseren van winst en het belang van de aandeelhouders 'in het hart van de organisatie' geworteld is. Sterker nog, Waddock & Graves (1997) concluderen door middel van een regressieanalyse dat een duidelijke verbinding aanwezig is tussen financiële gezondheid en de mate waarin de organisatie duurzaam onderneemt. "*Why? Because firms that are less profitable have fewer resources to spare for socially responsible activities than firms that are more profitable – an argument that is often referred to as slack resource theory",* aldus de verklaring van Waddock & Graves (1997). Ook Dobers & Wolff (2000) benadrukken dat een positieve financiële situatie in een organisatie het bedrijf de mogelijkheid biedt om duurzamer te ondernemen. Het is onrealistisch om de belangen van aandeelhouders te negeren door te veel op de milieumatige en sociale belangen te focussen (Dobers & Wolff, 2000). Financiële gezondheid lijkt een voorwaarde om duurzaam te ondernemen. Maar naast een voorwaarde geven verschillende wetenschappers, zoals Banerjee (2005) en Lee (2009), aan dat duurzaamheid ook een positieve bijdrage kan leveren aan financiële gezondheid. Dit economische motief speelt bij organisaties een grote rol. Door efficiënt te werken

[3] Het GRI is een wereldwijde non-profit organisatie, opgericht in de Verenigde Staten in 1997 door CERES en het United Nations Environmental Program (UNEP) ,welke duurzaamheidsrapportage bij alle organisaties stimuleert om zo meer transparantie van organisaties te bewerkstelligen. Het framework dat het GRI heeft opgericht meet de prestaties op economische, ecologische en sociale gebieden. Zie https://www.globalreporting.org/languages/dutch/Pages/default.aspx voor meer informatie over GRI.

kunnen kosten verminderd worden en dat kan een concurrentievoordeel opleveren (Banerjee, 2005; Lee, 2009). Christmann (2000) benadrukt dat door productdifferentiatie nieuwe duurzame producten ontwikkeld kunnen worden of de organisatie een duurzamer imago kan creëren. Dit kan ook een competitief voordeel opleveren (Christmann, 2000).

2.2 Managen van organisatieverandering

Als reactie op motivaties en condities uit de maatschappij kunnen de strategische managers in een organisatie kiezen om duurzamer te gaan werken door duurzaamheid te implementeren in het beleid. Banerjee (2005) geeft verschillende strategieën om duurzaam ondernemerschap te implementeren en Daily & Huang (2001) leggen de nadruk op HR- factoren in een transitie naar een meer duurzame organisatie. Echter, is het hier eerst van belang om te bespreken wat organisatieverandering is en wat bij een succesvolle organisatieverandering komt kijken. Immers, zoals Heijmans in het Duurzaamheidsverslag 2012 aangeeft, wil Heijmans toonaangevend zijn op het gebied van duurzaamheid en 'dit vergt culturele verandering'. In onderstaande *paragraaf 2.2.1- Organisatieverandering* wordt geëxpliceerd wat organisatieverandering is en welke rol organisatiecultuur hierin speelt, in *paragraaf 2.2.2- Organisatiecultuur*. Weick (1969) heeft in zijn studie aangegeven dat leiderschap een rol speelt in de betekenisgeving van medewerkers. Daarom zal vervolgens in *paragraaf 2.2.3- Leiderschap* aandacht aan het onderwerp leiderschap binnen organisatieverandering gegeven worden. Tenslotte zal de aandacht focussen op de manier waarop medewerkers in een organisatie betekenis geven aan veranderingen. Dit zal gebeuren door middel van Weick's sensemaking proces in *paragraaf 2.2.4- Sensemaking*.

2.2.1 Organisatieverandering

Over organisatieverandering betreffende de implementatie van duurzaam ondernemen is in de wetenschap nog weinig geschreven. Newman (2012) is een van weinige die een duidelijk schema omtrent de bewustwording en implementatie van duurzaamheid beschrijft. Newman geeft aan dat globaal gezien in een veranderproces naar een meer duurzame organisatie drie fases te onderscheiden zijn: de fase van erkenning, pioneering en transformatie. In de fase van erkenning wordt het onderwerp duurzaamheid centraal gesteld in de organisatie en wordt een formele rol voor de implementatie van de verandering vastgesteld, bijvoorbeeld door het opstellen van een duurzaamheidsteam. Vervolgens wordt in de fase van pioneering een nieuwe level van leiderschap, visie, richting en een definitie van het probleem vastgesteld. Dit geeft aan dat de organisatie, vaak door middel van innovatie en verantwoordelijkheid, bereidt is om toe te werken naar een betere toekomst. In deze fase werken de pioniers door middel van commitment naar het doel van de organisatie. Tenslotte de fase van transformatie. Hier zijn nieuwe organisatieprocessen en -structuren, welke gedreven zijn door een motivatie naar duurzaamheid, geïntegreerd in de functies en gewenste uitkomsten van de organisatie. Tussen elke fase zit een transitiefase. Dit is een doorslaggevend moment waarin het proces verschuift van een pilot-fase naar de werkelijke verantwoordelijkheid van belanghebbenden binnen de organisatie (Newman, 2012).

Idealiter zou de medewerkers in een organisatie door middel van transformatie de verandering adapteren zodat deze past bij de theorie achter het idee (Quin & Dalton, 2009). In 1980 echter komt als kritiek op deze positivistische benadering in de managementwereld het idee van organisatiecultuur als succesfactor voor organisatieverandering op (Heracleous, 2001; De Man, 2009). Verschillende wetenschappers hebben aangegeven dat het bij organisatieverandering het een belangrijke overweging is om de organisatiecultuur te begrijpen (Heracleous, 2001). Zo ook bij de verandering naar duurzaam ondernemen. Daily & Huang (2001) leggen in hun artikel de nadruk op het belang van cultuur bij de implementatie van duurzaamheid in het bedrijf. Ook Lozano (2012) geeft aan dat verder gekeken moet worden dan veranderingen in technologische- of managementsystemen bij de implementatie van duurzaamheid. Een uitspraak als 'het moet tussen de oren zitten' fungeert als metafoor voor organisatiecultuur. Daarom is het van belang om te begrijpen wat organisatiecultuur is en welke rol de organisatiecultuur speelt in organisatieverandering.

2.2.2 Organisatiecultuur

Een Organisatiecultuur bestaat uit de gedachten, normen en waarden en gedeelde opvattingen die medewerkers binnen een organisatie hebben over bijvoorbeeld een product, de markt en onderlinge samenwerking (De Man, 2009). Medewerkers baseren hun acties op subjectieve definities van de situatie waardoor ze collectief hun eigen realiteit creëren (Heracleous, 2001). In de jaren 80 wordt organisatiecultuur omschreven vanuit een instrumentele gedachte; cultuur is een mechanisme. Als een sterke organisatiecultuur heerst zal winst en groei behaald worden doordat cultuur invloed heeft op de diepe gevoelens, gedachtes en het gedrag van de medewerkers, wat de oriëntatie op het werk ten goede komt (Heracleous, 2001; De Man, 2009; Peters & Waterman,(1982) in: Kunda, 2006). Cultuur wordt door Kunda (2006) omschreven als een object dat door middel van de werknemers vormbaar is. Kunda beschrijft het effect van een sterke organisatiecultuur als volgt:

> *"The ideal employees are those who have internalized the organization's goals and values – its culture – into their cognitive and affective make-up, and therefore no longer require strict and rigid external control."*
> *(Kunda, 2006:10)."*

Echter komt Kunda (2006) later op deze instrumentele gedachte terug, net zoals deze gedachte in de jaren 90 wordt betwist. Er is niet één cultuur die 'door aan de knoppen te draaien' kan worden gedomineerd en worden omgezet tot een succesformule, aldus De Man (2009). Een verklaring hiervoor wordt gegeven door Heraclous (2001). Hij geeft aan dat culturele verschillen vaker plaats vinden tussen soorten industrieën dan tussen organisaties in dezelfde industrie (Heracleous, 2001). Ook Ackroyd & Crowdy (1990) leggen in hun studie het belang bij invloeden vanuit regionale en nationale culturen en klasses op de cultuur bij werknemers. Dit geeft aan dat de organisatiecultuur niet alleen wordt bepaald door management invloeden, maar ook vanuit 'buiten' wordt meegenomen naar de organisatie. Hiermee stellen Ackroyd & Crowdy (1990) vragen over de vormbaarheid van de organisatiecultuur. Culturen zijn slechts inzetbaar als controlemechanisme indien cultuur wordt gezien als bezit van een organisatie en als een variabele welke beïnvloedbaar is, door bijvoorbeeld een missie. Dit in tegenstelling tot het idee dat de organisatie de cultuur zelf 'is' (Ackroyd & Crowdy, 1990). Daarnaast kunnen de verschillen in sociale achtergrond tot subculturen binnen de organisatie leiden: deze subculturen spreiden zich langs onzichtbare grenzen en laten mensen met overeenkomsten in de sociale achtergrond bijeen vloeien. Ahrens en Mallona (2007) geven aan dat bij de werking van cultuur de subculturen in gedachten gehouden moeten worden.

2.2.3 Leiderschap

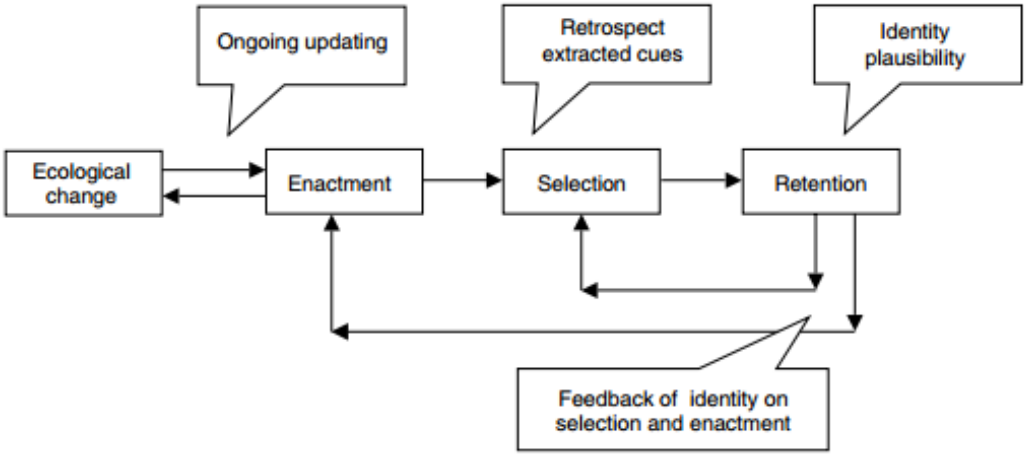
Weick (1969) legt in het sensemaking proces een rol voor leidinggevenden neer. Leidinggevenden hebben de taak om veranderingen in de externe omgeving van de organisatie te signaleren en hierop te anticiperen (Weick, 1995; Choo, 1996). Ook De Man (2009) geeft aan dat in het sensemaking proces de rol van leidinggevenden essentieel is. Maar allereerst rest de vraag wat leiders zijn. Aangezien veel diffuse definities van leiderschap aanwezig zijn – immers, leiders kunnen gedefinieerd worden op basis van persoon, resultaat, positie en proces (Grint, 2005:18) – zal in dit onderzoek gefocust worden op één definitie welke gebaseerd is op het verschil tussen managers en leiders. Managers betreffen het onderhouden van stabiliteit, het uitvoeren van routines en het oplossen van problemen terwijl leiders de taak hebben om koers te zetten. Leiders creëren visie en zijn essentieel in het sturen van verandering (Grint, 2005; Jackson & Parry, 2008; Bate, Khan & Pye, 2000). Omtrent duurzaam ondernemen geeft Lozano (2012) het belang van leiders aan. Hij signaleert dat leiders de taak hebben om bij verandering naar een meer duurzame organisatie de organisatie te hervormen, herontwerpen en te herstructureren. Leiders kunnen invloed uitoefenen op het breken met de *status quo* (Lozano, 2012) en zorgen dat het gedrag van de werknemers bijdraagt aan de doelen (Quin & Dalton, 2009). Oftewel, hoe Bennis & Nanus (1985) weergeven: *"managers do things right, while leaders do the right thing* (in Jackson & Parry, 2008:18)." Dit wordt door Jackson & Parry (2008) transformationeel leiderschap genoemd. Doordat leiders visie, en de strategieën die leiden tot een

bijdrage aan de visie, creëren dragen ze bij aan de organisatie realiteit en hebben ze een belangrijke rol in betekenisgeving (Jackson & Parry, 2008:28).

2.2.4 Sensemaking

Organisaties bevinden zich in een dynamische, onzekere omgeving. Veel organisaties zijn voor hun werkzaamheden afhankelijk van een constante aanvoer aan materialen, bronnen en energie. Deze afhankelijkheid van de omgevingsfactoren maakt dat de organisatie zich constant aanpast aan veranderingen in de omgeving (Weick, 2001). Interessant in dit onderzoek is om te kijken hoe medewerkers betekenis geven aan deze verandering. Hiervoor wordt het sensemaking proces van Weick (2001) gebruikt.

Karl Weick (2001) introduceerde in 1995 een theorie die afwijkt van het in die tijd veel voorkomende rationele beslissingsmodel. In dit model heerst de aanname dat gedrag gebaseerd is op rationele keuzes, welke zorgvuldig worden afgewogen om bij te dragen aan optimalisering van de organisatiedoelstelling (Choo, 1996). Echter, in 'het echte leven' blijkt dit model niet zo te werken. Waarom niet? Weick (2001) probeert hier met het sensemaking model een antwoord op te geven. Weick (1969) geeft aan dat in een chaotische, veranderende organisatie medewerkers de impulsen die ze krijgen eerst proberen te begrijpen en te vertalen naar hun eigen subjectieve realiteit (Choo, 1996; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). In het sensemaking model wordt het proces weergegeven waar verandering door middel van 'enactment'[4] omgezet wordt in ruwe data over de verandering. Vervolgens wordt door een selectie van bruikbare informatie (in het ondertaande figuur 'selection' genoemd) een antwoord gegeven op de vraag: 'Wat is hier nu aan de hand?'. Tot slot wordt in de 'retention'[5] fase de informatie omgevormd tot bruikbare informatie voor de toekomst. Enactment ontstaat onbewust en wordt pas naderhand door middel van reflectie opgemerkt. Figuur 4 geeft het sensemaking proces op een mechanische manier weer.



Figuur 4: Het sensemaking proces
Overgenomen van *Making sense of the organization,* door K.E. Weick (2001) Malden: Blackwell Publishers, 179-185.

[4] Een correcte vertaling van 'enactment' is in het Nederlands niet aanwezig. De termen 'vaststellen' en 'bepaling van' komen in de buurt. In dit onderzoek zal de term 'enactment' gebruikt worden.

[5] Ook een precieze vertaling van 'retention' is in het Nederlands niet aanwezig. De term 'fase van behoud' komt in de buurt van de 'retention fase'.

Het resultaat van het sensemaking proces is een 'enacted' omgeving waarin de bruikbare informatie uit de nieuwe informatie is gevormd en toegepast op de huidige situatie. De huidige situatie is veranderd (Choo, 1996; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Het sensemaking model is meer gebaseerd op de wisselwerking tussen actie en interpretatie, in tegenstelling tot de rationele afweging van keuzes (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

2.3 Institutionalisering

Na in het vorige hoofdstuk organisatieverandering en het sensemaking proces bestudeerd te hebben vormt dit hoofdstuk een aanvulling op het sensemaking proces van Weick (1995). Hoewel Weick in 2001 aangeeft dat geen scheiding bestaat tussen de organisatie en de omgeving waarin deze zich bevindt – hij noemt external nietszeggend omdat alleen intern bestaat – geven Weber & Glynn (2006) kritiek op het sensemaking proces omdat het weinig aandacht schenkt aan de rol van een grotere sociale en historische context. Deze sociale en historische context bevindt zich wel in de institutionalisering theorie van Scott (2008). In dit hoofdstuk wordt gepoogd om de theorie van Scott (2008) te combineren met die van Weick (1995) door middel van het begrip institutional enactment, beschreven door Weber & Glynn (2006). Institutional enactment zal meer inzicht geven in de manier waarop instituties de betekenisgeving in organisaties beïnvloeden en op deze manier meer informatie kunnen verschaffen over hoe de medewerkers van Heijmans betekenis geven aan duurzaamheid. Allereerst zal in *paragraaf 2.3.1- Institutionalisering* de theorie van Scott (2008) belicht worden waarin hij verklaart hoe instituties organisaties beïnvloeden. Vervolgens zal in *paragraaf 2.3.2- Institutional enactment* de invloed van instituties op het sensemaking proces uiteengezet worden en zal verklaard worden hoe institutionele waardes, zoals duurzaamheid, in een organisatie betekenis krijgen.

2.3.1 Instituties

Scott (2008) definieert instituten als hogere machten die in de maatschappij stabiliteit en betekenis creëren. Scott (2008) geeft het belang van erkenning van de invloed van instituties op organisaties aan omdat instituties richtlijnen voor gedrag faciliteren en zo activiteiten en actoren kunnen beperken en/of ondersteunen. Volgens Scott (2008) werken organisaties met een half-open systeem; ze kunnen voortvloeien uit deze instituties, maar ze kunnen instituties ook beïnvloeden. Dit in tegenstelling tot Weick (2001) waar deze wisselwerking tussen organisatie en de context, waar instituties zich in bevinden, niet bestaat.

Scott (2008) identificeert drie pilaren die instituties maken en ondersteunen: regulatieve, normatieve en cultureel-cognitieve pilaren. Het aanduiden van verschillen tussen de pilaren is van belang aangezien elke pilaar verschillende onderliggende assumpties, mechanismen en indicatoren omvat. Zo geeft de regulatieve pilaar het regulerende aspect van instituties aan: instituties kunnen gedrag beperken en reguleren door middel van regels. Bijvoorbeeld, een regel is dat iedereen die op een bouwplaats van Heijmans komt zich aan de op die locatie benodigde PBM[6] moet dragen. De regels worden gehanteerd door een controlerende macht die de mogelijkheid heeft om te straffen en belonen. Vervolgens kunnen instituten ook normen en waarden vormen, wat tot uiting komt in de normatieve pilaar. Deze normen en waarden vormen ongeschreven regels, bijvoorbeeld dat medewerkers in de bouw zo veel mogelijk winst op hun project moeten halen (waarde) en dat ze dit doen door kostenbesparend te werken (norm). Indien de medewerker non-conform gedrag vertonen volgt geen straf, zoals in de regulerende pilaar zou plaats vinden, maar is schaamte hier het effect. De laatste pilaar, de cultuur-cognitieve pilaar, bevat de gedeelde concepties over de sociale realiteit en de referentiekaders waarmee betekenis wordt gegeven aan onderwerpen, zoals duurzaamheid. De cultuur-cognitieve pilaar is gebaseerd op een gedeelde vanzelfsprekendheid. In deze pilaar is gedrag niet iets dat moet ('je moet hier een helm op', zoals in de regulatieve pilaar –) of iets dat sociaal

[6] PBM staat voor persoonlijke beschermingsmiddelen. Bron: intranet Heijmans.

verplicht is (‘dat doen wij hier zo’, zoals in de normatieve pilaar) maar iets dat een gewoonte is (‘ik doe het licht uit als ik weg ga’) (Scott, 2008).

Scott (2008) geeft aan dat instituties worden gedragen en tot uiting komen door middel van ‘carriers’. Aangezien een eenduidige Nederlandse vertaling van dit woord niet in de buurt komt van de Engelse betekenis zal ‘carriers’ hier aangeduid worden met ‘voertuigen van cultuur’. Scott (2008) onderscheidt vier verschillende typen voertuigen van cultuur: (1) symbolische systemen, (2) relationele systemen, (3) routines en (4) artefacten. Symbolische systemen fungeren door middel van regels, waarden en normen, schema’s, prototypes en scripten als handelingskaders. Een groot belang ligt hier bij communicatie en niet langer alleen bij geschreven of gesproken taal, maar vanwege ontwikkelingen in communicatie technologie ook bij beelden. Relationele systemen vertrouwen op gedessineerde interacties en vormen zich in organisatiestructuren, zoals rolverdelingen. Instituten komen ook tot uiting in routines. Routines zijn gebaseerd op onuitgesproken regels en gewoontes en uiten zich in onbewust voorgeschreven procedures. Een routine geeft een bepaalde werkwijze neer welke vaak onbewust plaats vindt en hiermee de ‘tacit knowledge’ van de werknemer aan geeft. Tot slot artefacten. Artefacten worden door wetenschappers ook wel als onderdeel van de ‘gematerialiseerde cultuur’ beschouwd. Een artefact is een discreet object welke, onder invloed van de organisatiecultuur, bewust neergezet is in de organisatie om tot een bepaald doel in structuur of gedrag te dienen. Dit proces waarbij instituten organisaties vormen door middel van voertuigen van cultuur wordt door Scott (2008) institutionalisering genoemd.

2.3.2 Institutional enactment

Na de uitleg van Scott’s (2008) institutionalisering wordt hieronder de theorie van Scott (2008) gecombineerd met het sensemaking proces van Weick. Weick’s sensemaking perspectief focust zich voornamelijk op het micro level waar lokale en subjectieve processen aanwezig zijn. De institutionele context daarentegen bevindt zich op macro niveau en bestaat, in het traditionele perspectief van Weick, vooral als context voorafgaand aan sensemaking. Weick (2001) noemt het naast elkaar plaatsen van het sensemakingproces en insitutionalisering zeldzaam. Volgens Weick (2001) hebben instituties slechts een beperkte rol in de betekenisgeving in organisaties, namelijk dat instituties een basis leveren waardoor het sensemakingproces stabieler is (in: Weber & Glynn, 2006). Maar Weber & Glynn (2006) breiden de invloeden van instituties uit door te verklaren hoe instituties het sensemaking proces voorbereiden, bewerken en in beweging brengen. Op deze manier ontstaat institutional enactment en wordt aan de institutionele waarde betekenis gegeven (Weber & Glynn, 2006).

Weber & Glynn (2006) geven aan dat instituties het sensemaking proces in organisaties voorbereiden door middel van signalen. Door perceptie filteren medewerkers signalen uit de omgeving die identiteiten, frames en rolverwachtingen activeren. Als eenmaal de signalen zijn opgepikt zal het sensemaking proces in gang gezet worden wat zal leiden tot ‘selection’ en uiteindelijk actie. Het verschil tussen ‘ecological change’ als invloed voor het sensemaking proces, zoals in figuur 4 te zien is, en het voorbereiden zoals Weber & Glynn (2006) in de institutional enactment theorie het bedoelen is dat in institutional enactment het proces geleidelijk en oplopend gaat. Indien de signalen zijn geïnternaliseerd zal de werknemer niet meer ongevoelig zijn voor nieuwe signalen, maar zal hij beïnvloed blijven door de externe factoren en zo zich gedragen geconformeerd aan de institutionele norm.

Een volgende invloed vanuit de context is het bewerken van het sensemaking proces. Dit bewerken is gebaseerd op reflectie. Het institutionaliseren van rollen en frames creëert bij medewerkers bepaalde verwachtingen over hun eigen gedrag maar vooral ook voor het gedrag van anderen. Door middel van lokale interactie kan feedback gegeven worden op menselijk gedrag in de organisatie. Omdat het proces gebaseerd is op reflectie kan het bewerken zich voordoen ná enactment van bepaalde signalen en daarmee aanpassing van de identiteit. De feedback kan leiden tot pogingen om het gedrag aan te passen aan de norm binnen de organisatie; kortom, het sensemaking proces verandert.

Tenslotte prikkelt de institutie sensemaking. Dit gaat volgens twee manieren; ten eerste door het verstrekken van dynamische brandpunten welke voortdurend aandacht eisen. Hiermee wordt bedoelt dat de geïnstitutionaliseerde status en haar rollen stabiel zijn, maar om het stabiel te houden is een continue proces van betekenisgeving nodig. De tweede manier waarop instituties sensemaking op gang brengen is door het creëren van puzzels. Deze puzzels zijn ontstaan door de in de institutie aanwezige ambiguïteit, tegenstellingen en kloven. Een voorbeeld van een dynamisch brandpunt is de sociale hiërarchie in de organisatie. De sociale hiërarchie en status bestaan vaak in instituties maar om deze stabiel te houden is een constant aanpassend sensemaking proces noodzakelijk. Bijvoorbeeld, indien een collega promotie krijgt om manager te worden moet hij, om de bestaande sociale orde in stand te houden, een andere rol aannemen waarbij het sensemaking proces wordt gebruikt. De puzzels die ontstaan in de instituties komen voort uit veranderingen in cultuur waardoor verschillen ontstaan in de betekenis van de institutionele norm. Op deze manier komen verschillende frames tegenover elkaar te staan (Weber & Glynn, 2006).

Kortom, Weber & Glynn (2006) laten in hun studie zien hoe institutionele waarden in een organisatie betekenis krijgen doordat instituties het sensemaking proces voorbereiden, bewerken en in beweging brengen.

2.4 Resumé

Dit hoofdstuk is begonnen met een korte vergelijking van duurzaamheid als institutionele waarde. Een onderzoek naar duurzaamheid als institutionele waarde is een toevoeging op de studie van Campell (2007), waarin al institutionele condities worden genoemd.
Ondanks dat duurzaamheid een diffuus begrip is, is in de eerste paragraaf een definitie van duurzaamheid gegeven die gebaseerd is op Montiel (2008) en de GRI. Deze definitie is gelijk aan de definitie die de directie van Heijmans heeft opgesteld in het Jaarverslag duurzaamheid Heijmans (2012). Deze definitie wordt gevormd in het driedimensionale P's concept waar de economische, milieumatige en sociale dimensies met elk hun eigen doelstelling samen duurzaamheid vormen.

Vervolgens is de aandacht gefocust op de organisatieverandering die de implementatie van duurzaamheid met zich mee brengt. Duidelijk werd dat aandacht voor de organisatiecultuur een steeds grotere rol speelt in organisatieverandering. Echter, wordt onder andere door Ackroyd & Crowdy (1990) de instrumentele gedachte van cultuur betwist doordat organisatiecultuur niet alleen beïnvloed wordt door interne prikkels, maar ook van buiten mee naar binnen genomen wordt. Uit studies van Weick (2001) en De Man (2009) blijkt dat leiders een belangrijke rol hebben in veranderingen omdat ze ontwikkelingen in de externe omgeving signaleren en implementeren. Op deze manier verschillen ze van managers die problemen oplossen en structuren handhaven, aldus Grint (2005) en Jackson & Parry (2008). Lozano (2012) definieert specifiek een taak voor leiders in de transitie naar een meer duurzamere organisatie door aan te geven dat leiders kunnen breken met de status quo en systemen kunnen herstructureren. Dit wordt transformationeel leiderschap genoemd (Jackson & Parry, 2008).

Weick (2001) gaf aan de rol van leiders in het sensemaking proces te zien en dit brengt het hoofdstuk naar het onderwerp sensemaking proces. Het sensemaking proces wordt gezien als een proces waardoor medewerkers betekenis geven aan duurzaamheid. In het laatste hoofdstuk geven Weber & Glynn (2006) kritiek op het sensemaking proces van Weick (1995) aangezien deze slechts een kleine rol toe bedeelt aan sociale en historische contexten. Daarom voegen ze institutionalisering van Scott (2008) toe. Door middel van het voorbereiden, bewerken en in beweging brengen van het sensemaking proces hebben instituties een dergelijke grote rol in betekenisgeving (Scott, 2008).

Nu een theoretisch kader voor dit onderzoek is vastgesteld worden in het volgende hoofdstuk de methoden besproken die gebruikt zijn in dit onderzoek.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal de in dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethodologie besproken worden. Allereerst zal in paragraaf 3.1 de onderzoeksstrategie en haar sterke en zwakke punten besproken worden. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 verklaard worden waaruit de data bestaat die in dit onderzoek gebruikt is. Tenslotte zal een blik geworpen worden op de analysemethoden en onderzoeksfasen, in paragraaf 3.3.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksvraag, welke in dit onderzoek als basis dient, betreft een cultureel vraagstuk, waarbij inzicht in het gedrag en betekenis van dit gedrag in een specifieke sociale context, namelijk de organisatie Heijmans, verkregen zal worden. Het doel van dit onderzoek is om gedrag dat eerst vreemd lijkt voor de outsider te herformuleren zodat het gedrag ook voor hem begrijpelijk wordt (Agar, 2010).

Omdat de hoofdvraag een verkennende vraag is sluit een interpretatieve kwalitatieve onderzoeksstrategie het beste bij de onderzoeksvraag aan. Middels dit onderzoek wordt gepoogd het gedrag van de werknemers van Heijmans te verklaren. Hierdoor heeft dit onderzoek op inductieve manier plaats gevonden. Dit wil zeggen dat theoretische concepten geen uitgangspunt vormden maar dat na het verkrijgen van de bevindingen gekeken is welke theorie toepasbaar is op de bevindingen. Belangrijk bij kwalitatief onderzoek is de gedachte dat de relatie tussen onderzoek en object aanwezig is (Denzin & Lincoln, 1994). Het is mogelijk dat de relatie tussen de onderzoeker en de medewerkers in de organisatie in de verloop van de onderzoeksperiode dit onderzoek beïnvloed heeft. Een voordeel van deze onderzoeksstrategie is dat de methode van kwalitatief onderzoek flexibel is waardoor het tijdens het gesprek mogelijk was om aanpassingen te doen en zo completere resultaten uit het gesprek te halen.

Daarnaast is dit onderzoek gebaseerd op de gedachte van het interpretatieve perspectief. Deze gedacht geeft aan dat de werkelijkheid niet slechts een combinatie van natuurlijke wetmatigheden is, maar een resultaat van het vermogen van mensen tot interpretatie, taalgebruik, reflectie en bewust handelen. Deze sociale werkelijkheid is niet objectief waarneembaar. De organisatie vanuit dit perspectief is een sociale gemeenschap welke door middel van interactie waarden en normen creëert. In dit interpretatieve onderzoek staat de perceptie van de informant en de manier waarop deze perceptie door de sociale omgeving is ontwikkelt of in stand wordt gehouden centraal (Alvesson & Deetz, 2000). Voor deze onderzoeksstrategie is gekozen omdat het een effectieve manier is om de hoedanigheid van de onderzoeksvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2007). Daarentegen moet wel gerealiseerd worden dat de in dit onderzoek geschetste analyse slechts de geïnterpreteerde percepties van de informanten omvat en dit niet als ‘de waarheid’ gezien kan worden.

3.1.1 Validiteit

Daarentegen brengt kwalitatief onderzoek ook enkele bezwaren met zich mee, namelijk omtrent de validiteit van het onderzoek. De drie-eenheid validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid is niet langer toepasbaar op de hedendaagse perceptie van sociale wetenschap. Immers, het resultaat van dit onderzoek is gebaseerd op interpretatie en de aanname dat realiteit een sociale constructie is in plaats van een algemeen gedeelde waarheid. Kennis is namelijk niet langer een spiegel van realiteit, maar een sociale constructie welke beïnvloed is door contextuele factoren (Kvale, 2002) .. Deze aanname maakt het resultaat van dit onderzoek moeilijk overdraagbaar of generaliseerbaar Guba (in: Krefting, 1991). Het model van berouwbaarheid van Guba (in: Krefting,1991) wordt hier gebruikt om de validiteit van dit kwalitatieve onderzoek te doen vergroten. Dit model bevat vier strategieën.

De eerste is geloofwaardigheid waarbij de noodzakelijke omvang van tijd centraal staat om adequate onderzoeksresultaten te vergaren. Om het onderzoek geloofwaardig te laten zijn moet aangetoond worden hoe lang de situatie onderzocht is, hoe de respondenten en situatie is onderzocht en hoe de resultaten zijn bewaard. De onderzoeksplanning is hier van belang. Deze zal in paragraaf 3.3 uitvoerig besproken worden.

Door in de inleiding de organisatie Heijmans, en nog specifieker het duurzaamheidsbeleid in de organisatie, te bespreken wordt gepoogd om genoeg achtergrond informatie te verschaffen zodat andere onderzoekers dezelfde conclusies en antwoorden op de hoofdvraag kunnen vormen. Op deze manier wordt gepoogd het onderzoek overdraagbaar te maken en zo de externe validiteit te creëren.

Vervolgens worden in het resultatenhoofdstuk, hoofdstuk 4, de resultaten onderbouwd met quotes en afbeeldingen om zo de interpretatie van de onderzoeksgegevens te verantwoorden. Door middel van het zorgvuldig bewaren en verwijzen naar data zal de interpretatie van dit onderzoek bevestigd worden (Krefting, 1991).

3.2 Data

Om de validiteit van dit onderzoek te bekrachtigen wordt middels een uitleg van de verkregen data een toename van betrouwbaarheid gestimuleerd. Daarom wordt in de onderstaande paragraaf besproken hoe ik als onderzoeker toegang heb verkregen tot het onderzoeksveld (dat wil hier zeggen de organisatie Heijmans).

Via een open sollicitatie heb ik een stageplaats gekregen bij de afdeling Communicatie van Heijmans. Deze afdeling verzorgt de communicatie en marketing voor alle bedrijfsstromen. Dit was een perfecte uitvalsbasis om met de informanten in contact te komen. Mijn stagebegeleiders hebben een groot intern netwerk en dit heeft geholpen om een informanten welke voldeden aan de selectiecriteria te vinden die bereid was mee te werken aan het onderzoek. Door de informanten te mailen ben ik in contact gekomen met hen. Bij de selectie van de informanten heb ik ook gekeken naar de werkplek van de informant. Heijmans heeft namelijk verschillende werklocaties variërende van vaste kantoorplekken in heel Nederland tot tijdelijke keten op bouwlocaties. Om een zo breed mogelijk beeld van Heijmans te krijgen is geprobeerd om afspraken op de verschillende werklocaties te maken zodat daar observaties konden plaats vinden. Zo zijn zowel de bouwlocaties in Soest, Den Bosch en Utrecht als de kantoren van Rosmalen, Rotterdam, Nijkerk en Assendelft bezocht.

Hoewel het uitvoeren van dit onderzoek het grootste deel van de tijd in beslag heeft genomen heb ik vooral in het begin ook opdrachten gedaan voor mijn stagebegeleiders. Vaak kon ik de opdrachten combineren met observaties. Zo heb ik geholpen tijdens de presentatie van de jaarcijfers in het EYE in Amsterdam. Dit was leerzaam omdat ik zo werkzaamheden bij een grote aannemer kon ontdekken, maar tegelijkertijd kon observeren. Ik realiseer mij dat mijn rol als outsider in de organisatie is beïnvloed door de stage die ik heb gedaan. Doordat ik vier tot vijf dagen in de week aanwezig was bij Heijmans – en dus in het onderzoeksveld – heeft dit mijn oplettendheid aangetast. Daarentegen heb ik via de stage als insider onderzoek kunnen doen (Boeije, 2005) en mezelf als instrument heb ingezet om data te verzamelen. Door middel van een logboek heb ik deze data bijgehouden.

Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt van drie verschillende soorten data: gesprekken met informanten, observaties en analyse van documentatie. Hieronder zal elke soort data individueel worden toegelicht.

3.2.1 Informanten

Hieronder is in tabel 1 te zien welke informanten voor dit onderzoek zijn gesproken. In totaal zijn 22 gesprekken gevoerd, waarvan vier oriënterende gesprekken waren met duurzaamheidscoördinatoren. De informanten zijn geselecteerd op basis van bedrijfsstroom, leeftijd, aantal jaar werkzaam bij Heijmans, inkomenschaal en geslacht. Deze criteria zijn gehanteerd omdat zo gepoogd is een

weerspiegeling van de organisatie te geven. Hierbij moet opgemerkt worden dat enkele respondenten in een bepaalde bedrijfsstroom werken maar ook voor 10% meewerken aan duurzaamheid op corporate niveau. Daarnaast zijn enkele informanten werkzaam voor meerdere bedrijfsstromen. Deze informanten zijn in het schema met een * aangeduid.

Tabel 1: schema informanten

	strategisch	**operationeel**		**leeftijd**			**M**	**V**
vastgoed & woningbouw	1*	4		25/29	5		16	6
utiliteit	1	3		30/34	5			
wegen	3**	4***		35/39	2			
civiel	1	3****		40/44	5			
Heijmans n.v.		2		45/49	2			
				50/54	2			
				55/59	1			

* = één informant is ook verantwoordelijk voor programma Duurzaamheid op concern niveau
**= één informant is ook verantwoordelijk voor programma Duurzaamheid op concern niveau
***= één informant is ook verantwoordelijk voor civiel
****= één informant is ook verantwoordelijk voor wegen

In dit document worden de informanten onderscheiden in strategische managers en operationele managers. De grootste groep (de operationele managers), bestaande uit 16 medewerkers afkomstig uit verschillende bedrijfsstromen, zijn de medewerkers die de bedrijfsstrategie operationaliseren. Deze groep bestaat uit uitvoerders, werkvoorbereiders, vastgoedontwikkelaars, programmamanager lean6sigma, manager management development, senior projectmanager, projectcoördinator, projectmanagers, business developer en adviseur duurzaamheid. Van deze groep hebben vier informanten een dubbele rol, namelijk dat ze naast de bovengenoemde functie in de bedrijfsstroom ook verantwoordelijk zijn voor duurzaamheid binnen hun bedrijfsstroom en daarom ook de titel duurzaamheidscoördinator hebben.

De groep strategische managers zijn verantwoordelijk voor de strategie in hun bedrijfsstroom en hebben een leidinggevende rol. Een poging is gedaan om uit elke bedrijfsstroom een strategische manager te spreken maar, zoals in het schema te zien, zijn drie strategische managers werkzaam in bedrijfsstroom wegen. Dit komt omdat één van de informanten naast strategisch manager van bedrijfsstroom wegen ook deelneemt in het duurzaamheidsprogramma. Ook de strategisch manager van vastgoed & woningbouw neemt deel aan het duurzaamheidsprogramma. Daarnaast heeft geen gesprek plaats gevonden met een strategische manager op corporate niveau (in het schema Heijmans N.V.).

Dit onderzoek is gestart door het inzetten van oriëntatiegesprekken met duurzaamheidscoördinatoren. Deze gesprekken waren semi-gestructureerde interviews omdat de kennis over de organisatie voor de onderzoeker minimaal was maar wel een aantal onderwerpen als startpunt centraal stonden. Het doel van deze gesprekken was om de situatie te verkennen en de probleemstelling te verhelderen. De vragen die gesteld werden waren ´welke activiteiten omtrent duurzaamheid zijn hier´ en ’zijn er in je werk uitdagingen of verbeterpunten’? Uiteindelijk bleken van de acht gesprekken slechts vier

bruikbaar voor het onderzoek omdat de andere vier te algemeen een situatieschets van de organisatie weer gaven. Middels deze gesprekken is geprobeerd om een heldere probleemstelling te vormen als startpunt voor het verdere, diepgaande onderzoek.
Vervolgens zijn 12 semigestructureerde interviews gehouden met door de onderzoeker geselecteerde informanten. Bij deze interviews was al enige voorkennis over de organisatie voorhanden waardoor flexibeler met de vragen om gegaan kon worden en beter ingespeeld kon worden op de ideeën van de respondenten. Er heeft één duo-gesprek plaats gevonden tussen twee informanten. Dit gesprek is geïnitieerd door de informanten zelf. Hier is mee akkoord gegaan met de voorwaarde dat indien niet genoeg informatie uit het gesprek gehaald kon worden een nieuwe afspraak met de informanten gemaakt kon worden. Tenslotte heeft één vervolggesprek plaats gevonden, namelijk met een lid van het programma Duurzaamheid.

In dit document zullen citaten van informanten weergegeven worden door: (functie, bedrijfsstroom en nummer informant), bijvoorbeeld (Operationeel manager wegen 2).

3.2.2 Observaties

Alle observaties die voor dit onderzoek gedaan worden zijn observaties uit het veld. Voor validiteit van dit onderzoek is het vereist om mijn rol in de observaties te verduidelijken. Doordat ik vier á vijf dagen participeerde in de organisatie en tegelijkertijd observeerde nam ik de rol van ‘observer as participant’ (Verhoeven, 2007) aan. Deze methode van participerende observatie wordt door Dewalt & Dewalt (2002) omschreven als een methode waarin de onderzoeker deelneemt in de dagelijkse activiteiten, rituelen en interacties van een groep mensen om zo de dagelijkse expliciete en non-verbale elementen van de cultuur te begrijpen. Deze vorm van observatie is voor dit onderzoek belangrijk omdat door deze methode informatie verkregen kan worden die door Dewalt & Dewalt (2002) ‘tacit knowledge’ wordt genoemd. ‘Tacit aspects of culture’ zijn aspecten van cultuur die onbewust plaats vinden, maar die door de onderzoeker door middel van participerende observatie begrepen kan worden. Daarnaast helpt participerende observatie om de data uit de gesprekken of documentenanalyse te begrijpen en er verbanden tussen te leggen (Dewalt & Dewalt, 2002; Walsh, 2004).

Voor dit onderzoek zijn drie observaties gebruikt, namelijk:

1. **Presentatie jaarcijfers 2012**
   Een bijeenkomst tussen de Raad van Bestuur en pers waarbij de Raad van Bestuur de jaarcijfers van Heijmans presenteerde en toelichtte. Deze bijeenkomst vond plaats in het EYE filmmuseum in Amsterdam.

2. **Bijeenkomst duurzaamheidscoördinatoren**
   Een bijeenkomst van acht duurzaamheidscoördinatoren waar zij elkaar op de hoogte stelden van de activiteiten omtrent duurzaamheid in hun bedrijfsstroom. De vergadering werd geleid door de programmamanager duurzaamheid.

3. **Bijeenkomst stuurgroep duurzaamheid**
   Een bijeenkomst van de stuurgroep duurzaamheid van de bedrijfsstroom wegen en civiel (dit wordt gezamenlijk ook wel ‘infra’ genoemd). Tijdens deze bijeenkomst waren de concerndirecteuren van bedrijfsstromen wegen, Heijmans integrale projecten en civiel aanwezig

samen met bedrijfsleider KAM[7] en een adviseur duurzaamheid van infra. Zij kwamen bijeen om de strategie omtrent duurzaamheid voor infra te bespreken.

3.2.3 Documentatie

Voor dit onderzoek is data geanalyseerd zoals het logboek dat tijdens het onderzoek gebruikt is, maar ook het Jaarverslag Heijmans (2012), Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) en de duurzaamheidsdesk op intranet (intern communicatie platform) van Heijmans. De duurzaamheidsdesk is een pagina op intranet waar alle medewerkers van Heijmans toegang tot hebben. Op deze pagina staat informatie over zaken als FSH hout of de CO_2 prestatieladder maar er kunnen ook vragen gesteld worden over duurzaamheid aan duurzaamheidscoördinatoren.

3.3 Analysemethoden en onderzoeksfasen

Dit onderzoek wordt gedaan aan de hand van een methode welke op makkelijke wijze toepasbaar kan zijn op nieuwe andere situaties aangezien de onderzoeksmethode niet specifiek is toegespitst op de organisatie. Om de herhaalbaarheid van dit onderzoek te doen vergroten worden hieronder de onderzoeksfasen en analysemethode besproken. Hierdoor zal de externe validiteit van het onderzoek toenemen.

- Na de eerste acht oriënterende interviews en analyse van documenten werd het probleem duidelijk en is de onderzoeksvraag en - voorstel opgesteld. Na de goedkeuring van dit onderzoeksvoorstel door de opdrachtgevers zijn de informanten op de eerder vastgestelde criteria geselecteerd. Vervolgens zijn de semigestructureerde gesprekken met de informanten gestart, evenals de observaties.

  Alle gesprekken zijn met behulp van een mobiele telefoon opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Dit betekent dat alle gesprekken letterlijk zijn uitgetypt om zo het onderzoek meer valide te maken. Na het transcriberen zijn de transcripties met behulp van het codeerprogramma MAXQDA 11 via de werking van een trechter gecodeerd. Hierbij is begonnen met een open codering; na het zorgvuldig doorlezen van de transcripties zijn bepaalde stukken herkend rondom een bepaalde code. Deze code wordt dan in het programma gemarkeerd. Na alle transcripties volgens deze methode doorlopen te hebben zijn is de data axiaal gecodeerd. Dit betekent dat de overlappende open codes zijn samengevoegd worden tot hoofdcodes. Tot dit moment is nog geen selectie gemaakt op basis van relevantie. Na het creëren van hoofdcodes is met behulp van selectief coderen en de bestudeerde observaties en documentatie een selectie gemaakt van de thema's die meerdere malen uit de data voortkwamen. Vervolgens is de relevantie tussen deze thema's bepaald. Het gebruik van software MAXQDA 11 heeft tijdens het coderen veel gemakken opgeleverd aangezien de codes overzichtelijk weergegeven werden en zo gemakkelijker een overkoepelend beeld van veel voorkomende codes gecreëerd werd.

- De analyse fase volgt niet helemaal chronologisch op de uitvoerende fase aangezien tijdens de uitvoerende fase al analyse van de onderzoeksgegevens plaats vond. Aan het eind van de uitvoerende fase echter kon alle data bijeengelegd worden om te analyseren. Tijdens de analyse kwamen de thema's naar voren en die werden vervolgens gekoppeld aan literatuur.

- Nu bekend is wat de analyse van het onderzoek heeft opgeleverd is in de volgende fase de scriptie geschreven. Allereerst is begonnen met de resultaten waaraan de literatuur werd gekoppeld en wat vervolgens geanalyseerd werd. Na goedkeuring van de conceptversie is uiteindelijk de definitieve versie geschreven.

---

[7] KAM (**K**waliteit **A**rbo en **M**ilieu) ondersteunt het management bij het ontwikkelen van het KAM-beleid. Het doel is bij te dragen aan een optimale inrichting van de organisatie, gericht op het ondersteunen van het primaire proces (bron: intranet Heijmans).

Voor de herhaalbaarheid van dit onderzoek moet een opmerking geplaatst. Namelijk voor het herhalen van dit onderzoek moet rekening gehouden worden met de specifieke sector waar het onderzoeksveld zich in bevindt. De bouwsector is namelijk een specifieke tak in de maatschappij welke gedomineerd wordt door een jarenlange geschiedenis en die sterk afhankelijk is van natuurlijke bronnen uit de omgeving. De resultaten van dit onderzoek zouden beïnvloed kunnen zijn door de aard van de sector waardoor het onderzoek moeilijker herhaalbaar is op organisaties in een andere sector.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Deze resultaten zijn weergegeven in verschillende typen data, te weten interviewuitspraken, observatienotities en tekstfragmenten uit documenten. Hieronder zijn de resultaten samengevat in vier thema's: (1) duurzaamheid is niet het doel, het doel is om zo veel mogelijk winst te behalen, (2) duurzaamheid is een breed en ongrijpbaar begrip, (3) duurzaam werken is kostenbesparend en (4) duurzaam werken kan Heijmans van concurrenten onderscheiden. Deze thema's representeren de betekenissen die informanten aan duurzaamheid toe kennen en zullen respectievelijk in de paragraven 4.1, 4.2, 4.3 en 4.4 uiteengezet worden.

De onderzoekseenheden bestaan hier uit operationele en strategische managers van Heijmans. Strategische managers zijn de medewerkers in de organisatie die als taak hebben om de strategische koers van de organisatie uit te zetten. Voor dit onderzoek zijn twee strategische managers gesproken die naast hun taken in hun bedrijfsstroom op directieniveau het duurzaamheidsbeleid voor de gehele organisatie bepalen. De andere vier strategische managers bepalen elk de strategie in één van de specifieke bedrijfsstromen. Deze specifieke bedrijfsstromen zijn de verticale processen in de organisatie welke formeel zijn vastgelegd in een organogram in het Jaarverslag 2012. Er zijn vier bedrijfsstromen, namelijk vastgoed & woningbouw, utiliteit, wegen en civiel. Voor het selecteren van de informanten is gekeken naar deze diverse bedrijfsstromen zodat data representatief voor de organisatie is. De medewerkers die de strategie ten uitvoer brengen worden in dit onderzoek de operationele managers genoemd. Van de operationele managers bevinden zich vier in elke bedrijfsstroom en drie in de concerndienst, in het organogram Heijmans N.V. genoemd. In het onderstaande hoofdstuk zullen zij worden aangeduid met de term strategische of operationele manager met daarna de naam van de bedrijfsstroom en het nummer van het gesprek.

Tevens wordt in dit hoofdstuk de term 'duurzaamheidsbeleid' van Heijmans gebruikt. Met deze term wordt de strategie duurzaamheid bedoelt welke gepubliceerd is in het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012). In dit verslag wordt naast een evaluatie van het afgelopen jaar ook het duurzaamheidsbeleid voor komend jaar vermeld. Deze specifieke strategie omtrent duurzaamheid vloeit voort uit de algemene organisatiestrategie en dit hoofdstuk omvat zowel de strategie en ambitie van Heijmans omtrent duurzaamheid als de doelstellingen verdeeld in het driedimensionale P's concept (Jaarverslag Heijmans, 2012).

De vier thema's zullen in de paragraven aan de hand van geselecteerde uitspraken van strategische dan wel operationele managers worden toegelicht. Daarnaast zullen fragmenten uit observaties worden gebruikt om het resultaat uiteen te zetten.

4.1 "Duurzaamheid is niet het doel, het doel is om zo veel mogelijk winst te behalen"

Ik denk dat een allereerste drijfveer op het werk altijd geld is."
(Operationeel manager utiliteit 2)

De opdrachtgevers van dit onderzoek hadden het idee dat duurzaamheid niet 'tussen de oren' van de medewerkers zit. Mijn opdracht als onderzoeker was dan ook om te onderzoeken hoe medewerkers van Heijmans betekenis geven aan duurzaamheid zoals geformuleerd in het duurzaamheidsbeleid. Wat mij op viel tijdens mijn onderzoeksperiode bij Heijmans is dat in alle bedrijfsstromen uit de data blijkt dat de organisatie streeft naar winstgevendheid. Een gesprek dat dit illustreert is het gesprek met een operationeel manager uit bedrijfsstroom utiliteit (2), waar bovenstaand citaat uit voort komt. Maar ook uit andere gesprekken blijkt dat het behalen van winst het belangrijkste doel is tijdens het werk.

Een operationeel manager van de bedrijfsstroom wegen verklaart hoe het verkrijgen van winst in z'n werk gaat. De verkoopprijs van het product ligt vast en de aannemer kan alleen geld verdienen op het zo goedkoop mogelijk produceren van het product. Het verdienen van geld wordt dus als belangrijk geacht en een operationele manager van civiel geeft aan dat de aandeelhouders de reden hier voor zijn. Het onderstaande citaat illustreert de gedachte van een operationeel manager (wegen 2) dat geld verdient moet worden vanwege aandeelhouders:

> *"Ik zou het merkwaardig vinden want Heijmans heeft aandeelhouders en is geen non-profit organisatie. Dus het gaat uiteindelijk om het geld."*
> *(Operationeel manager wegen 2)*

Naast operationele managers blijkt ook uit de data dat strategische managers winstgevendheid als doel van hun werkzaamheden beschouwen. Een moment wanneer ik als onderzoeker dit doel sterk ervoer was tijdens de presentatie van jaarcijfers. Ik mocht deelnemen aan deze presentatie van de jaarcijfers in februari. Deze bijeenkomst is een belangrijk moment want hier worden de jaarcijfers van Heijmans door de Raad van Bestuur gepresenteerd aan de medewerkers van de organisatie, maar misschien belangrijker wel aan de pers en fiscalisten van banken. Deze jaarcijfers geven een indicatie over de financiële gezondheid van het bedrijf en geven aan in hoeverre Heijmans de vastgestelde doelen van afgelopen jaar heeft behaald. De doelen van 2012 waren vastgesteld in het Jaarverslag Heijmans (2012). In dit document staat geschreven dat de ambitie van Heijmans in te delen is in drie speerpunten: winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid. Echter, tijdens de presentatie van de jaarcijfers werd het woord 'duurzaamheid' door de Raad van Bestuur niet genoemd. Het onderwerp winstgevendheid werd daarentegen uitvoerig behandeld. Hierdoor werd de indruk gewekt dat de derde pijler duurzaamheid minder belangrijk is dan de andere twee pijlers.

Tijdens de gesprekken met strategische managers is hen een mogelijk dilemma voorgelegd, namelijk of zij zouden investeren in duurzaamheid indien er weinig geld in de organisatie beschikbaar is. Op deze manier werd gepoogd informatie betreffende de verhouding tussen de pijler winstgevendheid en duurzaamheid te verkrijgen. Tijdens een gesprek met een strategisch manager van bedrijfsstroom wegen (2) werd aangegeven dat duurzaamheid een middel is om de markt te ontwikkelen en te sturen. Uiteindelijk leidt dit tot meer opdrachten en meer winst, aldus de strategisch manager van bedrijfsstroom wegen (2). Het lijkt hier alsof duurzaamheid kan bijdragen aan winstgevendheid, maar dat het niet gelijk staat aan winstgevendheid omdat het behalen van winst het belangrijkst is. Daarnaast is aan een strategisch manager die het duurzaamheidsbeleid voor de hele organisatie vaststelt gevraagd op welke manier duurzaamheid een doel binnen Heijmans is. Het onderstaand citaat geeft zijn antwoord hierop weer en dit antwoord laat zien dat duurzaamheid niet een doel op zich in de organisatie is. In dit citaat vergelijkt de informant Heijmans met een organisatie die, volgens hem, duurzaamheid wel als doel op zich heeft. Net als tijdens gesprek met strategisch manager van bedrijfsstroom wegen (2) geeft ook deze informant aan dat duurzaamheid uiteindelijk winst moet opleveren.

> *"Een beetje gechargeerd, kijk Triodos die heeft duurzaamheid als doel op zich. Ik denk niet dat wij een organisatie zijn die duurzaamheid als doel op zich heeft. Wij willen wel een hele duurzame organisatie zijn. Ik heb gezegd we willen een stapje verder gaan als het gaat om onze bijdrage leveren aan de maatschappij maar uiteindelijk moet het ook in onze bedrijfsvoering zitten dat het wat oplevert."*
> *(Strategisch manager wegen 1)*

De andere strategisch manager die op directieniveau het duurzaamheidsbeleid voor de gehele organisatie vaststelt heb is ook gevraagd naar de rol van duurzaamheid in combinatie met winstgevendheid. Ook deze strategisch manager geeft aan dat het in de organisatie draait om kosten,

onderstaand citaat geeft dit duidelijk weer, en als enige geeft hij aan dat hij dit wel anders zou willen zien.

> *"Alles draait om kosten, kosten, kosten. Het eerste wat je doet als je een opdracht hebt gehaald is kijken waar je nog ergens kan bezuinigen. Mensen zijn zo geprogrammeerd en zijn niet geprogrammeerd op ik haal iets binnen hoe kan ik m'n toegevoegde waarde nog eens vergroten?"*
> *(Strategisch manager vastgoed & woningbouw)*

4.1.1 "De vraag van de opdrachtgever is de drijfveer om duurzaam te ondernemen"

In de vorige paragraaf is vastgesteld dat uit de data is gebleken dat winstgevendheid het doel in de organisatie is en dat strategisch managers aangeven dat duurzaamheid kan bijdragen aan winstgevendheid.

Tijdens het onderzoek is gekeken naar de drijfveren van de organisatie om duurzaam te ondernemen. Daaruit blijkt dat de vraag van de opdrachtgever een grote drijfveer is om duurzaam te ondernemen. Een manier waarin dit tot uiting komt is in het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012). In dit duurzaamheidsverslag staat het volgende aangegeven:

> *Waarom duurzaamheid?*
>
> *Klanten vragen om duurzaamheid, niet alleen via contracten en sectorbrede initiatieven, ook in projecten is er een nadrukkelijke vraag naar efficiënt ruimtegebruik, comfort en lage energielasten, duurzaam ontwerp en lage onderhoudskosten.*
> *Daarmee draagt duurzaamheid bij aan het onderscheidend vermogen van ons bedrijf en de technologische voorsprong die wij willen nemen op onze concurrenten.*
>
> *Bron:Contouren van Morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012)*

Bovenstaande quote geeft een reden weer waarom Heijmans duurzaam wil ondernemen. Hierin komt naar voren dat Heijmans de rol van de klanten als belangrijke drijfveer voor de werkzaamheden binnen Heijmans zien. Vervolgens laat de quote ook zien dat door duurzaamheid het onderscheidend vermogen van het bedrijf toe neemt. Het thema 'onderscheidend vermogen' zal meer toegelicht worden in paragraaf 4.4. Deze drijfveer op papier sluit aan bij de bevindingen uit de gesprekken. Tijdens deze gesprekken gaven alle informanten aan dat de wens van de opdrachtgever een belangrijke drijfveer is om duurzaam te ondernemen. Zo gaf ook een operationeel manager, werkzaam in de bedrijfsstromen wegen en civiel (2), aan dat hij vindt dat duurzaamheid bij Heijmans gestuurd wordt door de opdrachtgever en dat op deze manier geld verdient wordt. Hij gaf dit via onderstaand citaat weer. Ook uit dit citaat blijkt dat duurzaamheid vooral bijdraagt aan het overkoepelende streven naar winstgevendheid.

> *"Dus dat geeft meteen aan wat de drijfveer is van Heijmans, namelijk de klantvraag. Wij willen gewoon business genereren en als de klant duurzaamheid vraagt gaan wij duurzaamheid bieden want dat verkoopt."*
> *(Operationeel manager wegen & civiel 2)*

Niet alleen operationele managers geven aan dat duurzaamheid als reactie volgt op de wensen van de opdrachtgever. De strategische managers beamen dit. Een strategische manager in de bedrijfsstroom civiel legt bijvoorbeeld de nadruk op de reactiviteit van Heijmans op de markt. Als verklaring geeft hij aan dat de markt wegens traditie zo werkt, maar dat hij denkt dat dat Heijmans kan veranderen door meer te sturen. Zie hiervoor onderstaand citaat. Dit citaat geeft een scheiding weer

tussen een reactieve werkwijze en een aanpak waar Heijmans een meer sturende rol in de markt heeft.

> *"Dat is een lastige markt want wij bepalen natuurlijk niet de uitvraag en deze markt is natuurlijk erg traditioneel in die zin dat het een consumentenmarkt is en zij bepalen wat het aanbod zal zijn en wij heel erg reactief op de vragen die uit de markt komen voor specifieke projecten en als je opdrachtgever een bepaalde vraag heeft zorgen wij dat we die kunnen invullen. Maar daarmee kan je dus veel minder sturen en ik denk dat we daar nog wat beter in kunnen worden door dat meer te doen."*
> *(Strategisch manager civiel)*

Een enkele respondent ging nog een stap verder door de klantvraag als enige reden te zien voor Heijmans om duurzaam te ondernemen. Tijdens twee gesprekken, één met een operationele manager uit bedrijfsstroom wegen en één met een operationele manager uit bedrijfsstromen wegen en civiel, werd de CO_2 prestatieladder van ProRail als belangrijkste reden gegeven voor Heijmans om duurzamer te gaan ondernemen. ProRail, een belangrijke klant van Heijmans, ontwikkelde dit instrument in 2009 met als doel om bij aanbestedingen in de spoorsector bedrijven te motiveren om bewust met de CO_2 uitstoot omtrent hun bedrijfsvoering en uitvoering van producten om te gaan. Een operationele manager van wegen benoemt de rol van de CO_2 prestatieladder als volgt:

> *"De enige reden, naar mijn idee, dat Heijmans zo scherp is om het terugdringen van die CO_2 uitstoot is om heel hoog op die ladder te komen en daarmee zo veel mogelijk korting te halen en zo veel mogelijk werk binnen te halen. In ieder geval geen achterstand te hebben op de concurrentie. Was die CO_2ladder niet in het leven geroepen van ProRail dan waren ze ook niet zo hun best gaan doen om de CO_2 naar beneden te krijgen. Ze hebben echt die impuls nodig vanuit de maatschappij voordat ze in beweging komen."*
> *(Operationeel manager wegen 2)*

Interessant is dat uit dit citaat naar voren komt dat de impuls vanuit de maatschappij belangrijk is om Heijmans in beweging te brengen en er voor te zorgen dat Heijmans duurzamer gaat ondernemen. Deze operationele manager (wegen 2) benadrukt dat de maatschappelijke vraag als motiverend voor de organisatie om duurzaamheid te integreren in het beleid.

Kortom, uit de data blijkt dat Heijmans als primair doel het genereren van zoveel mogelijk winst heeft. Duurzaamheid kan als secundair doel bijdragen aan het behalen van dit primaire doel. Daarnaast is binnen alle bedrijfsstromen de opdrachtgever de drijfveer om duurzaam te ondernemen, waarvan de CO_2 prestatieladder van ProRail als duidelijk voorbeeld wordt genoemd.

4.2 "Duurzaamheid is een breed en ongrijpbaar begrip"

In hoofdstuk twee wordt duidelijk dat wetenschappers de definitie van duurzaamheid als diffuus en ongrijpbaar weergeven (Jamali, 2008). Tijdens de gesprekken met informanten bleek dat velen van hen het begrip duurzaamheid ook als breed en ongrijpbaar ervaren. Een gesprek waarin ik werd verrast door de mate van verwarring omtrent de definitie is het gesprek met operationeel manager van bedrijfsstroom utiliteit (2). Deze informant geeft met het onderstaande citaat weer dat duurzaamheid verschillende dingen kan betekenen en dat de betekenis voor de informant niet duidelijk is.

"Ik vind duurzaamheid nog al een breed begrip en nog al moeilijk te definiëren want waar heb je het over? Heb je het over milieu, heb je het over personeel, heb je het over dat mensen lang mee kunnen zeg maar in het werk dat ze doen of hebben we het over dat gebouwen in de toekomst langer blijven staan of hebben we het over…"
(Operationeel manager utiliteit 2)

In het gesprek gaf deze informant aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid en concreetheid over de betekenis van duurzaamheid. Ook tijdens een gesprek met operationeel manager van bedrijfsstroom Heijmans N.V. (2) gaf de operationele manager aan behoefte te hebben aan meer duidelijkheid omtrent de betekenis van duurzaamheid. Echter, wordt in het citaat hieronder weergegeven dat de vraag naar concreetheid omtrent het onderwerp duurzaamheid wel gesteld is maar dat deze vraag niet werd beantwoord. De concreetheid blijft ergens hangen, aldus de operationeel manager (Heijmans N.V. 2) in onderstaand citaat.

"Ik vind het wel een lastige, dat zie je ook hier, het is een ongrijpbaar onderwerp. Of groot. Laat ik het zo zeggen. Want je kunt het wel concreet maken maar ik weet niet of dat voldoende gebeurd. En dan starten we weer zo'n initiatief over duurzame inzetbaarheid en dan hebben we weer allemaal grootse plannen. En we hebben ook wel eens gezegd van het moeten concrete acties zijn en die komen dan ook nog wel en op zich worden die ook wel uitgevoerd maar ook ergens blijft het ook weer hangen."
(Operationeel manager Heijmans N.V 2)

Dat duurzaamheid bij Heijmans een breed begrip is blijkt ook uit de hoeveelheid KPI's die door de directie is opgesteld. In figuur 4 zijn de doelen van het duurzaamheidsbeleid met bijbehorende KPI's te vinden. Hier zijn zes doelen verbonden aan 21 KPI's en hetzelfde aantal doelstellingen. De doelenstellingen strekken zich uit over drie dimensies (people, planet en profit) en hiermee beslaat duurzaamheid een groot deel in de samenleving.

Doel	KPI's	Doelstelling
Bijdragen aan oplossen klimaatproblematiek door verkleinen eigen CO_2 footprint	Totale footprint CO_2-uitstoot	-10% in 3 jaar, basisjaar 2009
	Aandeel energiezuinige leaseauto's	ABC label : 100% in 2012 AB label : 80% in 2013
	Energiegebruik kantoorpanden	Eind 2013 -15% t.o.v. 2009
	Energieverbruik ontwikkelde woningen	Gemiddelde EPC minder dan lenteakkoord
Efficiëntere grondstofketens door verminderen afval en verhogen scheidingsperscentages	Totale hoeveelheid afval	-5% per jaar
	Scheidingspercentage bouwplaats	>50% in 2013
	Hergebruikpercentage na afvoer	>75% in 2013
Voorkomen uitputting grondstoffen en verlies aan biodiversiteit door duurzame sourcing	% gerecyclede materialen in gebruikte grondstoffen	Asfalt >40% in 2013
	Toepassing duurzaam hout (FSC/PEFC)	In 2012 >90% van ontwikkelde woningen voorzien van duurzaam hout. In 2012 >50% van totaal direct ingekocht hout duurzaam.
	FSC/PEFC certificering Heijmans bouwbedrijven	80% in 2011 Alle relevante onderdelen FSC in 2012 Alle relevante onderdelen PEFC in 2013
Duurzaamheid een rol laten spelen in de keten	Aantal contracten toeleveranciers waarbij duurzaamheid een rol speelt	Duurzaamheid in 100% van raamcontracten issue in 2012
	GPR ontwikkelde woningen	Minimaal gemiddeld 7,5 vanaf 2012
	Percentage ondertekende gedragscodes/ duurzaamheidverklaring voorkeursleveranciers/onderaannemers	>50% in 2011 100% eind 2012
Zorgen voor een gezonde en veilige werkomgeving	Totaal ziekteverzuim	<4,5%
	Aantal ongevalsincidenten uitgedrukt in IF	<7
	Dodelijke ongevallen bij eigen medewerkers	0
	Streven naar veiligheid in de keten	In 2013 90 % onderaannemers VCA/VCU gecertificeerd Alle relevante onderdelen gecertificeerd
	Aantal verkeersongevallen met verzuim	0
Vergroten maatschappelijk rendement	Totaal aandeel vrouwen	15% in 2012
	Totaal aandeel vrouwen in topfuncties	6% in 2012
	Klanttevredenheid en aantal SROI-projecten	-

Figuur 3: KPI´s in Strategie Duurzaamheid
Bron: *De contouren van morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans 2012.*

Uit de gesprekken met strategische managers bleek dat niet alleen operationele managers het begrip duurzaamheid breed en ongrijpbaar vinden. Ook de strategische manager die het duurzaamheidsbeleid op directieniveau bepaald gaf in het gesprek aan dat duurzaamheid een groot begrip is. Onderstaand citaat geeft dit aan en ook dat hij begrijpt dat dit verwarrend kan zijn voor medewerkers.

> *"Poe. Ik ben het eens dat het een heel groot begrip is. En als je dan ook nog eens blijft roepen dat je toonaangevend in duurzaamheid wil zijn. Ja dan maak je het er voor jezelf ook nog ineens niet makkelijker op. En ik kan me voorstellen dat een deel van onze mensen dat ook heel verwarrend vinden."*
> *(Strategisch manager wegen 1)*

De observatie tijdens een bijeenkomst van de stuurgroep Duurzaamheid bevestigt de grootte van duurzaamheid in de beleving van de strategische managers. De stuurgroep behandelt het

duurzaamheidsbeleid voor de bedrijfsstromen wegen en civiel. In de bijeenkomst ontstond tussen de aanwezige strategische managers een discussie over de betekenis van de doelstelling 'het beste in duurzaamheid zijn'. De aanwezigen kwamen tot de conclusie dat de doelstelling 'het beste in duurzaamheid zijn' en de term duurzaamheid te vaag is. Ze gaven aan dat ze zich daar niet meer op moeten focussen.

4.2.1 "Wat is duurzaamheid? Ik vind het een beetje hip."

Een verschil tussen operationele en strategische managers is dat enkele operationele managers aangegeven hebben dat ze duurzaamheid een 'modebegrip' vinden. Operationeel manager in bedrijfsstroom wegen (2) heeft aangegeven dat hij duurzaamheid een hip woord vindt, zo blijkt uit het citaat hieronder.

> *"Nou dat is gewoon hip denk ik. Misschien gaat die brug maar 20 jaar mee en misschien moet je er na 20 jaar wel een nieuwe neerleggen, maar dat wordt vaak helemaal niet in ogenschouw genomen. Ik vind duurzaam ook een heel vaag begrip hoor. Ik vind het veel duurzamer als je…Misschien is het wel veel duurzamer als je een gebouw van granieten blokken bouwt die zo dik zijn zodat dat gebouw er over 200 jaar nog staat. Dat is veel duurzamer dan als je nu heel duurzaam bouwt met weinig transport etc. en na 40 jaar moet je het gebouw weer afbreken. Dan denk ik wat is dan duurzaam? Ik vind het wel een beetje hip."*
> *(Operationeel manager wegen 2)*

De strategische managers hebben dit niet aangegeven. Uit het bovenstaande citaat blijkt dat, naast dat deze operationele manager aangeeft dat hij duurzaamheid een hip begrip vindt, hij verward is over de definitie van duurzaamheid. Hij geeft in het citaat weer dat duurzaamheid op verschillende manieren tot uiting kan komen. Uit de data blijkt dat niet altijd een scherp profiel bestaat over wat duurzaamheid is.

4.2.2 "Duurzaamheid als doel verschilt in de bedrijfsstromen"

Naast dat informanten hebben aangegeven duurzaamheid een breed en ongrijpbaar begrip te vinden is uit de data gebleken dat de betekenis van duurzaamheid tussen de verschillende bedrijfsstromen vastgoed & woningbouw, utiliteit, wegen en civiel verschilt. Hieronder zal uitgelegd worden waar deze verschillen uit blijken.

Zo geeft een strategisch manager (utiliteit) aan dat de directie van deze bedrijfsstroom minder met duurzaamheid bezig is dan zijn collega's in andere bedrijfsstromen. Hij geeft aan dat de directie van bedrijfsstroom utiliteit andere prioriteiten heeft dan duurzaamheid. Onderstaand citaat geeft weer hoe duurzaamheid bij utiliteit naar de achtergrond wordt verschoven.

> *"Nou voor ons, ik ben lid van de directie van Utiliteit en wij hebben een businessplan gemaakt met ook langere termijn doelstellingen en eerlijk gezegd hebben we duurzaamheid daar een beetje naar de achtergrond verschoven. Omdat wij, we hebben een sector en een bedrijfstak waar toch wel hoge nood is, de boel staat in de fik zogezegd, en dan is duurzaamheid niet het eerste waar je op acteert als je bijna het loodje legt. (…). Maar we zijn nu eerst nog bezig om te zorgen dat we überhaupt een gebouw of een project goed kunnen uitvoeren. En als we dat kunstje in de greep hebben, en dat gaat echt nog even duren, dan moeten we ook meer naar die innovatieve vormen van projecten toe."*
> *(Strategisch manager utiliteit)*

Daarnaast geeft deze strategische manager (utiliteit) ook aan dat 'zij van bedrijfsstroom wegen en civiel' al veel verder zijn met innovaties op het gebied duurzaamheid. Een strategisch manager (wegen 2) beaamt dit verschil door aan te geven dat zij bij bedrijfsstroom wegen meer bezig zijn met innovaties omdat ze daar meer ruimte voor hebben. Dit verschil is ook te zien in het feit dat bij

bedrijfsstroom wegen een team opgericht is genaamd commercieel, marketing en ontwikkeling (CMO). Dit team werkt aan duurzame innovaties, zoals de Smart Highway. Smart Highway is een concept waarbij slimme verlichting, aan de wegsituatie aanpassende verkeerstekens en energieopwekking de weg duurzaam, interactief en innovatief maken. Het bestaan van het CMO team impliceert dat bedrijfsstroom wegen een pro-actievere houding aan neemt dan bedrijfsstroom utiliteit, waar duurzaamheid naar de achtergrond is verschoven.

Tenslotte geven meerdere informanten aan dat bedrijfsstroom vastgoed & woningbouw het eerst begon met het ontwikkelen van duurzame producten. Zo bleek uit een gesprek met een strategisch manager (wegen 3) dat bedrijfsstroom woningbouw & vastgoed eerder begon met duurzaam werken dan bedrijfsstroom wegen. Het onderstaande citaat geeft dit verschil tussen bedrijfsstroom vastgoed & woningbouw en bedrijfsstroom wegen aan.

> *"Wat je ook ziet is dat bij woningbouw bijvoorbeeld eerst gewerkt werd naar een energieneutraal huis en dat nu naar een energieopwekkend huis gewerkt wordt. Maar woningbouw is al heel lang bezig met kleine dingetjes. Of het nou zonnepanelen waren of…je ziet toch dat het jaren geleden al eerder overkwam van hoe oriënteren we onze gebouwen. Waar hebben we wel of niet raampartijen. Nou dubbelglas bestaat ook al heel erg lang. Maar er wordt dus al heel lang over nagedacht en ik denk dat we in wegen nog niet zo heel lang echt over duurzaamheid nadenken. We zijn er mee bezig, maar misschien gaat het maar tot vijf jaar terug dat we er mee bezig zijn in onze sector. Ik denk dat de woningbouw er veel langer mee bezig is."*
> *(Strategisch manager wegen 3)*

Twee operationele managers werkzaam in bedrijfsstroom woningbouw & vastgoed (3 en 4) bevestigen dit verschil. In een duo-gesprek bevestigen de operationele managers van bedrijfsstroom woningbouw & vastgoed (3 & 4) dat zij in deze bedrijfsstroom veel hebben gedaan aan duurzaamheid, maar dat dit de laatste jaren vanwege de crisis minder prioriteit heeft.

Kortom, zowel operationele als strategische managers geven aan dat ze duurzaamheid een groot en ongrijpbaar begrip vinden. Daarnaast is uit de data gebleken dat behoefte is aan duidelijkheid omtrent de doelstelling van duurzaamheid en de concrete acties die hiervoor nodig zijn omdat duurzaamheid nu bij sommige informanten tot dilemma's leidt. Tenslotte is uit de data gebleken dat de betekenis van duurzaamheid tussen de bedrijfsstromen verschilt.

4.3 "Duurzaam werken is kostenbesparend"

Naast dat uit de data is gebleken dat de primaire doelstelling van Heijmans winstgevendheid is, geven enkele informanten aan dat duurzaam werken kan bijdragen aan winstgevendheid. Duurzaam werken wordt gezien als een manier om efficiënt te werken. Hiermee kunnen kosten worden bespaard, zo blijkt uit onderstaand citaat van een operationeel manager (wegen 2). Duurzaamheid is geen doel op zich, maar bespaart vooral kosten.

> *"Nou het is wel duurzaam, maar de reden dat we dat doen is niet omdat we duurzaam bezig willen zijn maar de reden is dat het gewoon voordeliger is. Vaak komt dat wel samen hoor. Dat we denken we passen minder materiaal toe, dat is duurzaam. Maar duurzaamheid is niet de reden."*
> *(Operationeel manager wegen 2)*

Vooral de operationele managers leggen de nadruk op het feit dat ze efficiënt werken om kosten te besparen en niet direct om duurzaam te zijn. Zo geeft een operationeel manager (wegen 1) aan dat hij soms minder materialen toepast, maar dit in eerste instantie niet tot duurzaamheid rekent. Een reactie die hij geeft is dat hij dit altijd al deed, zoals zichtbaar in onderstaand citaat.

"Maar goed wat ik al zei, er zijn een heleboel dingen die ten goede komen aan duurzaamheid maar die in een aannemer nog al logisch is dus want als je zorgt dat je minder transportbeweging hebt dan zijn we goed bezig dan gebruik je minder brandstof en dat kost minder geld. Dus als je efficiënt je werk plant dan ben je gewoon goedkoper uit, maar ondertussen doe je gewoon aan duurzaamheid. Dus het beestje krijgt steeds vaker een andere naam."
(Operationeel manager wegen 1)

Dat duurzaamheid en efficiënt werken wel samengaan, geeft ook bovenstaand citaat aan. Ook een operationeel manager (utiliteit 2) geeft aan dat geld besparen en duurzaam werken kan samengaan. Enkele strategische managers geven aan dat bepaalde maatregelen niet genomen worden om duurzaam te zijn, maar juist om kosten te besparen. Zo geeft strategisch manager wegen (1) aan dat sommige maatregelen genomen worden om kosten te besparen, maar tegelijkertijd wel bijdragen aan duurzaamheid. Ook strategisch manager vastgoed & woningbouw geeft dit aan, zo blijkt uit onderstaand citaat:

"Het is niet duurzaamheid om duurzaamheid, maar om kosten besparen."
(*Strategisch manager vastgoed & woningbouw)*

Uit de data blijkt dat het grootste deel van de operationele managers efficiënt werkt, vooral om kosten te besparen maar dat ze ook inzien dat deze manier van werken bijdraagt aan duurzaamheidsdoelstellingen. Echter, geven enkele operationele managers aan dat ze vaak al efficiënt werkten voordat het 'duurzaam' werd genoemd.

4.4 "Duurzaam werken kan Heijmans van concurrenten onderscheiden"

In het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) wordt aangegeven dat duurzaamheid een manier is om het bedrijf te kunnen onderscheiden van de concurrenten, zo blijkt uit het verslag:

Daarmee draagt duurzaamheid bij aan het onderscheidend vermogen van ons bedrijf en de technologische voorsprong die wij willen nemen op onze concurrenten.
Bron: De contouren van morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012), p.15.

Het is opgevallen dat informanten tijdens de gesprekken zich goed beseffen waarom een duurzaamheidsbeleid is ingevoerd bij Heijmans. Tijdens de gesprekken naar de betekenis van duurzaamheid kwamen de meeste informanten al snel met een blik op de toekomst. Zo geven bijna alle informanten, zowel de operationele als strategische managers, aan dat duurzaamheid een manier is om het bedrijf te onderscheiden in de markt. Onderstaand citaat uit een gesprek met een operationeel manager (vastgoed & woningbouw 4) is daar een voorbeeld van. Hij geeft hiermee ook aan dat duurzaamheid vooral een gemakkelijke manier is om het bedrijf te onderscheiden van concurrenten aangezien opdrachtgevers vragen naar duurzaamheid. Hij illustreert dit in de onderstaand citaat met de term 'laaghangend fruit'.

"Ik denk dat we ons beter kunnen onderscheiden in de markt door duurzaamheid. Nu is er maar een klein deel dat een energieneutrale woning wil maar misschien later meer. Duurzaamheid is nu ook laaghangend fruit als het gaat om onderscheidend zijn."
(Operationeel manager vastgoed & woningbouw 4)

4.4.1 "Duurzaamheid is noodzakelijk om in de toekomst te blijven bestaan"

Aangezien de bouw te maken heeft met minder opdrachten is de concurrentie hoog. Volgens de informanten moet alles gedaan worden om Heijmans op een positieve manier te onderscheiden van de grote concurrenten. Een manier om dat te doen is door de opdrachtgevers tegemoet te komen in hun criteria. Uit de data blijkt dat duurzaam ondernemen niet alleen een mogelijkheid of kans is om Heijmans te onderscheiden van concurrenten. Een operationeel manager (vastgoed & woningbouw 3) geeft aan dat duurzaam ondernemen ook een voorwaarde is om überhaupt mee te doen in de markt omdat sommige opdrachtgevers bepaalde duurzaamheidseisen stellen. Ook een operationeel manager uit bedrijfsstroom utiliteit (1) geeft aan dat Heijmans aan duurzaamheidcriteria moet voldoen om opdrachten binnen te krijgen, zoals blijkt uit onderstaand citaat. Duurzaamheid is niet langer een mogelijkheid maar een voorwaarde.

> *"Ook voor opdrachtgevers. Anders worden we niet eens gevraagd om aan tafel te zitten bij opdrachtgevers die duurzaamheid belangrijk vinden aangezien Heijmans bekend staat als een vies jongetje. Dan loop je business mis."*
> *(Operationeel manager utiliteit 1)*

Tot slot, uit de data blijkt dat informanten aangeven dat Heijmans duurzaam moet werken om zich op een positieve manier te onderscheiden van de concurrenten. Sommige informanten geven hier ook een verplichting aan. Heijmans moet wel duurzaam ondernemen anders telt het bedrijf bij de opdrachtgevers niet meer mee.

4.5 Resumé

Uit deze paragraaf blijkt dat de medewerkers van Heijmans verschillende betekenissen aan duurzaamheid toekennen. Zo blijkt dat voor zowel operationele als strategische managers winstgevendheid het belangrijkste doel in de organisatie is, maar dat duurzaamheid kan bijdragen aan dit primaire doel. Vervolgens is het opvallend dat zowel de operationele en strategische managers duurzaamheid een groot en ongrijpbaar begrip vinden. Een enkele operationele manager geeft zelf aan duurzaamheid een modebegrip te vinden. Duurzaam ondernemen is vooral efficiënt werken om kosten te besparen, zo geven de informanten grotendeels aan. Daarentegen zijn operationele managers niet anders gaan werken sinds efficiënt werken 'duurzaam' wordt genoemd. Kosten besparen komt uit de traditie van de markt, zo geeft een strategisch manager aan. Tenslotte, is het interessant om te ontdekken dat de organisatie zich bewust is dat duurzaam ondernemen een mogelijkheid is om het bedrijf te onderscheiden van concurrenten. Naast dat duurzaam ondernemen soms een voorwaarde is om mee te doen in de markt kan duurzaam ondernemen ook het tegemoet komen van klanten zijn. En sommige bedrijfsstromen, zoals bedrijfsstroom wegen, zijn al meer bezig met die proactieve rol dan bij bedrijfsstroom utiliteit waar duurzaamheid minder hoog op de agenda staat.

Uit deze thema's kunnen verschillende analyses worden gemaakt. Nu de resultaten duidelijk zijn is het van belang om te kijken wat dit betekent en hoe dit een antwoord kan vormen op de onderzoeksvraag. Vanuit de thema's zijn drie perspectieven gevormd. In het volgende hoofdstuk zullen de perspectieven elk besproken worden en zal een analyse van de resultaten plaats vinden.

5. Bevindingen

In het vorige hoofdstuk zijn vier thema's besproken die uit de data naar voren zijn gekomen: (1) duurzaamheid is niet het doel, het doel is om zo veel mogelijk winst te behalen, (2) duurzaamheid is een breed en ongrijpbaar begrip, (3) duurzaam werken is kostenbesparend en (4) duurzaamheid is een manier om het bedrijf te onderscheiden van concurrenten.

Deze vier thema's weerspiegelen enkele vraagstukken die bij Heijmans rondom duurzaamheid spelen. Zo lijkt een dilemma te ontstaan tussen het streven naar toonaangevendheid en de mate waarin werknemers van Heijmans reactief zijn naar de wens van de opdrachtgever. Omdat toonaangevendheid een meer proactievere houding vergt brengt dit een interessant dilemma met zich mee.

Vervolgens lijkt een spanning te ontstaan tussen de mate waarin Heijmans medewerkers naar winstgevendheid streven en de wens van de opdrachtgevers om duurzaamheid een grotere rol te laten spelen in de werkzaamheden van de medewerkers. De visie van Heijmans is uiteengezet in drie pijlers: winstgevendheid, kwaliteit en duurzaamheid, maar betekent dit dat het streven naar duurzaamheid net zo belangrijk zou moeten zijn als het streven naar winstgevendheid?

Tenslotte, de wens van de opdrachtgevers van dit onderzoek om duurzaamheid 'tussen de oren van de medewerkers' te krijgen vraagt om een verandering in de organisatiecultuur. Uit de bovenstaande gegevens blijkt dat winstgevendheid duidelijk aanwezig is in de organisatie en dat duurzaamheid kan bijdragen aan winstgevendheid. Echter, de vraag is of het mogelijk is om duurzaamheid meer geïntegreerd in de organisatiecultuur te krijgen.

Deze vraagstukken die de thema's teweegbrengen zijn te vormen tot twee perspectieven op duurzaamheid bij Heijmans. Aan de ene kant wordt middels een macroperspectief gekeken hoe duurzaamheid als institutionele waarde invloed heeft op het beleid van Heijmans. Dit perspectief focust zich op externe invloeden op het interne omgeving. In paragraaf 5.1 wordt toegelicht via welke manier duurzaamheid vanuit de externe omgeving wordt gesignaleerd door Heijmans-medewerkers. Vervolgens wordt uiteengezet hoe duurzaamheid wordt gedragen in de organisatiecultuur en wordt dit afgezet tegen de manier waarop winstgevendheid wordt gedragen. Tenslotte wordt een mogelijk dilemma besproken.

Paragraaf 5.2 kijkt met een microperspectief naar duurzaamheid. Immers, de wens van de opdrachtgever vraagt om een verandering in de cultuur, maar in deze paragraaf wordt gekeken op welke manier een verandering mogelijk is.

5.1 Macroperspectief op duurzaamheid

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat duurzaamheid als een institutionele waarde invloed zou kunnen hebben op de betekenisgeving van duurzaamheid bij de Heijmans-medewerkers. De eerste vraag die nu beantwoord moet worden is op welke manier duurzaamheid vanuit de instituties terecht komt bij Heijmans-medewerkers. Volgens Weick (1995) bestaat de externe omgeving niet en creëren de organisaties zelf de invloed vanuit de omgeving, maar Scott (2008) geeft een duidelijke invloed vanuit instituties in de externe omgeving op de organisatie weer. Een institutie wordt door Scott (2008) gedefinieerd als een hogere, veelzijdige structuur die in de maatschappij betekenis geeft. Indien duurzaamheid een institutionele waarde is dan betekent dit dat de vraag naar duurzaamheid via de externe omgeving invloed heeft op de betekenisgeving aan duurzaamheid door medewerkers van Heijmans.

Interessant is het om te onderzoeken hoe deze institutionele waarde terecht komt bij de medewerkers. Campbell (2007) heeft acht institutionele condities gesignaleerd welke invloed uitoefenen op de mate van duurzaamheid in organisaties, maar uit de resultaten is gebleken dat een andere, niet door Campbell (2007) benoemde, institutionele conditie de werkwijze van Heijmans bepaalt: de vraag van de opdrachtgever. Zoals in paragraaf 3.1.1 is vermeld, is uit de data gebleken dat de productie van Heijmans voor een groot deel wordt bepaald door de vraag van de opdrachtgevers. Onderstaand citaat van een strategisch manager (wegen 2) geeft weer hoe de productie van Heijmans gestuurd wordt door de wensen van de opdrachtgever.

> *"Van oudsher heb je 90% exploitatie. Die genereren, die opereren, die kopen in, realiseren, klaar. We krijgen een recept en dan gaan we het maken. En dan heb je de poot die heet exploratie. Hier zit innovatie, sales, marktontwikkeling, trend watching. Hier maken we ons eigen recept. Maar dat deel is 10%."*
> *(Strategisch manager wegen 2)*

Ook uit het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) blijkt dat de vraag van de opdrachtgever een reden is om duurzaamheidsdoelstellingen op te nemen in het Jaaroverzicht duurzaamheid (2012). Zo blijkt uit onderstaand citaat:

> *"De klanten vragen om duurzaamheid, niet alleen via contracten en sectorbrede initiatieven, ook in projecten is er een nadrukkelijke vraag naar efficiënt ruimtegebruik, comfort en lage energielasten, duurzaam ontwerp en lage onderhoudskosten."*
> *Bron: Contouren van morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012)*

Een voorbeeld van een manier waarop een opdrachtgever om duurzaamheid vraagt, of duurzaamheid eist, is de CO_2 prestatieladder van ProRail. Sommige informanten benadrukken de rol van opdrachtgevers in het ontstaan van het duurzaamheidsbeleid bij Heijmans nog sterker. Volgens een operationeel manager (wegen en civiel 3) zou Heijmans niet begonnen zijn met een duurzamer beleid indien ProRail niet met de CO_2 prestatieladder was gekomen:

> *"Dat vind ik een negatieve insteek van duurzaamheid maar ja zo werkt de maatschappij wel. Als ProRail nooit met die CO_2 prestatieladder was gekomen dan hadden wij bij Infra nog steeds de dingen gedaan zoals we die altijd gedaan hebben. Daar ben ik van overtuigd. Dus dat heeft een enorme impact gehad op onze kijk op ons werk."*
> *(Operationeel manager wegen en civiel 3)*

Bovenstaand citaat laat zien hoe het werk van de Heijmans-medewerkers gestuurd wordt door de opdrachtgevers. Deze informatie kan aan de hand van de theorie van Weber & Glynn (2006) nog meer inzicht geven in de specifieke manier waarop duurzaamheid geïnstitutionaliseerd wordt.

5.1.1 Hoe vindt institutional enactment van duurzaamheid bij Heijmans plaats?

Volgens Weber & Glynn (2006) bereiden instituties het sensemaking proces voor door signalen af te geven. Deze signalen worden opgepikt en verwerkt door de medewerkers. De sociale signalen naar duurzaamheid komen bij Heijmans binnen via de vraag van de opdrachtgever, bijvoorbeeld door ProRail met het opstellen van de CO_2 prestatieladder. De medewerkers van Heijmans pikken deze signalen op en verwerken deze signalen door daar betekenis aan te geven. De opdrachtgevers zouden hier als 'messengers' gezien kunnen worden. Waar Weick in dit signaleren een grote rol aan leidinggevenden toebedeelde laten Weber & Glynn (2006) met hun studie zien dat dit signaleren van de vraag naar duurzaamheid niet een rechtstreekse of directe oorzaak-gevolg reactie is maar dat dit juist een geleidelijk en opstapelend proces is. Hierdoor zijn het niet alleen de leidinggevenden die de

vraag naar duurzaamheid signaleren, maar ervaren alle medewerkers constant de institutionele waarde. Het proces bestaat niet langer alleen uit het oppikken en verwerken van een signaal uit de omgeving, maar het proces is de constante aanpassing aan institutionele condities.

Naast het voorbereiden van het sensemaking proces heeft de institutionele context nog op twee andere manieren invloed op de betekenisgeving van duurzaamheid. Ten eerste creëert de context een rolverwachting bij medewerkers en zorgt feedback van collega's op deze rol voor een continue aanpassing aan de gewenste rol. Gedrag dat niet voldoet aan de rolverwachting kan door middel van sociale feedback van collega's aangepast worden. Deze feedback van collega's is noodzakelijk in het bewerken van de institutionalisering van duurzaamheid. Uit de data blijkt dat reflectie op duurzaamheidsdoelstellingen bij Heijmans plaatsvindt via een beoordelingsformulier. Dit beoordelingsformulier kan gezien worden als een middel van reflectie op gedrag, maar geen informatie is aanwezig over de effectiviteit van dit formulier aangezien strategische managers hebben aangegeven niet te weten waarop de beoordeling gebaseerd wordt. De vraag die nu rest is of deze manier van reflectie effectief genoeg is om medewerkers hun gedrag te doen aanpassen aan de institutionele norm.

De laatste manier waarop de instituties het sensemaking proces beïnvloeden is doordat institutionele waarden puzzels en dynamische brandpunten creëren welke constant de aandacht nodig hebben omdat door sensemaking de verwarring en kloven die de puzzels en brandpunten met zich mee brengen gedicht kunnen worden. Deze puzzels en brandpunten zijn aanleiding om een organisatie in beweging te brengen. Een puzzel en constant brandpunt is door het onderzoek gevonden bij Heijmans, namelijk de vraag van de opdrachtgevers om duurzaamheid in combinatie met de in de organisatie constante gevestigde vraag naar winstgevendheid. De vraag naar duurzaamheid lijkt steeds groter te worden maar moet in balans komen met de vraag naar winstgevendheid. Deze balans is de puzzel. Deze puzzel leidt binnen Heijmans tot een dilemma, zo blijkt uit de data. Meer informatie over dit dilemma zal gegeven worden in paragraaf 5.3.

5.1.2 Waarin komt duurzaamheid binnen Heijmans tot uiting?

Nu gebleken is hoe duurzaamheid als institutionele waarde invloed heeft op Heijmans rest de vraag waarin duurzaamheid tot uiting komt. Door middel van de theorie van Scott (2008) wordt verklaard hoe duurzaamheid in de organisatie wordt gedragen. Scott (2008) heeft vier voertuigen van cultuur geschetst die duurzaamheid als institutionele waarde in een organisatie kunnen dragen. Voor het onderzoek is het belangrijk om uit te zoeken door welk voertuig van cultuur duurzaamheid wordt gedragen omdat deze de inhoud van het bericht dat hij draagt en de manier waarop het wordt ontvangen beïnvloedt (Scott, 2008).

Uit het onderzoek is gebleken dat duurzaamheid bij Heijmans tot uiting komt in artefacten. Artefacten zijn materiële objecten die de cultuur dragen (Scott, 2008). Hieronder zullen voorbeelden van artefacten binnen Heijmans worden gegeven die de institutionele waarde duurzaamheid dragen.

Een voorbeeld van een artefact bij Heijmans is de Duurzaamheidsdesk. Dit is een digitale pagina op intranet waar nieuws, documenten en vragen over duurzaamheid geplaatst kunnen worden. Aandacht voor deze Duurzaamheidsdesk wordt gevraagd middels een poster die op verschillende plekken in de kantoren hangt. Figuur 4 laat een voorbeeld van zo'n poster zien.

Figuur 4:Poster voor aandacht Duurzaamheidsdesk
Bron: A.L.Meindertsma

Een tweede voorbeeld van een artefact is het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans 2012. Dit verslag komt jaarlijks en tegelijkertijd met het jaarverslag uit en bevat de nodige informatie omtrent de voor duurzaamheid vastgestelde strategie, maar

beoordeelt aan de hand van KPI's ook de mate waarin Heijmans afgelopen geslaagd is in het bereiken van de eerder vastgestelde doelen.

Het derde artefact is in de vorige paragraaf genoemd: het ontwikkelingsformulier, te vinden in figuur 5. Aan de informanten is de vraag gesteld of zij beoordeeld werden op het behalen van doelstellingen of het houden aan regels omtrent duurzaamheid. Een operationele manager (wegen 1) heeft hier aangegeven dat hij in zijn ontwikkelgesprek beoordeeld werd op duurzaamheid en dat zijn score werd weergegeven in een ontwikkelingsformulier. In figuur drie is het beoordelingspunt gemarkeerd dat betrekking heeft op duurzaamheid. De beoordeling is als volgt: 1 onder niveau, 2 vatbaar voor verbetering, 3 op niveau en 4 boven niveau. Het ontwikkelingsformulier wordt ingevuld door de leidinggevende en vervolgens met de werknemer besproken, zo geeft een operationeel manager (Heijmans N.V, 2) aan.

Taak- en resultaatgebieden / Overige gewenste kwaliteiten	Beoordeling	Toelichting
Kwaliteiten	1 2 3 4	
Vakkennis	☐ ☐ ☐ ☐	
Kwaliteit van het werk	☐ ☐ ☐ ☐	
Resultaat / output	☐ ☐ ☐ ☐	
Veiligheid	☐ ☐ ☐ ☐	
Milieubewustzijn / duurzaamheidsbewustzijn	☐ ☐ ☐ ☐	
Houding t.o.v. leidinggevende	☐ ☐ ☐ ☐	
Zelfstandigheid	☐ ☐ ☐ ☐	
Werktempo	☐ ☐ ☐ ☐	
Zorg voor materieel	☐ ☐ ☐ ☐	
*	☐ ☐ ☐ ☐	
*	☐ ☐ ☐ ☐	

Figuur 5: Element uit ontwikkelingsformulier
Bron: Ontwikkelingsformulier Heijmans

Daarentegen konden de operationele managers (wegen, 1 en Heijmans N.V., 2) niet aangeven waar de beoordeling op werd gebaseerd. De quote hieronder is daar een illustratie van.

> *"Mijn beoordeling was van 1 tot 4 en ik had 4 en daar stond achter: stelt vragen. Is kritisch. Dus ik stel vragen en ik ben kritisch omtrent duurzaamheid. Maar welke vragen dat dan precies voor mij waren daar heb ik niet door over gevraagd. Ik was al lang blij met een goede score. Dus daar zul je wel de gevolgen van inzien ja. Dus in dat opzicht…Als je leidinggevende ziet dat je elke dag elk mailtje dat je hebt op A3 enkelzijdig in kleur afdrukt dan is het natuurlijk een ander verhaal. Maar of hij nou alle slimmigheden in jouw werk ziet die je bewust maakt om ten goede te komen aan duurzaamheid? Ik weet niet of hij die direct ziet. Maar misschien wordt hij ook wel gedwongen om daar direct op te letten. Dat weet ik ook niet."*
> *(Operationeel manager wegen 1)*

Naast artefacten is uit de data nauwelijks gebleken dat duurzaamheid bestaat op een van de andere niveaus, bijvoorbeeld op het niveau van symbolische systemen. Symbolische systemen bestaan uit normen, waarden, regels en scripten als handelingskaders (Scott, 2008). Een operationeel manager (civiel, 3) heeft aangegeven dat zij haar collega's aanspreekt op het printen van papier. Hieruit blijkt een soort van verwachting, namelijk dat het printen van veel papier niet gewenst is in de organisatie. Een verwachting is een voertuig van cultuur in de categorie van symbolisch systemen en in het onderdeel van de normatieve pilaar (Scott, 2008). Daarentegen komt deze uiting van het symbolisch systeem bij slechts één informant voor en dit maakt het niet tot een herkenbaar thema. Daarnaast kan een verklaring voor dit gedrag liggen in de leeftijd van de informant. Hierdoor is het sparen van papier

een gedragsnorm die leeft op cultuur-cognitief niveau van de informant zelf in plaats van een norm die gedeeld wordt tussen collega's.

De informatie betreffende duurzaamheid in het symbolische systeem is beperkt maar daarentegen werd naarmate het onderzoek vorderde de aanwezigheid van het streven naar winstgevendheid steeds groter. Daarom zal hieronder besproken worden hoe winstgevendheid door de voertuigen van cultuur wordt gedragen.

5.1.3 Hoe komt winstgevendheid bij Heijmans tot uiting?

Tijdens dit onderzoek is gezocht naar de betekenis van duurzaamheid maar steeds vaker kwam tijdens de gesprekken winstgevendheid aan bod, ook één van de drie pijlers van Heijmans. Dit blijkt in paragraaf 4.1 waarin wordt toegelicht dat winstgevendheid als doel wordt nagestreefd door zowel operationele en strategische managers als door de Raad van Bestuur. Het streven naar winstgevendheid wordt gestimuleerd door het feit dat Heijmans een aandeelhoudend bedrijf is, zo geeft een operationeel manager (civiel 2) aan. Heijmans heeft aandeelhouders dus gaat het uiteindelijk om het geld, aldus de operationele manager (civiel 2) in paragraaf 4.1. Ook uit de gesprekken met de informanten en tijdens de presentatie van de jaarcijfers blijkt dat het generen van winst een grote rol speelt onder de werknemers van Heijmans. Daarentegen staat het behalen van winst niet als regel of wet geformuleerd wat aangeeft dat winstgevendheid niet door de regulatieve pilaar wordt gedragen. Winstgevendheid blijkt eerder als waarde in de normatieve pilaar gedragen te worden, wat betekent dat het behalen van winst door de medewerkers van Heijmans als nastrevenswaardig wordt beschouwd. Deze waarde of verwachting wordt nagestreefd door middel van een bepaalde werkwijze: een routine. Routines zijn gemodelleerde actiepatronen die de 'tacit knowledge' reflecteren en op deze manier is een routine onbewust een standaardmanier van werken die tijdens het werk aan nieuwelingen wordt aangeleerd. Aangezien een routine onuitgesproken werkwijzen weergeeft en zich in het onderbewustzijn afspeelt worden routines gedragen door de cultuur-cognitieve pilaar (Scott, 2008).

5.1.4 Dilemma op macroniveau

Nu is het duidelijk dat duurzaamheid geïnstitutionaliseerd is op het niveau van artefacten en winstgevendheid binnen Heijmans een verwachting is welke wordt behaald door middel van routines en dat zich in het onderbewuste gedrag van de medewerker afspeelt. Echter lijkt institutional enactment van duurzaamheid binnen Heijmans een dilemma met zich mee te brengen.

Dit dilemma ontstaat doordat aan de ene kant duurzaamheid als institutionele waarde via de vraag van de opdrachtgever bij Heijmans terecht komt en daar de werkwijze bepaalt. Aan de andere kant is gebleken dat van de werknemers verwacht wordt dat zij via hun geroutineerde werkwijze streven naar winstgevendheid want het behalen van winst is onder werknemers van Heijmans het doel. Het lijkt alsof duurzaamheid vanuit de institutie ander gedrag van de werknemer vraagt dan op dit moment verwacht wordt in de organisatie. Vervolgens heeft de directie van Heijmans aangegeven dat de organisatie toonaangevend wil zijn op het gebied van duurzaamheid. Een fase van erkenning is gestart en via artefacten zijn geluiden van duurzaamheid afgegeven. Daarnaast blijft echter de diep geïntegreerde verwachting naar winstgevendheid binnen Heijmans aanwezig. Uit de gesprekken is gebleken dat deze gemengde signalen leiden tot een dilemma: wat wil de directie nou echt? Het onderstaande citaat, afkomstig uit een gesprek met een operationeel manager (wegen 2), geeft dit dilemma duidelijk weer.

> *"En dat je misschien wat doet in de beton samenstelling. Dat er minder cement in zit bijvoorbeeld. Dat is ook weer heel dubieus want als er minder cement in zit dan duurt het eigenlijk langer voordat het beton hard is en dan heb je meer tijd nodig in je planning en die tijd wordt ook niet altijd gegeven door de opdrachtgever. Dus dan zit je een beetje in een tweesprong van wat wil je nou echt?"*
> *(Operationeel manager wegen 2)*

Ook komt de onduidelijkheid omtrent de visie richting duurzaamheid tot uiting in het feit dat informanten duurzaamheid als breed en ongrijpbaar definiëren, zo blijkt uit paragraaf 5.2. Onduidelijk omtrent de visie van duurzaamheid zorgt voor verwarring bij de informanten, maar het hoeft niet te betekenen dat de institutionalisering van duurzaamheid een dilemma veroorzaakt tussen duurzaamheid en winstgevendheid. Geen keuze hoeft gemaakt te worden tussen duurzaamheid of winstgevendheid want duurzaamheid kan bijdragen aan winstgevendheid, zo blijkt uit paragraaf 4.3. Uit de data is namelijk gebleken dat informanten duurzaam werken als efficiënt en kostenbesparend beschouwen en dat op deze manier duurzaamheid een positief effect kan hebben op het creëren van winstgevendheid. Daarnaast is het, zoals Dobers & Wolff (2000) benadrukken, niet realistisch om de profit - dimensie te laten overschaduwen door aandacht voor de people- en planet-dimensies. Echter, sluit de data uit dit onderzoek aan bij de conclusies van Banerjee (2005) en Lee (2009) waarin wordt gesteld dat duurzaamheid kan bijdragen aan financiële gezondheid van een organisatie.

Kortom, de institutionele waarde ‘duurzaam ondernemen’ komt via de vraag van de opdrachtgevers bij Heijmans binnen. Door het sensemaking proces voor te bereiden en door het creëren van de zogenaamde puzzels heeft duurzaamheid als institutionele waarde invloed op de manier waarop betekenis wordt gegeven aan het onderwerp. Het gevolg van dit is dat op dit moment duurzaamheid vooral gedragen wordt door artefacten. Dit in tegenstelling tot winstgevendheid welke als waarde of verwachting door middel van routines wordt nagestreefd. Daarentegen moet hier wel vermeld worden dat de institutionalisering van duurzaamheid een continu proces is en de betekenis van duurzaamheid dus constant aan verandering onderhevig is.

In deze paragraaf is vanuit een macroperspectief naar duurzaamheid gekeken en nu zal eerst in de onderstaande paragraaf het interne microperspectief op duurzaamheid uiteengezet worden.

5.2 Microperspectief op duurzaamheid

Het onderwerp duurzaamheid kan via een microperspectief bekeken worden. In dit microperspectief wordt de aandacht intern gefocust om zo de situatie binnen Heijmans te analyseren. De aandacht zal in deze paragraaf gaan naar de verandering die de opdrachtgevers van dit onderzoek wensen te realiseren.

5.2.1 De gewenste organisatieverandering

Dit onderzoek is gestart met oriënterende gesprekken met vier duurzaamheidscoördinatoren. Duurzaamheidscoördinatoren coördineren in hun eigen bedrijfsstroom het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. In deze gesprekken werd aangegeven dat zij, net als de opdrachtgevers van dit onderzoek, duurzaamheid ‘tussen de oren van de medewerker’ willen krijgen. Zij gaven aan dat duurzaamheid berust op drie pijlers: keten, producten en diensten en bedrijfsvoering. Op dit moment worden maatregelen omtrent duurzaamheid in de interne bedrijfsvoering nageleefd, maar is er minder aandacht voor maatregelen in de keten en producten en diensten. Volgens een duurzaamheidscoördinator moet nu een verandering ingezet worden waarin de focus van de werknemers shift van bedrijfsmatige maatregelen naar een ‘interne motivatie’ om duurzaam te ondernemen. Onderstaand citaat beeldt dit uit.

"Dus nu zijn we bezig een slag te maken van hoe verduurzamen wij ..nou eigenlijk processen moet je het dan over hebben, van hoe gaan we met die processen om. Nou en die processen, en nu kom ik precies op jouw punt, van nou ik kan mensen niet zo maar vertellen van je moet het zus doen en dan komt het goed. Nee dat moet iets worden van ons allemaal en dan is de communicatie daar heel belangrijk bij. Dus vandaar dat tot nu toe hebben we heel veel kunnen bereiken door maatregelen te treffen zonder dat wij daar al onze collega's bij betrokken hebben en nu zeggen ze vaak van "Oh duurzaamheid? Maar dat doe jij toch? Daar hoef ik toch niks mee te doen?" weet je wel? Nou dat is dus helemaal verkeerd. Dus nou voor mij is dat dus helemaal verkeerd. Want ik zeg altijd: "Ja duurzaamheid ik geef jullie wat handvatten en vervolgens moeten jullie aan de slag. Want ik kan het niet alleen." En nou ja en in dat proces zitten we nu."

(Operationeel Manager wegen en civiel 3)

De opdrachtgevers van dit onderzoek hebben aangegeven duurzaamheid 'tussen de oren van de medewerker' te willen krijgen. Met deze uitspraak lijken zij te doelen op duurzaamheid als waarde op het niveau van symbolische systemen. Immers, symbolische systemen bestaan in de normatieve pilaar uit gedeelde waarden en verwachtingen die gedrag sturen (Scott, 2008). Het bovenstaande citaat laat zien dat de duurzaamheidscoördinator niet langer wil zeggen wat de medewerkers moeten doen, maar dat ze vanuit identificatie met de organisatiedoelen duurzaam werken. Deze wens lijkt op een uitspraak van Kunda (2006) waarmee hij aangeeft dat in de instrumentele gedachte een ideale werknemer degene is die de normen en waarden van de organisatiecultuur optimaal geïmplementeerd heeft waardoor deze onbewust de organisatiedoeleinden nastreeft en niet meer aangespoord hoeft te worden door rationele controle.

Kortom, uit de wens voor verandering blijkt een transitie van duurzaamheid geuit in artefacten naar duurzaamheid gedragen door waarden en routines, waardoor een in Kunda's woorden 'ideale werknemer' wordt gecreëerd.

5.2.2 Het veranderproces van duurzaamheid

De wens naar een gedragsverandering is geuit en nu is het interessant om te analyseren in welke fase van verandering naar duurzaam ondernemen de organisatie zich bevindt. Dit kan aan de hand van de drie fases van Newman (2012); fase van erkenning, fase van pioneering en fase van transformatie. Tussen deze fases zit de transitiefase waarin het proces verschuift van pilot-fase naar de werkelijke verantwoordelijkheid van belanghebbenden binnen de organisatie (Newman, 2012).

Bij Heijmans komt de fase van erkenning tot uiting in artefacten, zoals de oprichting van een duurzaamheidsprogramma waarin de uitwerking van de doelstellingen staan georganiseerd. Dit programma wordt aangestuurd door een programmamanager die de voortgang van de doelstelling initieert, coördineert en bundelt (Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans, 2012). Ook uit het feit dat Heijmans een duurzaamheidsstrategie heeft opgezet blijkt dat Heijmans zich in de fase van pioneering bevindt. Daarnaast hebben de informanten in de gesprekken aangegeven duurzaamheid een manier is om het bedrijf te onderscheiden van concurrenten, zo blijkt uit paragraaf 4.4. Dit geeft een erkenning van de duurzaamheidproblematiek aan.

Echter, is de organisatie nog niet overgegaan naar de volgende fase; de fase van pioneering. In de fase van pioneering moeten leiders met een duidelijke visie werken aan commitment naar het doel van de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat het aan visie en leiderschap omtrent duurzaamheid bij Heijmans ontbreekt. In paragraaf 3.2 wordt namelijk weergegeven dat uit de data is gebleken dat strategische managers duurzaamheid bij Heijmans een breed en ongrijpbaar vinden en het is lastig leiding geven aan iets dat onduidelijk is. Aangezien leiders in de fase van engineering van Newman (2012) met een duidelijke visie moeten werken is hier geen sprake van fase van engineering. In de

onderstaande paragraaf zal de rol van leidinggevenden in de gewenste gedragsverandering nader toegelicht worden.

5.2.3 Leiderschap in organisatieverandering

In de bovenstaande paragraven is het onderwerp leiderschap meerdere keren aanwezig. Zo geeft Weick (1995) het belang van leiderschap aan in het sensemaking proces, maar ook Newman (2012) geeft in de fases van pioneering het belang van leiderschap aan. Leiders signaleren institutionele waarden en brengen deze naar de organisatie door een visie vast te stellen. In deze paragraaf wordt het belang van leiderschap in het sensemaking proces toegelicht.

Leiders hebben een essentiële rol in het sensemaking proces omdat leidinggevenden de taak hebben om veranderingen in de omgeving te signaleren (Weick, 1995; Choo, 1996) en hierop te anticiperen door te hervormen, herontwerpen en herstructureren (Lozano, 2012). In de gesprekken zijn de operationele managers gevraagd of zij gemotiveerd of beoordeeld werden op de in het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012) vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen. Een operationeel manager van bedrijfsstroom vastgoed & woningbouw (2) gaf aan dat nauwelijks gestimuleerd wordt om duurzaam te werken, zoals onderstaand citaat illustreert.

A.L.Meindertsma: "En zijn er manieren waarop je gemotiveerd wordt om je steentje bij te dragen aan duurzaamheid?"
Operationeel manager (vastgoed & woningbouw 2): "Nee. Dat vind ik moeilijk. Naja wel in de zin van als ik weer met een klacht komt dat ik dan een draai om m'n oren krijg met de opmerking waarom het allemaal zo veel kost. Maar om nou te zeggen ik wordt ook gestimuleerd om de duurzaamheid te verhogen? Dat komt denk ik meer uit mezelf dan dat het uit Heijmans komt."
(Operationeel manager vastgoed en woningbouw 2)

Ook operationeel managers in bedrijfsstroom wegen (2 en 4), operationeel manager vastgoed & woningbouw (4) en operationeel manager in bedrijfsstroom civiel (3) hebben aangegeven niet beoordeeld of gemotiveerd te worden om duurzaam te ondernemen. Zo geeft operationeel manager bedrijfsstroom wegen (2) aan dat 'duurzaamheid geen agendapunt is' en hij niet gemotiveerd wordt om duurzaam te werken omdat het niet belangrijk genoeg is. Daarentegen geeft een enkele informant, operationeel manager bedrijfsstroom wegen (1), aan tijdens het gesprek met de leidinggevende wel beoordeeld te worden op duurzaamheid door middel van het beoordelingsformulier (zie voor het beoordelingsformulier figuur 3). Dit blijkt uit onderstaand citaat.

A.L.Meindertsma: "Wordt je er (red. duurzaamheidsdoelstellingen) misschien op afgerekend? Of gemotiveerd?"
Operationeel manager wegen 1: "Nou nee. Nou wat ik wel merk is dat…als voorbeeld: Het komt wel terug in het jaarlijkse gesprek met je leidinggevende. Dus die beoordeeld wel in hoeverre je bewust bent van duurzaamheid en wat je doet."
(Operationeel manager wegen 1)

Daarentegen wordt in paragraaf 3.2 aangegeven dat uit de data, zowel de gesprekken als de KPI's, is gebleken dat duurzaamheid bij Heijmans een breed en ongrijpbaar begrip is. Opvallend hier is dat zowel de operationele managers als de strategische managers dit hebben aangegeven. Dit is opvallend omdat volgens Jackson & Parry (2008) leiders een transformationele rol hebben waardoor ze visie, en strategieën om deze visie te bereiken, moeten neerzetten. Dit sluit aan bij de fase van pioneering van Newman (2012) waar ook de leider verantwoordelijk is voor commitment naar de visie. De vraag hier is echter in hoeverre de leidinggevenden bij Heijmans een visie kunnen uitdragen die groot en ongrijpbaar is. Hetzelfde geldt voor medewerkers die wellicht informele leiders zijn. Deze

medewerkers hebben niet de formele taken om leiding te geven maar dankzij hun netwerk sturen ze medewerkers wel. Ook voor deze leiders is een visie naar duurzaamheid noodzakelijk.

Dat de definitie van duurzaamheid bij Heijmans breed en ongrijpbaar is blijkt ook uit het feit dat de betekenis van duurzaamheid verschilt in de bedrijfsstromen, zo wordt geuit in paragraaf 3.2.2. Zo staat bij bedrijfsstroom utiliteit duurzaamheid minder hoog op de agenda, aldus strategisch manager bedrijfsstroom utiliteit, dan bij bedrijfsstroom civiel. Een oorzaak van deze ongrijpbaarheid omtrent duurzaamheid ligt in de grootte van de doelstellingen. Duurzaamheid heeft in elke bedrijfsstroom een andere betekenis waardoor het niet gewenst is om één definitie aan te hangen. Deze grootte definitie heeft tot gevolg dat strategische managers de duurzaamheidsdoelstellingen niet kunnen nastreven en dat dit bij de operationele managers tot verwarring leidt, zo blijkt uit paragraaf 4.2.1.

Uit bovenstaande paragraaf komen enkele bevindingen aan bod. Ten eerste blijkt uit de data dat de gewenste verandering een gedragsverandering is waar de duurzaamheidsdoelstellingen als waarde door het symbolisch systeem gedragen wordt. Vervolgens wordt duidelijk dat Heijmans zich op dit moment in de transitiefase naar de fase van pioneering bevindt aangezien duurzaamheid binnen de organisatie is erkend – een bewijs daar van is bijvoorbeeld de opstelling van het programma Duurzaamheid – maar dat de leiders nog geen visie neerzetten. Dit blijkt ook in de laatste subparagraaf. Het belang van leiderschap om de organisatie te transformeren – dit wil zeggen van de fase van pioneering naar de fase van transformatie – en het belang van leiderschap in het sensemaking proces is groot. Na analyse blijkt dat leiders op dit moment geen visie naar duurzaamheid uitdragen omdat zij duurzaamheid een breed begrip vinden en duurzaamheid in de verschillende bedrijfsstromen een andere betekenis heeft. Dit blijk uit gesprekken met informanten, maar ook uit observatie van de presentatie van de jaarcijfers. Het gevolg hiervan is verwarring bij operationele managers.

In de volgende paragraaf zal uiteengezet worden welk dilemma duurzaamheid binnen de organisatie oproept.

5.2.4 Dilemma op microniveau

Nu is het duidelijk dat de opdrachtgevers een verandering willen van duurzaamheid gedragen in artefacten naar duurzaamheid welke tot uiting komt in waardes en routines. Dit vraagt om een cultuurverandering. Deze wens brengt een interessante kwestie met zich mee want is het überhaupt wel mogelijk om de organisatiecultuur te veranderen? Heracleous (2001) en Ackroyd & Crowdy (1990) benadrukken namelijk dat een organisatiecultuur moeilijk beïnvloedbaar is omdat deze voortkomt uit regionale en nationale culturen en klassen. De cultuur die heerst in de organisatie wordt meegenomen van buiten naar binnen en is meer kenmerkend voor de industrie waar het bedrijf zich in bevindt dan het bedrijf zelf. Dit zou betekenen dat de cultuur binnen Heijmans meer een algemene ‘bouwcultuur’ is die beïnvloed is door de cultuur in Nederland en de klasses waar de medewerkers vandaan komen. Het is belangrijk om te erkennen dat sociale klasses ook kunnen zorgen voor subculturen binnen organisaties (Ahrens & Mallona, 2007). Heijmans is een grote organisatie gevestigd in verschillende vestigingen en bouwplaatsen in het land. Deze gefragmenteerdheid heeft al aangetoond dat duurzaamheid verschillende betekenissen heeft in de bedrijfsstromen, zo blijkt uit paragraaf 4.2.2. Dit maakt het niet onrealistisch om te beredeneren dat tussen vestigen en bouwplaatsen ook verschillen in cultuur bestaan. Echter is nog niet genoeg informatie aanwezig om dit te constateren. Dit neemt niet weg dat het creëren van een gewenste organisatiecultuur gericht op duurzaam ondernemen moeilijk is.

Naast deze kritische blik op de mogelijkheid tot verandering van de organisatiecultuur blijkt uit de data dat de medewerkers van Heijmans erkennen dat duurzaam ondernemen de toekomst is omdat zo een voorsprong op de concurrenten genomen kan worden. Dit blijkt uit paragraaf 4.4. Dit geeft een bereidheid van de medewerkers aan om duurzaam te werken.

5.3 Resumé

Ter afsluiting, in dit hoofdstuk blijkt dat de betekennissen die medewerkers van het bouwbedrijf Heijmans aan duurzaamheid geven uit twee componenten bestaat: een intern en extern component. Het externe component omvat de verhouding van de betekenis van duurzaamheid tot de omgeving. Duurzaamheid wordt als institutionele waarde gedragen door de instituties en dit komt tot uiting doordat de opdrachtgevers om duurzame producten, diensten en materialen vragen. Deze kennis leert dat de betekenis van duurzaamheid niet alleen ontstaat door factoren binnen de organisatie, maar dat de instituties buiten de organisaties duidelijk invloed hebben op de betekenisgeving van duurzaamheid. Dit komt doordat opdrachtgevers signalen geven maar ook puzzels creëren, zoals de verhouding tussen duurzaamheid en winstgevendheid.

De institutionele waarde duurzaamheid komt bij Heijmans tot uiting in artefacten. Dit leidt tevens tot de interne component van duurzaamheid. Door met een microperspectief naar duurzaamheid bij Heijmans te kijken werd duidelijk dat het streven naar winstgevendheid bij alle medewerkers aanwezig is. Dit in combinatie met het feit dat duurzaamheid door de werknemers als groot wordt ervaren leidt dat medewerkers de duurzaamheidsdoelstellingen niet nastreven. Daarentegen streven medewerkers van Heijmans naar winstgevendheid omdat dit gebakken zit in de routines. Duurzaamheid is een breed begrip wat voordelen heeft, maar juist in een grote organisatie is het noodzakelijk om duurzaamheid te concretiseren. Vooral voor een organisatie met zulke diverse bedrijfsstromen. Tot slot wordt in dit onderzoek een duidelijke rol voor de leidinggevenden neergelegd. Om het gedrag van medewerkers in de organisatie te veranderen is transformationeel leiderschap nodig waar de focus ligt op het uitdragen van de visie. Ook dit sluit wederom aan bij concretiseren van de doelstellingen. Op dit moment zijn ook voor de leidinggevenden de doelstellingen te vaag waardoor zij de werknemers niet kunnen leiden naar een transformatie. Dit resultaat leert dat om duurzaamheidsdoelstellingen te behalen deze voor iedereen concreet moeten zijn en dat de leidinggevenden deze visie moeten dragen aangezien zij een belangrijke schakel in de verandering zijn.

De institutionalisering van duurzaamheid kan binnen organisaties een dilemma opleveren, zo ook bij Heijmans. Dit dilemma ontstaat door aan de ene kant de groeiende vraag naar duurzaamheid vanuit de instituties, zoals door de vraag van de opdrachtgever, en aan de andere kant het diep gewortelde streven naar winstgevendheid. Voor medewerkers is het niet duidelijk wat de directie van de organisatie van hen verlangt. Een duidelijke en concrete visie is hier belangrijk om een gedragsverandering in gang te zetten. Echter, moet rekening gehouden worden met de vraagtekens omtrent het beïnvloeden van een organisatiecultuur in de bouwsector omdat een organisatiecultuur niet altijd beïnvloedbaar is.

Tot slot, moet benadrukt worden dat de institutionalisering van duurzaamheid geen dilemma op hoeft te leveren. Hier mee wordt bedoelt dat geen keuze gemaakt hoeft te worden tussen winstgevendheid of duurzaamheid. Duurzaam werken kan namelijk bijdragen aan winstgevendheid.

In het volgende hoofdstuk zullen naast het vormen van een conclusie ook enkele aanbevelingen aan de directeur concerncommunicatie en de directie van Heijmans gedaan worden.

6. Conclusie

Nu de onderzoeksgegevens in het vorige hoofdstuk aan de hand van de literatuur zijn geanalyseerd wordt in dit hoofdstuk gepoogd een antwoord te vormen op de hoofdvraag. Vervolgens zal in paragraaf 6.2 aanbevelingen aan de directeur communicatie en de directie van Heijmans gedaan worden. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met enkele suggesties voor vervolgonderzoek, in paragraaf 6.3.

6.1 Conclusie

Van organisaties wordt steeds meer geëist dat ze 'groener' worden. Dit geldt vooral voor bedrijven die direct een fysieke impact hebben op de leefomgeving, zoals het bouwbedrijf Heijmans. In dit onderzoek heeft de organisatie Heijmans als casus gediend om de wetenschappelijk kennis omtrent duurzaamheid als institutionele waarde en de manier waarop medewerkers in de bouwsector daar betekenis aan geven aan te vullen.

Heijmans heeft door de aard van haar werkzaamheden direct effect op de planeet en haar bewoners. Deze extra focus op milieumatige eisen resulteert er in dat duurzaamheidsdoelstellingen worden geïntegreerd in de duurzaamheidsstrategie van Heijmans. De organisatie hoopt zich middels toonaangevendheid op het gebied van duurzaamheid te onderscheiden van concurrerende bouwbedrijven. Op dit moment wordt deze ambitie nog niet behaald. Om een nieuwe, effectieve strategie is dit onderzoek opgezet. Dit onderzoek dient om meer inzicht te geven in de manier waarop medewerkers van Heijmans betekenis geven aan duurzaamheid en op welke manier dit verschilt met de organisatie ideologie omtrent duurzaamheid. Om dit onderzoek te voltooien is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Welke betekenissen geven de medewerkers van Heijmans aan duurzaamheid en hoe verhouden deze zich tot de organisatie ideologie omtrent duurzaamheid?

Uit de data is gebleken dat duurzaamheid via twee perspectieven bekeken kan worden. Allereerst via een macroperspectief waarin duurzaamheid via de opdrachtgever binnen de organisatie geïnstitutionaliseerd wordt. De resultaten van dit onderzoek hebben namelijk aangetoond dat de rol van de opdrachtgever belangrijk is in het bepalen van de werkzaamheden van de medewerkers. Daarnaast wordt duurzaamheid niet als een doel binnen de organisatie gezien, maar als een manier om kostenbesparend te werken zodat de waarde winstgevendheid bereikt kan worden. Immers, blijkt winstgevendheid binnen de organisatie als waarde geïntegreerd te zijn. In de organisatie bestaan tegenstrijdige geluiden; aan de ene kant de vraag van de opdrachtgever om duurzaamheid en de wens van de directie om toonaangevend te zijn op het gebied van duurzaamheid, maar aan de andere kant worden de medewerkers in de organisatie gedreven door de doelstelling naar winstgevendheid. Deze tegenstrijdigheid leidt bij sommige werknemers tot een dilemma: wat wil de organisatie nou echt? Dit lijkt onduidelijkheid omtrent duurzaamheid en dit blijkt ook uit het feit dat uit de data is gebleken dat duurzaamheid een groot en ongrijpbaar begrip is. Duurzaamheid wordt in de bedrijfsstromen op verschillende manieren geïmplementeerd. Daarentegen hoeft een dilemma tussen winstgevendheid en duurzaamheid niet te bestaan want, zo blijkt uit de data, duurzaamheid kan bijdragen aan winstgevendheid doordat duurzaam werken kosten bespaart.

Duurzaamheid bij Heijmans kan ook via een microperspectief bekeken worden. Middels het microperspectief is naar duurzaamheid als gedragsverandering gekeken aangezien de wens om duurzaamheid 'tussen de oren van de medewerker' te krijgen duidt op een wens om duurzaamheid tot

uiting te laten komen in waarde en routines in plaats van in artefacten, zoals nu het geval is. Indien duurzaamheid als waarde heerst bij Heijmans dan zal onbewust gedrag leiden tot streven naar duurzaamheidsdoelstellingen. De vraag nu is echter of deze wens haalbaar is aangezien wetenschappelijke studies aangeven dat de het beïnvloeden van de organisatiecultuur niet mogelijk is. Dit bekent echter niet dat het onmogelijk is om toonaangevendheid te zijn op het gebied van duurzaamheid. Een belangrijke eerste stap om deze doelstelling te bereiken is namelijk de erkenning van de noodzaak om duurzaam te werken. Deze is bij Heijmans aanwezig aangezien uit de data is gebleken dat medewerkers duurzaam ondernemen als noodzakelijk zien om in de toekomst te blijven bestaan. De bereidheid om duurzaam te werken is dus aanwezig.

Om een volledig antwoord op de hoofdvraag te vormen is het cruciaal om de in de hoofdvraag genoemde organisatie ideologie mee te nemen in de analyse. De visie van Heijmans is op te splitsen in drie pijlers: kwaliteit, winstgevendheid en duurzaamheid. Voor dit onderzoek werd ingezoomd op de pijler duurzaamheid. Deze pijler vormt gevormd door de strategie duurzaamheid, welke zich bevindt in het Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans (2012). De doelstellingen in deze strategie duurzaamheid zijn ingedeeld middels het driedimensionale P's concept waarin doelstellingen op sociaal, milieumatig en economisch gebied geschreven zijn en die invloed hebben op drie aspecten namelijk producten/diensten, samenwerking/keten en bedrijfsvoering. De organisatie ideologie komt met de betekenissen van de medewerkers op een punt overeen. De organisatie ideologie omtrent duurzaamheid omvat namelijk meerdere doelstellingen die betrekking hebben op diverse gebieden – sociaal, milieumatige en economische – en diverse aspecten – producten/diensten, samenwerking/keten en bedrijfsvoering – in de organisatie. Dit maakt de organisatie ideologie breed, wat als voordeel heeft dat het in de hele organisatie toepasbaar is maar wat tot nadeel heeft dat de doelstelling onduidelijk wordt. Ook de medewerkers van Heijmans ervaren duurzaamheid als groot, maar geven hier de negatieve kant aan door duurzaamheid als ongrijpbaar neer te zetten.

Een verrassende ontdekking tijdens het onderzoek is de verhouding tussen de pijlers duurzaamheid en winstgevendheid (kwaliteit wordt hier achterwege gelaten). Het concept winstgevendheid blijkt bij de werknemers van Heijmans een grote rol te spelen doordat winstgevendheid vormgegeven wordt in de waarde en routines in de organisatie. Dit geeft aan dat de drie pijlers van Heijmans geen gelijke pijlers zijn maar dat duurzaamheid als middel kan dienen om de pijler winstgevendheid te bevorderen. Zoals aangegeven door een strategisch manager is duurzaamheid geen doel op zich. Duurzaamheid is hier meer het middel om winst te creëren. Terwijl operationele managers erkennen dat hun efficiënt werken ook duurzaam is lijken ze niet te ervaren dat juist duurzaamheid bijdraagt aan winstgevendheid. Door deze verhouding duidelijk te maken hoeft duurzaamheid geen dilemma op te leveren met winstgevendheid.

Tot slot, de term toonaangevendheid strijkt in tegen het feit dat het werk van de werknemers gestuurd wordt door de vraag van de opdrachtgevers. Indien Heijmans toonaangevend wil zijn zouden ze zelfstandige keuzes moeten maken die niet altijd gevraagd worden door de opdrachtgever. De werknemers van Heijmans moeten staan voor hun keuzes, óók als dit betekent dat de klant het daar niet mee eens is. Alleen dan kan Heijmans, op welke manier dan ook, een toon zetten in de markt.

6.2 Aanbevelingen

In de voorafgaande hoofdstukken is, door het leggen van een koppeling tussen de probleemstelling, de literatuur en de verzamelde data, geprobeerd een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. Daarnaast wil ik middels een aantal aanbevelingen praktische handvaten geven aan de opdrachtgevers van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zullen hieronder puntsgewijs uiteengezet worden.

- **Houdt rekening met de eigenzinnigheid van organisatiecultuur:**

Deze eerste aanbeveling is van toepassing op de directie van Heijmans en tevens de opdrachtgevers van dit onderzoek. Tijdens het onderzoek is gebleken dat zij streven naar een 'cultuurverandering' en het 'tussen de oren krijgen van duurzaamheid'. Dit zijn uitspraken die duiden op een gewenste integratie van duurzaamheid tot een routine of waarde. Echter, moet bij een gewenste gedragsverandering rekening gehouden worden met de mogelijkheid dat het inzetten van organisatiecultuur als instrument niet haalbaar is. De gedachte dat organisatiecultuur door managers beïnvloedbaar is wordt door wetenschappers betwist. Wellicht is organisatiecultuur niet een instrument waar de ideale werknemer gecreëerd mee kan worden.

- **Haak in op een positieve drijfveer:**

Daarentegen wil ik in dit document niet enkel negatief nieuws brengen, want ik ben mening dat duurzaamheid bij Heijmans meer gestimuleerd kan worden maar dat dit op een positieve manier kan gebeuren. Zo blijkt uit het onderzoek dat alle medewerkers inzien dat duurzaam werken de toekomst is en dat ze de noodzaak inzien van duurzaam werken. Dit duidt op een welwillendheid om te veranderen. Daarnaast is gebleken dat operationele managers zien dat efficiënt werken kosten bespaard, maar ze zien efficiënt werken als iets wat ze altijd al deden en niet expliciet onder de noemer duurzaamheid omdat efficiënt werken ook bij draagt aan duurzaamheidsdoelstellingen.
De strategische managers daarentegen geven wel aan dat duurzaam werken bijdraagt aan het genereren van winst. Aangezien is gebleken dat de organisatie gedreven wordt door winstgevendheid zou het een manier zijn om duurzaamheid te koppelen aan winstgevendheid. Winstgevendheid zou het resultaat kunnen zijn van duurzaam werken. Het is belangrijk om te benoemen dat efficiënt werken gelijk staat aan duurzaam werken en dus op een positieve manier bijdraagt aan winstgevendheid.

- **Maak de term 'duurzaamheid' concreet en houdt daarbij rekening met verschillen in bedrijfsstromen:**

Wellicht is een algemene betekenis van duurzaamheid bij Heijmans niet effectief. De organisatie is diffuus en het voordeel van duurzaamheid is dat het begrip verschillende betekenissen kan hebben maar de betekenis moet wel duidelijk zijn. Vooral voor grote bedrijven is immers een concrete definitie van duurzaamheid noodzakelijk. Daarom wordt directieleden geadviseerd om de term duurzaamheid te specificeren naar de bedrijfsstromen.

- **Maak duurzaamheidsdoelstelling concreet voor leidinggevenden:**

Om veranderingen in te zetten is transformationeel leiderschap nodig. De leiders binnen Heijmans moeten de visie uitdragen omdat ze zo bij kunnen dragen aan een betekenisgeving van duurzaamheid op het niveau van waarde en routines. Om de visie na te kunnen streven moet het vooral voor de leiders duidelijk zijn wat de doeleinden zijn. Daarom wordt wederom geadviseerd om duurzaamheid concreet te maken maar hier een specifieke te focussen op de leidinggevenden. Zij moeten immers de visie uitdragen.

6.3 Reflectie

Naast dat dit onderzoek informatie heeft opgeleverd voor de directieleden van Heijmans heeft dit onderzoek ook bijgedragen aan de wetenschappelijke kennis omtrent institutionalisering van duurzaamheid bij bouwbedrijven. Echter, laat dit onderzoek ook ruimte voor vervolgonderzoek. Een aantal suggesties voor verder onderzoek zijn:

- Dit onderzoek is, vanwege de opdracht, uitgevoerd onder een brede groep respondenten waardoor de analyse wellicht te globaal is gebleven. Een onderzoek naar medewerkers binnen één bedrijfsstroom zou meer specifiekere informatie kunnen leveren over de betekenisgeving aan duurzaamheid.

- Voor verandering is de rol van leidinggevenden van belang. Echter is in dit onderzoek niet genoeg informatie gegenereerd over de formele of informele leidinggevenden aangezien in dit onderzoek de ruwe splitsing tussen operationele en strategische managers gemaakt is terwijl operationele managers ook leiding kunnen geven.

- Tijdens de gesprekken gaven sommige informanten aan dat de organisatiecultuur van Heijmans typerend is voor de bouwsector. Dit brengt een interessante kwestie met zich mee waar in dit onderzoek nog niet genoeg aandacht voor is geweest. Is de organisatiecultuur van Heijmans een typische bouwcultuur en daarmee sterker gedreven door culturele aspecten uit het vakgebied van de bouwer of aannemer dan door de organisatie waar de werknemer zich in bevindt? Een vergelijking met de studie van Ackroyd & Crowdy (1990) zou hier gemaakt kunnen worden waarin medewerkers uit een slachthuis zich meer gebonden voelen aan hun beroep (slager) dan aan de organisatie waarvoor ze werken.

- Tot slot, is in dit onderzoek bewust gekozen om een bouworganisatie te onderzoeken omdat deze organisatie door de impact van haar werkzaamheden in de samenleving onder een loep ligt. Verwacht werd dat deze organisaties meer impact van instituties ervaren dan organisaties die minder fysiek aanwezig zijn in de leefomgeving. Echter, is middels dit onderzoek geen vergelijking kunnen maken tussen deze twee soorten organisaties. Een vervolgstudie zal beter uitwijzen of de impact van duurzaamheid vanuit de instituties groter is op bouworganisaties dan op organisaties in een andere sector.

Referenties

Ackroyd, S. & Crowdy, P.A. (1990). Can culture be managed? Working with 'raw' material: the case of the English slaughtermen, *Personnel Review. 19* (5): 3-13.

Agar, M. (2010). On the ethnographic part of the mix: A multi-genre tale of the field. *Organizational Research Methods,* 13 (2): 286-303.

Ahrens, T. & Mallona, M. (2007). Organisational control as cultural practice. A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society. 44*:305-331.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). Hoofdstuk 2: Alternative social science perspectives. *Doing critical management research (*pp. 23-47*).* Londen*:* Sage Publications.

Banerjee, B.S. (2002). Corporate environmentalism. The construct and its measurement, *Journal of Business Research*, *55*: 177-191.

Banerjee, S.B., Iyer, E.S. and Kashyap, R.K. (2003) Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type, *Journal of Marketing*, *67*(2): 106-122.

Banerjee, B. (2005). Hoofdstuk 5: Managing sustainability. *Management and Organization: A Critical Text* (pp. 155-174). London, UK: Palgrave Macmilan.

Bate, P., R. Khan & A. Pye (2000). Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: where organization design meets organization development. *Organization Science, 1* (2):197-2011.

Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, *The Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967.

Cherrier, H., Russell, S. V. & Fielding, K. (2012). Corporate environmentalism and top management identity negotiation. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4): 518-534.

Choo, C.W. (1996). The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions, *International Journal of Information Management*. *16* (5): 329-340.

Christmann, P. (2000). Effects of 'best practices' of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets, *Academy of Management Journal*. *43* (4): 663-680.

Daily, F.B. & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management, *International Journal of Operations & Production Management. 21* (12): 1539-1552.

De Man, H. (2009). Cultuur en verandering. Beperkingen van het instrumentele model, *Management en Organisatie. 3*: 21-35.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). Hoofdstuk 1: Introduction: Entering the field of qualitative research, in: Denzin N. & Lincoln, Y. (eds), *Handbook of qualitative research,* Londen: Sage Publications, 1-17.

Dewalt, M.K. & Dewalt, B.R. (2002).*Participant Observation. A guide for fieldworkers.* Walnut Creek, USA: Rowman & Littlefield Publishers.

Dixon, S.E.A. and Clifford, A. (2007). Ecopreneurship – a new approach to managing the triple bottom line, Journal of Organizational Change Management, 20(3):326-345.

Dobers, P. & Wolff, R. (2000). Competing with 'soft' issues – from managing the environment to sustainable business strategies, *Business Strategy and the Environment*. *9*: 143-150.

Graafland, J.J. (2001). Maatschappelijk ondernemen: Analyse, verantwoording en fundering: Inaugurale reden Universiteit van Brabant, Tilburg.

Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities,* New York: Palgrave Macmillan, 1-32.

Global Reporting Initiative, https://www.globalreporting.org/languages/dutch/Pages/default.aspx, geraadpleegd in juni 2013.

Heijmans (1). (2012). *Jaarverslag Heijmans 2012.* Rosmalen: Heijmans.

Heijmans (2). (2012). *De contouren van morgen. Jaaroverzicht duurzaamheid Heijmans 2012.* Rosmalen: Heijmans.

Heijmans (3). (2012). *Heijmans Duurzaamheidsdesk.* Intranet Heijmans.

Heijmans (4). (2012). Intranet Heijmans.

Heijmans (5). (2012). Ontwikkelingsformulier.

Heracleous, L. (2001). An ethnographic study of culture in the context of organizational change, *The Journal of Applied Behavioral Science. 37* (4): 426-446.

Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership,* Los Angeles: Sage Publications: 3-40.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice, *Journal of Business Ethics,* 28: 213-231.

Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness, *The American journal of occupational therapy. 45* (3): 214-222.

Kunda, G. (2006). *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Philadelphia, USA: Temple University Press.

Kvale, S. (2002). Hoofdstuk 18: The social construction of validity. Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds), *The qualitative inquiry reader,* Londen: Sage Publications, 299- 325.

Lee, K. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry, *Management Decision*, 47 (7): 1101-1121.

Lozano, R. (2012). Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability: Overcoming barriers to change, *Greenleaf Publishing,* 43-64.

Menon, A. & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy, *The Journal of Marketing*, *61*(1): 51-67.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures, *Organization Environment,* 21: 245-269.

Newman, J. (2012). An organizational change management framework for sustainability, *Greener Management International*. *57*: 65- 75.

Quinn, L. & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership, *Corporate Governance. 9* (1):21-38.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests.* California: Sage Publications, 73-91.

Sweeney, L. (2007). Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR, *Corporate Governance,*7 (4): 516-523.

Verhoeven, N. (2004). *Doing research. The hows and whys of applied research.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1997). The corporate sociale performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*. *18* (4): 303-319.

Walsh, D. (2004). Hoofdstuk 17: Doing ethnography, in: Searle, C. (ed) *Researching society and culture*, Londen: Sage publications. 217-231.

Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing,* Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick. K.E. (2001). *Making sense of the organization.* Malden: Blackwell Publishers, 179-185.

Weick, K. E, Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*. *16* (4): 409-421.

Weber, K. & Glynn, M.A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies. 27* (11): 1639-1660.

Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility activities on companies with bad reputations*, Journal of Consumer Psychology. 16* (4): 377-390.