



EEN ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN LEIDINGGEVENDEN
IN HET VERANDERINGSPROCES RICHTING CO2-NEUTRALITEIT

VAN SPOOR KUNNEN WISSELEN

Afstudeeronderzoek Davien van der Sloot
Universiteit Utrecht
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Communicatie, Beleid en Management
Eerste begeleider: dr. M.H. Winnubst
Tweede begeleider: prof.dr. E.F. Loos
21 juni 2019

Voorwoord

Van spoor kunnen wisselen. Dit is een metafoor die ik om verschillende redenen passend vind voor mijn afstudeerscriptie. Ik heb mijn onderzoek uitgevoerd bij bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud (VGO) van woningcorporatie De Alliantie. Aan het begin van mijn onderzoek lag er een brede vraag over wat de toenemende behoefte te innoveren en te ontwikkelen, maar ook een nieuwe manier van samenwerken vraagt van leidinggevendenden. Hoe vaak ben ik wel niet van spoor gewisseld in de periode dat ik mijn scriptie heb geschreven? Waar ik eerst wilde onderzoeken wat duurzaamheid betekent voor medewerkers van VGO, wisselde ik later naar een focus op leidinggevendenden. Waar ik eerst me wilde richten op verhalen in narratieve interviews, wisselde ik later naar groepsinteractie in focusgroepen. En waar ik eerst me volledig in de energietransitie en CO₂-neutraliteit heb gestort, keerde ik later toch terug bij leiderschap.

De manier waarop mensen werken in organisaties heeft me altijd geboeid en is één van de redenen geweest om een master aan de USBO te volgen. Voor mijn scriptie heb ik onderzoek gedaan bij een organisatie, namelijk VGO. In het kader van duurzaamheidsambities gaat VGO een veranderingsproces in, om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben. Ik heb onderzocht wat dit doel betekent voor de organisatie. Moet de organisatie veranderen en zo ja, hoe? En welke vaardigheden heeft VGO nodig om dit te doen? Ik heb me gericht op de rol die leidinggevendenden kunnen spelen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. Aandacht hebben voor de organisatie en haar structuren en gewoonten is van belang bij een veranderingsproces. Daarbij inzetten op leren is van grote waarde om uit te proberen, nieuwe inzichten op te doen en uiteindelijk los te laten wat niet meer werkt. Stimuleren, triggeren, faciliteren en verbinden zijn hierbij essentieel. Als dit lukt, dan kan VGO veranderen en zich aanpassen. Met andere woorden: zij kan van spoor wisselen. Op het moment dat het nodig is, kan VGO een oud spoor verlaten en van koers veranderen naar een ander spoor. Oude sporen hoeven niet verlaten of verwijderd te worden, zolang ze van waarde zijn. Wat nodig is, zijn spoorwissels, zodat als er een rood sein gaat branden, de trein van spoor kan wisselen.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die ervoor gezorgd hebben dat mijn trein is blijven rijden en ik wanneer nodig van spoor ben gewisseld. Madeline Winnubst wil ik bedanken voor de constructieve feedback en haar betrokkenheid als mijn scriptiebegeleider. Daarnaast wil ik Lisette Alosery van VGO bedanken voor haar begeleiding en sparsessies. Ook wil ik Lisette, Maartje Brans en alle betrokken medewerkers van VGO bedanken voor de kans onderzoek te doen bij zo'n leuke en interessante organisatie. Ook dank ik mijn studiegenootjes: ik heb met jullie kunnen sparren, ontspannen en af en toe eens lekker kunnen klagen. Ik ben veel dank verschuldigd aan mijn lieve vrienden en vooral scriptiekoningin Mylena, zonder wie ik deze scriptie niet had kunnen afronden. Tot slot wil ik mijn lieve ouders en zus Sanne bedanken. Jullie onvoorwaardelijke steun, hulp en feedback heeft me niet alleen door deze scriptieperiode, maar mijn hele studietijd gesleept! Met deze afstudeerscriptie is mijn studietijd voorbij. Ik ga van spoor wisselen!

Het fluitsignaal klinkt. Ik nodig u graag uit mijn scriptie te lezen.

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over hoe bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud (VGO) van woningcorporatie De Alliantie het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit kan organiseren met haar leidinggevend. Een literatuurstudie diende als basis van dit onderzoek en heeft inzicht gegeven in de belangrijkste concepten omtrent dit onderwerp, namelijk organisatie en organiseren; flexibiliteit en adaptiviteit; *organizational learning*; en leiderschap. Middels semigestructureerde interviews en focusgroepen met leidinggevend is geprobeerd inzicht te krijgen in hoe het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit georganiseerd kan worden en welke rol daarbij is weggelegd voor leidinggevend.

Er is ten eerste gekeken naar de begrippen organisatie en organiseren, en het verschil hiertussen. Onder een organisatie wordt een systeem verstaan waarin individuen (in sociale interactie) werken om doelen te behalen. Het systeem bestaat uit routines en structuren en kent grenzen. Organisatie verschilt van organiseren omdat dit laatste niet ingaat op een systeem, maar op een probleemoplossend proces. In dit voortdurende proces gaan actoren om met ambiguïteit, onzekerheid en dubbelzinnigheid door (in interactie) betekenis te geven aan hun omgeving. Actoren ordenen informatie aan de hand van cognitieve frames. Het probleem is dat – zeker binnen organisaties – soms te veel wordt gedaan volgens vaste structuren en processen. Organisaties vinden het moeilijk deze te veranderen, terwijl juist flexibiliteit en het vermogen te veranderen wenselijk zijn bij het omgaan met een veranderlijke omgeving. Het is hierom waardevol in te zetten op adaptiviteit (het vermogen zich aan te kunnen passen aan de omgeving). Organisaties kunnen zich aanpassen volgens een proces van perceptie, beoordeling en *enactment* (het daadwerkelijk aanpassen van routines). Hoe een organisatie zichzelf en haar omgeving percipieert is bepalend voor hoe ze die beoordeelt, maar het bepaalt ook welke acties de organisatie wel en niet onderneemt. Of en hoe een organisatie actie onderneemt, hangt af van verschillende factoren. In dit onderzoek wordt ingegaan op twee factoren: leren en leiderschap.

Organizational learning is een proces waarin kennis wordt geconstrueerd, zowel individueel als op het niveau van de organisatie als geheel. De (re)constructie van kennis heeft effect op en wordt beïnvloed door organisatiehandelingen en instituties. Kenmerkend is dat het geleerde situationeel en sociaal is: het is contextafhankelijk en gebeurt door de organisatie en haar leden als collectief. Deze manier van leren past bij een organisatie in adaptie, omdat in deze complexe situaties constant op een sociale manier wordt geleerd. Door samen met anderen in de context te leren, krijgt men inzicht in elkaars percepties, wat bij kan dragen aan het succesvol doorlopen van een adaptieproces. Obstakels als onzekerheid en complexiteit kunnen ervoor zorgen dat organisaties vast blijven houden aan bestaande routines, wat leren in de weg kan staan. Dit kan ondervangen worden door in te zetten op exploratie. Als organisaties in staat zijn nieuwe manieren van doen uit te proberen, oude, niet meer werkende routines te laten varen en zich aan te passen, zijn ze flexibel. Hierbij is leiderschap bepalend. Leidinggevend kunnen op een aantal zaken en eigen competenties inzetten als het gaat om veranderen en leren. Zo kan visionair leiderschap ervoor zorgen dat een organisatie op een ruimdenkende en open manier adaptie tegemoet treedt en oppakt. Hierbij is het van belang dat leiders niet alleen uitdragen dat adaptie belangrijk is, maar ook het gedrag vertonen dat bij adaptie hoort: ze moeten momentum en steun creëren voor initiatieven en zich hard maken voor de verandering. Het is zaak om die verandering vervolgens structureel te behouden. Daarnaast is er een faciliterende rol weggelegd voor de leider: hij kan bekwaamheid faciliteren en anderen meenemen in de adaptie. Daar hoort het faciliteren van een innovatiebevorderende en veilige context bij. Leiders zijn daarnaast in staat nieuw opgedane kennis te integreren, over de grenzen van de organisatie (onderdelen) heen. Ze kunnen zo zorgen voor onderling begrip. Ten slotte kunnen leiders nieuw opgedane en bestaande kennis institutionaliseren en daarmee integreren in de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.

Bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud kan het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit met haar leidinggevend organiseren door ten eerste aandacht te hebben voor de organisatie van VGO. Hier staan tempo en ambitie centraal. Dit laat echter nauwelijks de ruimte en tijd aan de organisatie om stil te staan bij het veranderingsproces en wat dat vraagt van mensen, in hun hoofd en handen. Wat vaker stil staan kan bijdragen aan het lerend vermogen van de organisatie en haar leden en biedt de kans om flexibeler en adaptiever te worden. Medewerkers gaan zo gemakkelijker buiten de gebaande paden en gaan exploreren en leren. In dit proces is het van belang elkaar mee te nemen. Momenteel wordt er vrij verkokerd gewerkt. Onderlinge integratie van onder andere werkzaamheden kunnen ervoor zorgen dat men elkaar gemakkelijker weet te vinden en zo samen kan worden geleerd en verbeterd. Afstemming is daarnaast van belang: intern, maar ook in de samenwerking met andere corporaties en vooral ketenpartners. De Sequent NXT-samenwerking vraagt om een ander soort ketensamenwerking en daarmee een andere rol van VGO. Leiderschap kan hierin bepalend zijn omdat leidinggevend niet alleen de verbinding kunnen leggen tussen de buitenwereld en VGO, maar ook tussen mensen binnen de organisatie. Data kunnen, als die geordend en volledig zijn, zowel intern als extern ondersteuning bieden. Een andere belangrijke vaardigheid van leidinggevend is het verbinden van medewerkers aan het doel van CO₂-neutraliteit: leidinggevend dragen ambities uit, maar kunnen die ook borgen in de praktijk om mensen meenemen in de ambities. Hiernaast kunnen zij een faciliterende en stimulerende rol spelen als het gaat om leren en flexibiliteit. Het triggeren van medewerkers is daarnaast waardevol om hen te laten uitproberen, buiten de gebaande paden. Leidinggevend kunnen een context creëren die bovenstaande ten goede komt.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	2
<i>Samenvatting</i>	3
<i>Inhoudsopgave</i>	4
<i>Hoofdstuk 1: Inleiding</i>	6
1.1 Aanleiding en afbakening	6
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Achtergrond	6
1.4 Relevantie	7
1.5 Leeswijzer	7
<i>Hoofdstuk 2: Methodologie</i>	8
2.1 Onderzoeksbenadering en -strategie	8
2.2 Literatuurstudie	8
2.3 Interviews	8
2.4 Focusgroepen	9
2.5 Kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek	11
2.6 Rol van de onderzoeker	11
<i>Hoofdstuk 3: theoretisch kader</i>	13
3.1 Inleiding: ‘VUCA’	13
3.2 Organisatie en organiseren	13
3.2.1 Verschillende manieren om te kijken naar organisatie	13
3.2.2 Organiseren als proces	14
3.2.3 Het probleem met organisatie en organiseren: omgaan met veranderingen	15
3.3 Adaptiviteit	16
3.3.1 Adaptiviteit duiden	16
3.3.2 Het belang van context	17
3.3.3 Het proces van adaptiviteit in de praktijk	17
3.4 De rol van <i>organizational learning</i> in organisaties en organiseren	18
3.4.1 <i>Organizational learning</i> als proces	18
3.4.2 Individueel leren en leren door de organisatie als geheel	19
3.4.3 <i>Organizational learning</i> in de praktijk: exploratie	19
3.5 De relatie tussen <i>organizational learning</i> en leiderschap	20
3.5.1 Leiderschapscompetenties bij verandering	20
3.5.2 De rol van leiders met betrekking tot leren	20
<i>Hoofdstuk 4: resultaten en analyse</i>	22
4.1 Interviews	22
4.1.1 Organisatie en organiseren	22
4.1.2 Flexibiliteit en adaptiviteit	24
4.1.3 Leren	25
4.1.4 Leiderschap	26
4.2 Focusgroepen	27
4.2.1 Organisatie en organiseren	27
4.2.2 Flexibiliteit en adaptiviteit	29
4.2.3 Leren	30
4.2.4 Leiderschap	31

<i>Hoofdstuk 5: conclusie</i>	34
5.1 Introductie.....	34
5.2 Beantwoording hoofdvraag	34
5.3 Aanbevelingen voor de organisatie	35
<i>Hoofdstuk 6: Discussie</i>	37
6.1 Reflectie op de resultaten	37
6.2 Reflectie op het onderzoeksproces	37
6.3 Beperkingen van het onderzoek	37
6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek	38
<i>Literatuurlijst</i>	39
Literatuurreferenties	39
Overige bronnen	41
<i>Bijlage 2: thema's en stellingen voor focusgroepen</i>	44
Thema 1: Organisatie en organiseren	44
Thema 2: Flexibiliteit	44
Thema 3: Leren.....	44
Thema 4: Leiderschap	45
<i>Bijlage 3: Codebomen semigestructureerde interviews en focusgroepen</i>	46
Bijlage 3.1: Codeboom interviews	46
Bijlage 3.2: Codeboom focusgroepen	47
<i>Bijlage 4: Lijst van respondenten</i>	48
<i>Bijlage 5: Organogrammen</i>	49
Bijlage 5.1: Organogram woningcorporatie De Alliantie	49
Bijlage 5.2: Organogram bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud	50
<i>Bijlage 6: Toestemmingsformulieren gebruik resultaten</i>	51
Bijlage 6.1: Toestemmingsformulier gebruik interviewresultaten	51
Bijlage 6.2: Toestemmingsformulier gebruik focusgroepresultaten	52

Hoofdstuk 1: Inleiding

“Ik geef leiding aan productietreinen en treinen hebben de neiging om wat minder goed te kunnen slalommen.”

- Respondent 4

1.1 Aanleiding en afbakening

Duurzaamheid is actueel en staat hoog op onder andere de politieke agenda. De bewustwording van de snelheid en ernst van klimaatverandering groeit. Milieuorganisaties als Greenpeace ondernemen talloze acties om klimaatverandering tegen te gaan en in Den Haag liepen onlangs duizenden scholieren mee in de klimaatmars (NRC, 2019; AD, 2019). Verschillende groepen, bedrijven, overheden en organisaties zetten zich in om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en te ‘vergroenen’.

Wat kunnen organisaties doen ten behoeve van duurzaamheid en vooral: hoe kunnen zij dit organiseren? Dit onderzoek is een *case study*, wat inhoudt dat één casus diepgaand wordt onderzocht in de natuurlijke omgeving (Bryman, 2012). De casus die centraal staat, is bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud (VGO) van woningcorporatie De Alliantie. De duurzaamheidsambities en in het bijzonder CO₂-neutraliteit zijn een grote opgave voor deze woningcorporatie en dit bedrijfsonderdeel. Het is voor bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud helder welke stappen wat betreft duurzaamheid gezet kunnen worden, zoals het installeren van zuinige CV-ketels, het plaatsen van zonnepanelen of het gebruiken van energiezuinige verlichting. De grote uitdaging is het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. De quote aan het begin van deze inleiding gaat over treinen en de sporen die zij volgen. Dit zie ik als metafoor voor organisaties en hun manieren van doen. Wat is in organisaties nodig om van spoor wisselen of, in de bewoording van respondent 4, te leren ‘slalommen’?

In dit onderzoek leg ik de nadruk op de rol die leidinggevenden (kunnen) spelen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit, omdat zij een invloedrijke rol binnen de organisatie hebben. Zij bevinden zich ‘tussen’ de directie en de werkvloer en leggen de verbinding tussen strategie en de dagelijkse praktijk. Daarnaast hebben de leidinggevenden bij VGO diverse takenpakketten, waardoor het interessant is om hun verschillende perspectieven op het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit te onderzoeken.

1.2 Probleemstelling

Het probleem dat centraal staat in dit onderzoek omvat het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. In dit onderzoek wordt geprobeerd inzicht te krijgen in wat er in een organisatie nodig is voor dit veranderingsproces en welke rol leidinggevenden in dit veranderingsproces hebben. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

Hoe kan bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud van woningcorporatie De Alliantie het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit met haar leidinggevenden organiseren?

Er worden twee kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet, namelijk interviews en focusgroepen, om antwoord te geven op deze vraag. Voorafgaand hieraan is een literatuurstudie uitgevoerd.

1.3 Achtergrond

Woningcorporatie De Alliantie heeft een aantal duurzaamheidsambities opgesteld, waaronder het doel om in 2050 CO₂-neutraal te opereren. De organisatie ziet het als één van haar maatschappelijke taken om bij te dragen aan het reduceren van de wereldwijde impact op het klimaat. De corporatie heeft zo’n 53.000 woningen (voornamelijk sociale huur) in haar bezit in de regio’s Almere, Amsterdam, Amersfoort en Gooi- en Vechtstreek. De Alliantie zet zich in voor betaalbare en goede woningen in prettige buurten en een groot deel van de huurders heeft een bescheiden inkomen (De Alliantie, z.j./a). De corporatie is een instelling die opereert ten behoeve van volkshuisvesting en alleen daartoe haar financiële middelen inzet. De Alliantie bestaat sinds 2001, toen vier verschillende corporaties fuseerden. De corporatie bestaat uit meerdere bedrijfsonderdelen, met ieder hun eigen taken.

Om tot een CO₂-neutrale woningvoorraad in 2050 te komen, moet de (huidige) woningvoorraad worden verduurzaamd. In dit onderzoek richt ik me op bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud, dat verantwoordelijk is voor het onderhoud en de reparatie van de woningvoorraad. Dit bedrijfsonderdeel speelt een grote rol in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. VGO werkt in een ketensamenwerking samen met ketenpartners, verdeeld over verschillende specialismen: gevel, mutatie en reparatie, dak en installatie. Begin 2020 gaat Sequent NXT in, de doorontwikkeling van de bestaande ketensamenwerking, waarin verduurzaming centraal staat. Voor deze samenwerking zijn de ketenpartners geselecteerd die mee willen in de volgende stap als het gaat om de duurzaamheidsambities en nieuwe ontwikkelingen op het gebied

van vastgoedonderhoud. Belangrijke pijlers in Sequent NXT zijn innovatie en naast operationele, ook tactische en strategische samenwerking (De Alliantie, z.j./b). Organogrammen van De Alliantie en VGO zijn te vinden in bijlage 5.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek is ten eerste wetenschappelijk relevant omdat het kijkt naar het veranderingsproces ten behoeve van CO₂-neutraliteit in een organisatie. De relevantie hiervan blijkt uit onder andere onderzoek van Berkhout (2012), die heeft gesteld dat onderzoek nodig is naar hoe aanpassing ten behoeve van duurzaamheid verloopt in organisaties. Dit onderzoek is ten tweede relevant omdat het zich specifiek richt op een woningcorporatie. Diverse (semi)publieke organisaties zetten stappen tot verduurzaming en hier is ook onderzoek naar gedaan (zie bijvoorbeeld Wilby en Vaughan, 2010), maar het aantal wetenschappelijke onderzoeken naar woningcorporaties is schaars. Ten derde leg ik in dit onderzoek de nadruk op de rol die leidinggevendenden kunnen spelen in een veranderingsproces en bij leren. Uit onder andere onderzoek van Higgs en Rowland (2011) en Vera en Crossan (2004) is gebleken dat vervolgonderzoek naar die rol relevant is, omdat dit kan bijdragen aan wetenschappelijke en praktische kennis over leiderschapsstijlen en -vaardigheden bij veranderen en leren. Dit onderzoek is ten vierde relevant omdat concepten worden getoetst die samen van belang zijn bij het organiseren van een veranderingsproces, zoals de combinatie van de twee concepten leiderschap en leren. Aan de hand van onder andere grondleggers van de organisatiewetenschap, zoals March en Simon (1993) en Weick (in Czarniawska, 2005) is inzicht verkregen in het verschil tussen organisatie en organiseren en wat dit betekent voor het vermogen van organisaties zich aan te passen (en wat nodig is om aan te passen). Dit onderzoek kan hierdoor wetenschappelijke inzichten bieden in diverse concepten en hun onderlinge samenhang.

Dit onderzoek is daarnaast maatschappelijk relevant, omdat het zich richt op een woningcorporatie en dergelijke organisaties een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de reductie van CO₂-uitstoot, omdat bijvoorbeeld een duurzamere verwarming van woningen de CO₂-uitstoot kan beperken (CBS, 2018). Ten tweede is dit onderzoek relevant voor woningcorporatie De Alliantie en bedrijfs onderdeel VGO omdat het inzicht kan geven in hoe een CO₂-neutrale toekomst eruit zou kunnen zien voor deze organisatie c.q. dit bedrijfs onderdeel. Aan de hand van dit onderzoek kan beter worden begrepen wat er bij het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit komt kijken, en waar de corporatie en VGO op in kunnen zetten ten behoeve van dit veranderingsproces. De focus op leidinggevendenden maakt dit onderzoek ten derde relevant, omdat het leidinggevendenden praktische handvatten kan bieden voor hun rol in het veranderingsproces. Ten slotte kunnen de lessen die uit dit onderzoek volgen waardevol zijn voor andere woningcorporaties en organisaties. Duurzaamheid is actueel. Het is daarom relevant te onderzoeken op welke manier duurzaamheid georganiseerd kan worden binnen organisaties en wat dit van organisatieleden en specifiek leidinggevendenden vraagt.

1.5 Leeswijzer

Na deze inleiding ga ik eerst in op de methodologie van dit onderzoek (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste concepten van dit onderzoek, namelijk organisatie en organiseren; flexibiliteit en adaptiviteit; *organizational learning*; en leiderschap behandeld. Theorie en empirie zijn met elkaar verbonden in hoofdstuk 4, waar de resultaten worden geanalyseerd. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie van dit onderzoek en in hoofdstuk 6 is de discussie te vinden.

Hoofdstuk 2: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek behandeld. Eerst wordt ingegaan op de onderzoeksbenadering en -strategie. Hierna worden de onderzoeksmethoden besproken evenals de dataverzameling en data-analyse. Ten slotte komen de kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek en de rol van de onderzoeker aan bod.

2.1 Onderzoeksbenadering en -strategie

Wetenschappelijk onderzoek is grof gezegd onder te verdelen in kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Waar bij kwantitatief onderzoek de nadruk ligt op het kwantificeren van data, wordt met kwalitatief onderzoek geprobeerd het waarom achter gebeurtenissen, fenomenen en concepten te begrijpen en te interpreteren (Bryman, 2012; O'Leary, 2017). Ik heb gekozen om kwalitatief onderzoek te doen omdat dit mij in staat stelt te begrijpen wat de rol van de leidinggevende in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit inhoudt. Ik zet kwalitatieve onderzoeksmethoden in vanuit een constructivistische wetenschapsfilosofie, die stelt dat hoe we de realiteit bezien, afhankelijk is van onze ervaringen. Voor het doen van onderzoek betekent dit dat de realiteit een interpretatie is van de onderzoeker (Smaling, 2010).

In dit onderzoek voer ik een *single case study* uit, wat betekent dat één casus wordt onderzocht in de natuurlijke context (Bryman, 2012). De *case study* is geschikt voor 'hoe'-onderzoeksvragen en stelt de onderzoeker in staat om contextuele kenmerken mee te nemen in het onderzoek (Baxter & Jack, 2008). In dit onderzoek is bedrijfs onderdeel VGO de *case* en hierom heb ik leidinggevend van VGO geselecteerd als respondenten. Ik hanteer in dit onderzoek een strategie waarbij ik na elke stap in het onderzoeksproces doorgrond wat er bij het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit komt kijken en welke rol leidinggevend hierbij kunnen spelen. Ik heb interviews afgenomen om mij te oriënteren op het onderwerp en om op basis hiervan de inhoudelijke invulling van focusgroepen vorm te geven. Met deze strategie kan ik als onderzoeker met de leidinggevend nadenken en onderzoeken. Middels deze strategie worden de respondenten uitgedaagd zelf te leren en te ontwikkelen, waardoor ze hun eigen professionele praktijk kunnen verbeteren (O'Leary, 2017).

Er zijn twee kwalitatieve methoden gebruikt in dit onderzoek, namelijk interviews en focusgroepen. Deze worden besproken in paragrafen 2.3 en 2.4. Ter voorbereiding op de dataverzameling heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, die wordt besproken paragraaf 2.2.

2.2 Literatuurstudie

Aan de hand van een literatuurstudie heb ik inzicht gekregen in de belangrijkste concepten omtrent het onderwerp van deze studie, te weten organisatie en organiseren; flexibiliteit en adaptiviteit; *organizational learning*; en leiderschap. De literatuurstudie is de basis voor de rest van het onderzoek. Het geeft inzicht in eerder onderzoek dat is gedaan naar de belangrijkste concepten. Daarnaast wordt de gevonden literatuur gebruikt om de verzamelde empirische data uit de *case study* te verklaren.

Ik heb via zoekmachines zoals Google Scholar naar relevante literatuur gezocht. Ik heb alleen gezocht naar wetenschappelijke artikelen, omdat de literatuurstudie als wetenschappelijke basis dient voor mijn onderzoek. De artikelen vond ik voornamelijk in vaktijdschriften, nationaal, maar vooral internationaal. De gebruikte zoektermen waren in het begin breed, zoals 'organiseren', 'energietransitie' en 'leiderschap'. Op basis van het lezen en markeren van delen van de gevonden artikelen werden de zoektermen gericht, zoals '*organizational learning*', 'leiderschapstijl bij verandering' en 'adaptief bestuur'. Ik hanteerde een aantal criteria om de relevantie van artikelen te beoordelen. Ten eerste keek ik naar de auteurs, zodat ik kon bepalen of hun achtergrond aansluit op de focus van mijn onderzoek. Een voorbeeld hiervan zijn Higgs en Rowland (2011), die een achtergrond hebben in organisatiegedrag en -verandering en in hun artikel ingaan op leiderschapscompetenties bij verandering. Ten tweede keek ik naar het jaartal van het artikel omdat dat inzicht geeft in hoe een artikel zich verhoudt tot andere wetenschappelijke literatuur over het onderwerp. Wat betreft bijvoorbeeld de concepten 'organisatie' en 'organiseren' heb ik grondleggers als March en Simon (1993) en Weick (in Czarniawska, 2005) gecombineerd met een recentere artikel van Popova-Nowak en Cseh (2015). Ten derde heb ik me gericht op artikelen waarin de verbinding tussen de belangrijkste concepten werd gelegd. Een voorbeeld hiervan is adaptiviteit in het kader van klimaatverandering, waar Wilby en Vaughan (2010) op ingaan als ze de kenmerken (waaronder visionair leiderschap) van een organisatie die adaptief reageert op klimaatverandering bespreken. Ten slotte heb ik artikelen beoordeeld op de mate waarin ze werden aangehaald door andere auteurs. Op bijvoorbeeld het gebied van adaptiviteit keerde Berkhout (2012; en Berkhout et al., 2006) meerdere malen terug, zowel bij het zoeken in Google Scholar als in de referenties van gebruikte wetenschappelijke artikelen.

2.3 Interviews

Vastgoedonderhoud heeft elf leidinggevend met diverse takenpakketten. Zij zijn betrokken bij het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit en het doorvoeren van veranderingen ten behoeve hiervan. De interviews die met hen zijn

afgenomen hadden twee doelen. De interviews kunnen ten eerste een oriëntatie bieden op hoe het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit zich in de dagelijkse praktijk manifesteert. Dit doel is bereikt omdat de interviews de mogelijkheid boden verschillende perspectieven op het onderwerp te onderzoeken. Zo heb ik leidinggevend gesproken die op operationeel niveau bezig zijn met het veranderingsproces, evenals leidinggevend die strategisch betrokken zijn. De interviews hadden ten tweede als doel om een inhoudelijk interessante invulling voor de focusgroepen te bieden. Ik heb de interviewresultaten gebruikt voor het vormgeven van de stellingen voor de focusgroepen (waarop wordt ingegaan in paragraaf 2.4). De zes interviews boden voldoende data om een oriëntatie te geven op het onderwerp en om een inhoudelijke invulling voor de focusgroepen te bieden. Bovenstaande doelen maken het semigestructureerde interview een geschikte methode omdat dit de ruimte biedt het gesprek aan te gaan over relevante topics, zonder te veel sturing of een vast kader. De interviewvragen hoeven niet allemaal of in een vaste volgorde gesteld te worden, waardoor ik als onderzoeker bijvoorbeeld door kon vragen op praktijkvoorbeelden (Bryman, 2012).

Op basis van de literatuurstudie en in overleg met de scriptiebegeleider is een topiclijst opgesteld (bijlage 1). Er heeft geen *pre-test* plaatsgevonden met één van de respondenten, omdat dit naar mijn mening kon zorgen voor *bias* aangezien ik alle respondenten ook weer terug zou zien bij de focusgroepen. De topiclijst is niet voorgelegd aan de begeleider van VGO, waardoor de kwaliteit van de topiclijst minder gewaarborgd is. Tijdens de interviews kreeg ik de indruk dat de relevante topics aangesneden werden en dat er geen onderwerpen werden gemist. Ik heb tijdens de interviews geprobeerd de respondenten zoveel mogelijk de ruimte te geven aan te vullen om zo geen relevante onderwerpen te missen. Aan het eind van het eerste interview kreeg ik van de respondent terug dat deze de onderwerpen en vragen logisch vond. Er heeft gedurende het onderzoek geen aanpassing in de topiclijst plaatsgevonden.

De respondenten die benaderd zijn voor de interviews zijn geselecteerd op basis van hun diverse taken, omdat ik zo vanuit verschillende hoeken van de organisatie inzicht kon krijgen in het onderwerp. Ik heb ervoor gekozen niet alle elf de leidinggevenden te interviewen omdat ik alle leidinggevenden zou betrekken in de focusgroepen en ik de interviews wilde gebruiken als oriëntatie op het onderwerp en als voorbereiding op de focusgroepen. Een secretaresse van VGO heeft voor mij de interviews (1 uur) in de agenda's ingepland.

De zes semigestructureerde interviews zijn één-op-één afgenomen in besloten ruimtes op het kantoor van Vastgoedonderhoud in Hilversum. De interviews vonden in dezelfde week plaats en er was gezorgd voor wat te eten en te drinken. Ieder interview werd gestart met een korte introductie van mij als onderzoeker en een omschrijving van het onderzoek. Ik legde kort uit hoe het interview ongeveer ging verlopen waarna aan de hand van de topiclijst het interview werd afgenomen. De interviews duurden tussen de 45 en 60 minuten. Alle interviews zijn opgenomen (audio). Tijdens het interview maakte ik aantekeningen van het interviewverloop en zaken die opvielen (zoals quotes die bepaalde resultaten kenmerkend weergaven).

Alle interviews zijn direct na afloop getranscribeerd aan de hand van de audio-opnamen. De transcripten zijn geanonimiseerd en vervolgens gecodeerd in het programma NVivo. Ik ben begonnen met open coderen, een proces waarbij aan fragmenten van data labels worden toegekend (Boeije, 2005). Dit leverde 87 codes op. Ik kende een code toe als een stukje tekst specifiek antwoord op één van mijn interviewvragen gaf, of als het opvallend was voor een bepaald topic. Deze toegekende codes kwamen voor een groot deel overeen met de thema's die zijn behandeld in het theoretisch kader. Als een alinea geheel binnen een code paste, codeerde ik die helemaal. Daarnaast kwam het voor dat ik binnen een alinea codes toekende. Soms maakte ik een code aan waarvan ik wist dat die ook zou passen in een eerder gecodeerd transcript. Als ik dat opmerkte, ging ik terug naar dat transcript en voegde ik de code toe. Op deze manier heb ik geprobeerd een zo volledig mogelijk overzicht te krijgen van de data in de transcripten. Axiaal coderen omvat het structureren en categoriseren van codes, door die te splitsen, samen te voegen of ze onder nieuwe codes te plaatsen (Hak, 2007). Als codes (en de daarbij horende data) bij elkaar pasten, voegde ik ze samen in een categorie. Gingen fragmenten in de kern net over iets anders, of pasten het ergens anders wellicht beter, dan sloeg ik ze over. Als ik codes had die onder meerdere categorieën pasten, heb ik ze in al die categorieën geplaatst. Dit gold bijvoorbeeld voor de code 'Verbinden', dat zowel te plaatsen was in de categorie leiderschap, als in de categorie organisatie en de omgeving. Na het axiaal coderen bleven vier categorieën over, namelijk organisatie en de omgeving; flexibiliteit en adaptiviteit; leren en kennis; en leiderschap. Met selectief coderen worden de data in de categorieën met elkaar vergeleken en er wordt nagegaan of en hoe bepaalde codes samenhangen (Hak, 2007). Ik heb orde in de categorieën geschapen door ze uit te schrijven en zo te bepalen welke codes samenhangen en hoe. De relevante codes zijn verwerkt in een codeboom (bijlage 3).

2.4 Focusgroepen

Na de interviews volgden de focusgroepen. Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij meerdere respondenten een specifiek onderwerp met elkaar bespreken. De interactie, de manier waarop onderwerpen besproken worden en hoe het gesprek verloopt zijn van belang en geven inzicht in waarom respondenten zeggen wat ze zeggen (Bryman, 2012). Het doel van focusgroepen in dit onderzoek is om inzicht te vergaren in hoe leidinggevenden het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit (denken te) kunnen organiseren. Uit de interviewresultaten bleek dat vier thema's relevant zijn om te verwerken in stellingen voor de focusgroepen, namelijk organisatie en organiseren; flexibiliteit; leren; en leiderschap. Er is gekozen voor stellingen omdat die kunnen dienen als startsein voor het gesprek

over de thema's. De hierop volgende interactie tussen de respondenten geeft inzicht in hoe zij individueel tegen de thema's aankijken, maar ook hoe ze elkaar aanvullen, tegenspreken of overtuigen. Ik formuleerde de stellingen door te kijken naar wat uit de interviews belangrijk bleek en door te kijken naar zaken waarover de respondenten het van mening verschilden, of waarop de nadruk werd gelegd. Zo heb ik naar aanleiding van de nadruk op het delen en verbinden van kennis in de interviews de focusgroepstelling over *organizational learning* vormgegeven.

Er zijn een aantal randvoorwaarden voor een vruchtbare focusgroep (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Ten eerste moet een focusgroep niet te groot zijn. Ik heb besloten drie bijeenkomsten te organiseren met vier respondenten. Ik heb hier bewust voor gekozen, ondanks het gevaar voor afmeldingen op het laatste moment, omdat ik de alternatieven (zes of elf personen per groep) niet gepast achtte. Met dergelijke groeps grootten is het niet haalbaar om constructief zaken te bespreken, terwijl dat bij een gesprek met drie respondenten nog wel zo is. Volgens Gill et al. (2008) is een tweede voorwaarde voor een vruchtbare focusgroep dat er een veilige, open sfeer heerst. Ik heb dit zoveel mogelijk proberen te faciliteren door de focusgroepen in een besloten ruimte op kantoor te laten plaatsvinden, zodat de respondenten in een bekende, veilige omgeving vrijuit konden praten. Bij iedere focusgroep stond er wat te eten en te drinken en was er ruimte voor pauze. Een derde voorwaarde voor een vruchtbare focusgroep is dat er genoeg tijd is vrijgemaakt voor de bijeenkomsten. Er is daarom voor elke focusgroep meer tijd in de agenda's vrij gepland dan nodig (2 uur), zodat respondenten niet gehaast het gesprek hoefden te voeren en er genoeg tijd was om in te leiden en af te sluiten. Een andere randvoorwaarde voor een succesvol verloop van focusgroepen is dat er iemand aanwezig is die de bijeenkomsten begeleidt. Deze 'moderator' grijpt niet zozeer inhoudelijk in, maar faciliteert de groepsleden tijdens de sessie (Bryman, 2012). Ik heb ervoor gekozen deze rol uit te besteden aan mijn begeleider van VGO zodat ik tijdens de focusgroepen kon observeren. De begeleider van VGO is HR-adviseur en werkt niet direct samen met de respondenten. Ze is wel bekend met de respondenten en het onderwerp van de studie. Ik heb mijn begeleider voorafgaand aan de eerste focusgroep gebriefd, waarbij we de topics en stellingen bespraken, evenals onze rollen bij de focusgroepen. Per stelling was er gemiddeld vijftientwintig minuten de tijd om te stemmen en te bespreken. Na twee stellingen was er tijd voor een korte pauze, waarna de laatste twee stellingen werden besproken.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van hun leidinggevende functie binnen VGO. In de focusgroepen wilde ik alle elf de leidinggevendenden van VGO laten deelnemen omdat dit de representativiteit van de resultaten ten goede komt. De secretaresse van VGO heeft in de agenda's van de respondenten passende momenten gezocht en drie data vastgesteld voor drie focusgroepen. Aan welke focusgroep een respondent deelnam, hing dus af van op welk van de drie momenten de respondent beschikbaar was. Ondanks dat drie data waren geprikt, hebben uiteindelijk twee focusgroepen plaatsgevonden. De oorspronkelijk als tweede geplande focusgroep is niet doorgegaan door afmeldingen op de dag zelf. Omdat de groep hierdoor uit twee personen zou bestaan, een te klein aantal om door te laten gaan, is deze afgelast. De respondenten uit deze groep zijn uitgenodigd voor de laatste focusgroep, om op die manier zo veel mogelijk respondenten alsnog deel te kunnen laten nemen. De focusgroepen bestonden uiteindelijk beide uit vier respondenten, op drie respondenten na hebben alle leidinggevendenden deelgenomen aan een focusgroep. Eén respondent heeft niet kunnen deelnemen vanwege ziekte, twee andere respondenten hadden andere bezigheden ten tijde van de derde groep. Deze drie respondenten zijn wel geïnterviewd. Omdat in de focusgroepen de interactie tussen respondenten centraal stond, heb ik besloten deze respondenten niet meer achteraf individueel te benaderen. Het organiseren van een nieuwe focusgroep was wegens drukte in de agenda's van de respondenten en een gebrek aan tijd van de onderzoeker niet mogelijk. In bijlage 4 is een lijst van de respondenten te vinden en is weergegeven wie zijn geïnterviewd en aan welke focusgroepen respondenten deelnamen.

Iedere focusgroep startte ik met een korte introductie van het onderzoek. Vervolgens leidde de moderator het proces. Zij introduceerde een thema en las de daarbij behorende stelling voor. Om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan, werden alle respondenten hierna gevraagd zonder overleg te stemmen, door het omhoog houden van 'eens'/'oneens'-kaartjes. Hierna ging de moderator de respondenten één voor één af zodat zij hun keuze in een paar zinnen konden toelichten. Vervolgens konden de respondenten op elkaar reageren. De moderator zorgde er hierbij voor dat iedereen aan het woord kwam, er niet door elkaar heen werd gepraat en dat de tijd werd bewaakt. Zij stuurde het proces bij indien nodig, bijvoorbeeld met een vraag ('Hoe is dat op medewerkersniveau?' of 'Heb je daar een voorbeeld van?'). De moderator vatte aan het einde van het gesprek over elke stelling kort samen wat was gezegd.

Na elke focusgroep evalueerde ik kort met de moderator hoe de focusgroep was verlopen. Aan de hand van de eerste focusgroep en feedback van mijn begeleider heb ik een wijziging aangebracht in stelling 1 (de precieze wijziging is terug te vinden in bijlage 2). Door het woord 'moet' kwam in de eerste verwoording de focus te liggen op het veranderen van organisatiestructuren en -processen als doel. In de analyse van de data uit de focusgroepen heb ik rekening gehouden met de wijziging van stelling 1, door te vergelijken hoe de gesprekken verliepen aan de hand van de twee versies van de stelling, en in hoeverre dit overeenkwam of verschilde. In de eerste focusgroep werd meer tijd besteed aan in hoeverre structuren veranderen 'moet' en een doel is, alvorens werd gesproken over of het nodig is en zo ja, in welke mate en op welke manier. In de tweede focusgroep kwam het gesprek al sneller op dit laatste, maar kwam ook naar voren dat het veranderen van structuren geen doel op zich is en moet zijn. Hierom heb ik de verslagen kunnen vergelijken en gecodeerd en geanalyseerd op dezelfde manier als bij de andere stellingen.

De focusgroepen zijn opgenomen (audio) en er zijn geschreven aantekeningen gemaakt, waarin ik de grote lijnen en opvallende opmerkingen tijdens de focusgroepen (letterlijk) heb genoteerd. De audio-opnamen zijn niet getranscribeerd omdat niet de letterlijke bewoordingen van respondenten, maar het gesprek en hun onderlinge reactie relevant zijn. Aan de hand van de opnamen, persoonlijke aantekeningen en feedback van de moderator is per focusgroep een verslag gemaakt dat een overzicht geeft van het gespreksverloop per stelling. Hierin zijn eveneens opvallende, relevante quotes van focusgroepleden opgenomen. De focusgroepresultaten zijn tot op zekere hoogte een interpretatie zijn van mij als onderzoeker, omdat op basis van mijn beoordeling data zijn weergegeven en gestructureerd in de verslagen (Smaling, 2010).

De verslagen zijn in NVivo open, axiaal en selectief gecodeerd om een lijn te ontdekken in de data uit de twee focusgroepen en de data te vergelijken. Deze vergelijking heb ik vervolgens gekoppeld aan de verkregen data uit de interviews. Open coderen van de focusgroepverslagen leverde 87 codes op. Ik heb op dezelfde manier axiaal gecodeerd als bij de interviewtranscripten, waardoor ik uiteindelijk uitkwam op vier categorieën, namelijk organisatiekenmerken en afstemming; flexibiliteit; leren en kennis; en leiderschap. De codeboom van de focusgroepen is te vinden in bijlage 3.

2.5 Kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek

Wetenschappelijk onderzoek moet aan een aantal kwaliteitscriteria voldoen. Een eerste kwaliteitscriterium is de betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid omvat de consistentie van variabelen: exacte herhaling van het onderzoek zal dezelfde resultaten genereren (Bryman, 2012). Ik heb de betrouwbaarheid van mijn onderzoeksresultaten ten eerste proberen te borgen door mijn onderzoek zo consistent en systematisch mogelijk uit te voeren, wat volgens onder andere O'Leary (2017) van belang is om betrouwbare data te vergaren. Zo heb ik mijn respondenten volgens dezelfde criteria geselecteerd en heb ik hen op dezelfde manier geïnformeerd over het onderzoek, mijzelf en de dataverzamelmomenten. Daarnaast heb ik dezelfde topiclijst en stellingen behandeld, waardoor de dataverzamelmomenten op dezelfde manier ingingen op dezelfde zaken. Er is een verschil geweest in één focusgroepstelling, wat is besproken in paragraaf 2.4 en waarop ik eveneens terugkom in hoofdstuk 6. Ten tweede heb ik betrouwbaarheid proberen te borgen door nauwkeurig en uitgebreid de stappen in het onderzoeksproces te beschrijven. Door zowel uit te leggen hoe is gekozen voor de methoden als uitgebreid in te gaan op de dataverzameling en -analyse, is dit onderzoek grotendeels herhaalbaar. Ten derde heb ik in de interviews en focusgroepen rekening proberen te houden met het effect wat ik zelf had op de respondenten en het onderzoeksverloop, bijvoorbeeld door antwoorden van respondenten in interviews samen te vatten en te controleren bij de respondenten, en door zo min mogelijk te sturen (bijvoorbeeld met het geven van definities). Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker in zekere mate onderzoeksinstrument, wat invloed heeft op het onderzoek en herhaling bemoeilijkt.

Een tweede kwaliteitscriterium is validiteit. Onderzoek is valide als het 'meet wat het moet meten'. De interne validiteit slaat op de validiteit van het meetinstrument: zijn de gebruikte methoden geschikt voor de onderzoeksvraag (Bryman, 2012)? Doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de rol van leidinggevend van VGO in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. De semigestructureerde interviews boden een oriëntatie op het onderwerp en leverden een interessante invulling voor de focusgroepen op, waar de respondenten in gesprek gingen over de rol van leidinggevend in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit bij VGO. Ik denk dat op deze manier de interne validiteit van dit onderzoek zoveel mogelijk is geborgd, omdat de ingezette methoden meten wat ze moeten meten. De validiteit van onderzoek kan worden bedreigd door sociaal-wenselijke antwoorden van respondenten. Bij sociaal-wenselijk antwoorden geven respondenten antwoorden die zij als sociaal wenselijk achten, ook al sluiten die wellicht niet aan op hun eigen mening of ervaring (Tijmstra & Brinkman-Engels, 1978). Ik heb geprobeerd dit te ondervangen door in de interviews zo min mogelijk te sturen, omdat respondenten dan meer de neiging hebben zelf open en eerlijk te vertellen wat ze denken. Ik heb daarnaast geprobeerd de sociaal-wenselijkheid tegen te gaan door een veilige context te bieden waarin respondenten vrijelijk kunnen praten, onder andere door meerdere keren te benadrukken dat resultaten geanonimiseerd verwerkt worden. In de focusgroepen heb ik de respondenten zonder overleg laten stemmen over stellingen. Zo werden zij zo min mogelijk beïnvloed door wat anderen vinden. Ook heb ik hier geprobeerd een prettige, veilige context te faciliteren door de nadruk te leggen op het gesprek (en op het feit dat er geen goede of foute antwoorden zijn). Door open en oordeelloze gesprekken te faciliteren is sociaal-wenselijk antwoorden geprobeerd tegen te gaan.

De externe validiteit van onderzoek wordt ook wel generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten genoemd. Onderzoeksresultaten zijn generaliseerbaar als ze iets zeggen over andere gevallen dan alleen het onderzoeksobject zelf (Ruddin, 2006). De resultaten komen voort uit data verzameld in een *single case study* en zijn daarom beperkt generaliseerbaar. Alhoewel het niet het doel van dit onderzoek is om generaliseerbare resultaten op te leveren, kunnen de verkregen inzichten in wat er komt kijken bij het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit, samen met de lessen die uit de conclusie te trekken zijn, mogelijk interessant zijn voor andere organisaties (Baxter & Jack, 2008).

2.6 Rol van de onderzoeker

Hoe mensen informatie interpreteren en waarderen, wordt bepaald door de manier waarop zij naar de werkelijkheid kijken (Smaling, 2010). De data die ik in dit onderzoek heb verzameld, zijn sociaal geconstrueerd omdat ze gaan over

de interpretaties van respondenten van hun specifieke context en vervolgens door mij zijn geïnterpreteerd. Kenmerken van mij als onderzoeker, zoals het feit dat ik niet bij VGO werk en jonger ben dan de respondenten, kunnen effect hebben gehad op de resultaten. Ik heb geprobeerd zo min mogelijk sturend te zijn, zoals hierboven reeds beschreven. Desalniettemin is volledige objectiviteit in kwalitatief onderzoek niet te garanderen (Bryman, 2012; O'Leary, 2017). Ik heb gespard met medestudenten om mijn interpretaties en bevindingen te toetsen. Ook heb ik geprobeerd mij actief en open op te stellen bij VGO, door regelmatig op kantoor te werken en regelmatig contact te hebben met mijn begeleider van VGO. Hierdoor kon ik inhoudelijk feedback vragen en sparren en kon ik mijn bevindingen voorleggen en zo toetsen of mijn interpretaties overeenkwamen met die van mijn begeleider van VGO (wat bijvoorbeeld prettig was bij de verslagen van de focusgroepen). Ten slotte heb ik ruim de tijd genomen tijdens de dataverzamelmomenten zodat respondenten mij feedback konden geven en zaken konden aanvullen als ze dat wilden. Zo kon ik in het onderzoeksproces reflecteren op mijn eigen rol en de methoden. Volgens Hopkins (2007) draagt dit bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten.

Hoofdstuk 3: theoretisch kader

In deze literatuurstudie wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur onderzocht wat nodig is in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. Na een korte inleiding wordt eerst ingegaan op de begrippen organisatie en organiseren en het verschil daartussen. Hierna wordt ingegaan op wat nodig is in een organisatie om om te kunnen gaan met de noodzaak tot verandering, voortkomend uit de omgeving van organisaties. Een belangrijke factor hierbij is volgens de literatuur adaptiviteit. Hierna wordt dieper ingegaan op *organizational learning* en leiderschap, twee factoren die als bepalend worden gezien als het gaat om adaptiviteit. Ten slotte wordt de relatie tussen lerend vermogen en leiderschap behandeld, en hoe die zich verhoudt tot organisatie en organiseren.

3.1 Inleiding: 'VUCA'

De wereld van nu wordt gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, ofwel 'VUCA' (wat oorspronkelijk staat voor *volatile, uncertain, complex, ambiguous*) (Johansen, 2007). Volgens Van der Wal (2017) is sprake van volatiliteit als bestaande structuren, normen en verwachtingen voortdurend veranderen. Hij spreekt van onzekerheid als het niet duidelijk is welke gevolgen gebeurtenissen hebben op korte en lange termijn. Complexiteit wordt gekenmerkt door onduidelijkheid over hoe gebeurtenissen samenhangen en elkaar beïnvloeden. Er is sprake van ambiguïteit als informatie betwist, gekleurd, incompleet en/of tegenstrijdig is.

Grote, maatschappelijke veranderingen – zoals klimaatverandering – worden gekenmerkt door deze 'VUCA'. Klimaatverandering is onvoorspelbaar: verschillende actoren zijn betrokken bij dit probleem, waarbij het onduidelijk hoe het zich zal ontwikkelen en welke acties de verandering kunnen remmen. Ook is het afbakenen van wat klimaatverandering omvat lastig. Daarnaast hebben de diverse betrokken actoren verschillende belangen. Wie verantwoordelijk zijn en wie verantwoording wil en/of kan nemen is niet zonder meer te bepalen.

3.2 Organisatie en organiseren

Wat verstaan we onder 'organisatie'? En wat omvat 'organiseren'? In deze paragraaf wordt eerst kort op deze concepten ingegaan. Daarna wordt besproken welke problemen komen kijken bij 'organisatie' en 'organiseren' en wat mogelijke oplossingen zijn aan de hand van de wetenschappelijke literatuur.

3.2.1 Verschillende manieren om te kijken naar organisatie

Popova-Nowak en Cseh (2015) onderscheiden vier paradigma's waarmee gekeken kan worden naar onder andere het begrip 'organisatie'. Ik bespreek twee paradigma's die mijns inziens interessant zijn voor mijn onderzoek. In het functionalistische paradigma en het constructivistische paradigma wordt 'organisatie' verschillend gedefinieerd, maar deze definities vullen elkaar mijns inziens aan. Het functionalistische paradigma gaat ervanuit dat de realiteit extern en objectief is. Idealiter geeft kennis de realiteit op een juiste, waardevrije manier weer. Die kennis is betrouwbaar en kan individueel en collectief gedrag verklaren en voorspellen. Organisaties zijn rationele, hiërarchische systemen met geformaliseerde structuren, vaststaande grenzen en beschrijfbare attributen. Organisaties proberen specifieke doelen en uitkomsten te bereiken (Popova-Nowak en Cseh, 2015). Het constructivistische paradigma gaat ervanuit dat de realiteit gebaseerd is op sociale interactie. Realiteit wordt sociaal geconstrueerd, waarbij kennis ingebed is in de praktijk en wordt beïnvloed door (de waarden van) mensen. Organisaties zijn volgens dit paradigma niet-hiërarchische entiteiten die constant in ontwikkeling zijn. Organisaties zijn geconstrueerd uit sociale interacties tussen de organisatieleden, die onderhandelen en betekenisgeven. Zo produceren en reproduceren deze organisatieleden organisatiestructuren. Organisatiegrenzen zijn symbolische constructen die worden uitgesproken met rituelen, symbolen en mythes. Routines en structuren zijn emergent en gevoelig voor improvisatie (Popova-Nowak en Cseh, 2015).

Hoe de twee paradigma's organisatie bezien, lijkt te verschillen als dag en nacht. Waar de één de nadruk legt op hiërarchie binnen organisaties, focust de ander op naast elkaar staande organisatieonderdelen. Waar de één probeert te structureren en beschrijven, wil de ander improviseren en loslaten. En waar de één uitgaat van ratio en objectiviteit, legt de ander de nadruk op veranderlijke, sociale interacties. Waar de definitie van organisatie in de twee paradigma's dus lijkt te verschillen, geeft dit verschil ook mooi weer hoe de paradigma's elkaar kunnen aanvullen. Dit komt mijns inziens samen in de definitie van March en Simon (1993), die organisaties definiëren als "...systems of coordinated action among individuals and groups whose preferences, information, interests or knowledge differ" (p. 2). De auteurs onderkennen met deze definitie, overeenkomstig beide paradigma's, dat organisaties systemen zijn. In hun definitie is daarnaast een grote rol weggelegd voor individuen en groepen. Puranam Insead, Alexy en Reitzig (2014) beschrijven organisaties als *multi-agents systems*, systemen die bestaan uit meerdere individuen. Een belangrijke toevoeging vanuit het constructivistische paradigma is mijns inziens de rol van sociale interactie als het gaat om de verschillen tussen individuen op het gebied van voorkeuren, informatie, interesses, belangen en kennis. Die verschillen kunnen ontstaan in, maar ook worden weggenomen door sociale interactie. De definitie van March en Simon (1993) van organisatie sluit aan op het functionalistische paradigma als het gaat om het gecoördineerd toewerken naar organisatie-doelen. Puranam Insead et al. (2014) onderschrijven dit en stellen dat de verschillende individuen binnen de organisatie toewerken naar doelen op systeemniveau. In de definitie van March en Simon (1993) wordt niet ingegaan op structuren. In beide

paradigma's omvatten structuren zaken als arbeidsverdeling, regels, procedures en mechanismen om individuele acties te coördineren. Daarnaast wordt in beide paradigma's onderkend dat er structuren zijn, maar dat die zich op andere manieren manifesteren (Popova-Nowak en Cseh, 2015). In de definitie van March en Simon (1993) komen organisatiegrenzen niet voor. Puranam Insead et al. (2014) formuleren aan de hand van de definitie van March en Simon (1993) een kijk op organisatie die naar mijn idee de twee paradigma's integreert. Ze stellen dat organisaties identificeerbare grenzen hebben en dat deze grenzen het lidmaatschap van organisatieleden bepalen. Het is echter niet zo dat dit een organisatie (af)gesloten maakt van de buitenwereld, stellen de auteurs. Dit betekent bijvoorbeeld dat een woningcorporatie aan de hand van bovenstaande kenmerken een organisatie kan worden genoemd, maar dit geldt ook voor afdelingen binnen de woningcorporatie. Individuen kunnen op deze manier dus lid zijn van en functioneren in verschillende organisaties. Aan de hand hiervan ga ik uit van de visie van Popova-Nowak en Cseh (2015), die de hiervoor genoemde vier paradigma's integreerden. In hun definitie leggen zij de nadruk gelegd op de sociale aard van organisaties. (Individuele) actoren ondernemen gedeelde activiteiten (om naar het organisatiedoel te werken). Zij bepalen in sociale interactie hoe een organisatie is vormgegeven en hoe die handelt:

“Organizations are multi-layered social worlds, or entities that include human and non-human actors and have shared perspectives, activities, and discourses. They have the duality of stability and change that is manifested in formal structures that are enacted, negotiated, and redefined by organization members.” (p. 316)

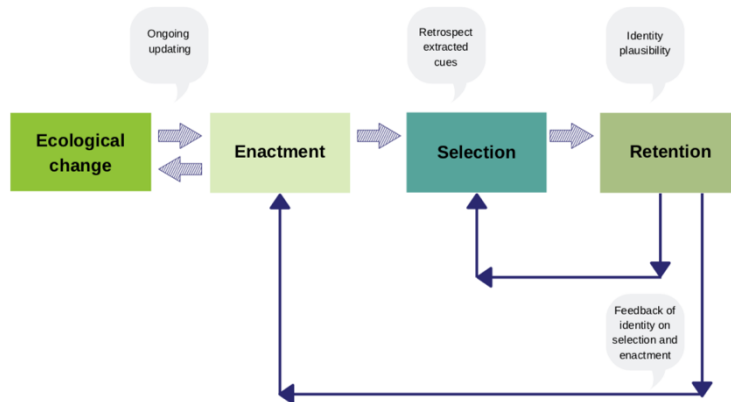
Concluderend zijn organisaties systemen waarin individuen (die onderling verschillen) werken om doelen te behalen. Dit gebeurt in sociale interactie, die wordt beïnvloed door de verschillen in voorkeuren, kennis en belangen. De systemen zijn tot op zekere hoogte identificeerbaar begrensd, maar die grenzen zijn niet rigide. Daarnaast bestaan de systemen uit routines en structuren, die worden beïnvloed door de organisatieleden.

3.2.2 Organiseren als proces

Karl Weick heeft grote invloed gehad op de literatuur op het gebied van de organisatiewetenschap omdat hij vond dat in plaats van de nadruk te leggen op organisaties, de focus moest verschuiven naar het proces van organiseren. In zijn eerdere werk in de jaren '70 van de vorige eeuw, ziet Weick organiseren als betekenisgeven: organiseren is het constant proberen te begrijpen van en betekenis geven aan de omgeving en op basis daarvan het kiezen van vervolgacties (Czarniawska, 2005). Betekenisgeven is een proces waarin actoren te maken krijgen met dubbelzinnige, tegenstrijdige informatie en onzekerheid (VUCA). Betekenisgeven en daarmee organiseren gebeurt niet lineair, stapsgewijs aan de hand van oorzaak en gevolg. Volgens Weick gebeurt organiseren in “*causal loops*” (Czarniawska, 2005, p. 269). Ambigüiteit en onzekerheid kennen een negatieve connotatie, terwijl Weick die juist wil koesteren. *Organizing* is een poging de complexe en ambigue buitenwereld te ordenen. Czarniawska (2005) vat bovenstaande naar mijn mening treffend samen: “Organizing is thus an ongoing encounter with ambiguity, ambivalence, and equivocality; being part of a larger attempt to make sense of life and the world” (p. 269).

Organiseren verloopt volgens verschillende stadia, die Weick vergelijkt met de biologische evolutie. Deze stadia in het proces van organiseren zijn hieronder in figuur 1 weergegeven aan de hand van Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005, p. 414). Het proces start als gevolg van een verandering in de omgeving (de *ecological change*). Wat volgt is *enactment*: actoren in een organisatie kiezen hun reactie op deze verandering, die ze toepassen op bepaalde elementen uit hun omgeving. Dit proces van *enactment* omvat dus zowel het vormen van ideeën, structuren en visie evenals het uitvoeren hiervan (Czarniawska, 2005). Vervolgens doen de actoren aan *selection*: ze proberen de ambigüiteit in hun omgeving te reduceren. Dat doen ze door de gebeurtenissen in te passen in hun cognitieve frames, wat het mogelijk maakt ze (tijdelijk) te ordenen. Deze stap wordt opgevolgd door *retention*: de succesvolle uitkomsten van de reactie (die een gevolg is van de betekenisgeving van de actoren als het gaat om hun omgeving) worden opgeslagen. Dit heeft als gevolg dat het repertoire van frames waaruit actoren kunnen putten, wordt vergroot. Het vermogen om verandering in de omgeving op te merken, wordt hierdoor echter beperkt. Immers, nieuwe veranderingen passen waarschijnlijk in een van de cognitieve frames en worden zo minder snel opgemerkt als nieuw (Czarniawska, 2005).

Figuur 1: Het proces van organiseren, aan de hand van Weick et al. (2005, p. 414).



Puranam Insead et al. (2014) onderscheiden organisatie eveneens van organiseren en zien organiseren ook als een proces. De focus van deze auteurs ligt meer op het probleemoplossende karakter van dit proces. Om problemen op te lossen middels het proces van organiseren, zijn samenwerking, het mobiliseren van middelen en het coördineren van gezamenlijke inzet door organisatieleden om organisatiedoelen te behalen nodig (March & Simon, 1993). Waar Weick organiseren los wil koppelen van organisatie, combineren Puranam Insead et al. (2014) het proces van organiseren met organisatiekenmerken als middelen, gecoördineerde actie van organisatieleden en organisatiedoelen.

Boonstra (2000) gaat in op de dynamiek van organiseren als het gaat om leren en vernieuwen. Hoe hij organiseren beziet, sluit aan op Weicks visie in de zin dat hij denkt dat een grote rol is weggelegd voor interactie en betekenisgeving. Hij stelt dat in het licht van organiseren om te leren en te vernieuwen, organiseren kan worden gezien “als het interacteren van actoren die betekenis geven, assumpties en waarden ontwikkelen, [en] taal gebruiken om te communiceren en te begrijpen” (p. 31).

Concluderend kan gesteld worden dat organiseren een voortdurend proces is dat gericht is op probleemoplossing, waarbij actoren omgaan met ambiguïteit, onzekerheid en dubbelzinnigheid. Dit doen de actoren door (in interactie) betekenis te geven aan hun omgeving en informatie te ordenen, wat gebeurt aan de hand van cognitieve frames. Na een verandering of gebeurtenis in de omgeving gaan actoren in de organisatie reageren, waarbij ze een selectie maken van de beschikbare informatie. De actoren zijn bezig om (gezamenlijk) hun omgeving beter te begrijpen, informatie te ordenen en betekenis te geven aan wat er in de omgeving gebeurt. Wat volgt, is het behouden van de succesvolle elementen van de reactie, die worden toegevoegd aan de bestaande cognitieve frames.

3.2.3 Het probleem met organisatie en organiseren: omgaan met veranderingen

Organisaties zijn niet voor niets op bepaalde manieren gestructureerd en georganiseerd. Is het problematisch dat organisaties niet in staat zijn oude gevestigde structuren en processen te veranderen, als de omgeving daarom vraagt? De wereld van nu en allerlei ontwikkelingen, zoals klimaatverandering, stellen organisaties voor nieuwe problemen. De vraag is of altijd een organisatie nodig is, of dat door middel van organiseren met deze nieuwe problemen kan worden omgegaan.

Volgens Glock en Hochrein (2011) bepaalt de structuur van een organisatie wie verantwoordelijk is, wie autoriteit geniet en hoe taken worden verdeeld over de organisatieleden. Aan de hand van processen en structuren ondernemen organisatieleden acties ten behoeve van het organisatiedoel. Dit kunnen organisaties doen door incrementele veranderingen planmatig door te voeren, waarbij ze continu voortborduren op eerder beleid (optimalisatie). Volgens Loorbach (2018) houdt deze manier van werken gevestigde structuren en patronen in stand, en kan die deze zelfs verstevigen. Berkhout, Hertin en Gann (2006) definiëren routines als de manieren waarop organisaties hun activiteiten uitvoeren, waarbij ze hun procedures matchen aan situaties waar ze mee te maken krijgen. Routines omvatten regels, procedures, strategieën, technologieën, conventies, culturen en overtuigingen waar de organisatie omheen is gebouwd en op basis waarvan de organisatie werkt. Volgens Weick moet meer de nadruk komen te liggen op organiseren dan op organisatie. De losse koppeling van de stadia van organiseren (zie figuur 1) voorziet organisaties van flexibiliteit, wat volgens Czarniawska (2005) nodig is om te overleven. Statische, onveranderlijke organisaties zijn niet in staat om met veranderingen uit de omgeving om te gaan. Dit vraagt niet alleen van organisaties dat ze op een geheel nieuwe manier met problemen in hun omgeving omgaan, maar ook dat ze zelf fundamenteel veranderen. Het is nodig dat organisaties op zoek gaan naar een andere manier van denken, werken en organiseren.

Volgens de wetenschappelijke literatuur is flexibiliteit gevraagd. Flexibiliteit is volgens Van den Berg (2018) het vermogen “zichzelf te veranderen als de omgeving daarom vraagt” (p. 118). Een flexibele organisatie is in staat om vaste, niet meer passende processen en structuren los te laten, of aan te passen aan de nieuwe ontwikkelingen waarmee ze te maken krijgt. Kennis en ontwikkeling worden gezien als voorbode van organisatieverandering. Berkhout et al.

(2006) bespreken aan de hand van Collis (1994) en Zollo en Winter (2002) twee zaken waarover organisaties kunnen beschikken, die het voor hen makkelijker maken om los te kunnen laten en aan te kunnen passen. De operationele bekwaamheid omvat het vermogen van een organisatie om haar dagelijkse activiteiten uit te voeren. Dynamische bekwaamheid gaat over het vermogen om interne en externe competenties en routines succesvol in te zetten en aan te passen (Collis, 1994). Een organisatie is dan in staat om haar operationele bekwaamheid te genereren én te verbeteren, wat haar effectiviteit ten goede komt (Berkhout et al., 2006; Zollo en Winter, 2002). Organisaties die over zowel de operationele als dynamische bekwaamheid beschikken, zijn volgens Berkhout et al. (2006) in staat te leren en zich aan te passen. De auteurs voegen hieraan toe dat organisaties die te maken hebben met een stabiele omgeving over het algemeen focussen op het verbeteren van de efficiëntie middels de operationele bekwaamheid. Organisaties die in meer instabiele omgevingen opereren, hebben baat bij de dynamische bekwaamheid die hen in staat stelt nieuwe manieren van doen te exploreren. Dit vraagt van organisaties dat ze zich bewust zijn van de veranderlijke omgeving, ze een meer ad hoc manier van handelen hanteren en vermogen ontwikkelen om vaste procedures los te laten (Van den Berg, 2018). Hierbij is het constant in de gaten houden van de omgeving van groot belang, zodat de organisatie continu de eigen werkwijzen op de omgeving kan aanpassen.

Concluderend kan gesteld worden dat organisaties de neiging hebben vast te houden aan structuren en routines. Organisaties die in staat zijn niet meer werkende processen en structuren los te laten, zijn flexibel. Flexibiliteit is nodig om te kunnen omgaan met veranderingen die de omgeving vraagt. Flexibele organisaties kunnen zich aanpassen als dat nodig is.

3.3 Adaptiviteit

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk al is geïntroduceerd, krijgen organisaties door klimaatverandering en de noodzaak te verduurzamen te maken met volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit (VUCA). Dit vraagt een internationale, nationale en lokale aanpak. Wat is nodig om een organisatie te worden die kan omgaan met veranderingen in de omgeving en zo CO₂-neutraliteit kan organiseren? Aan de hand van de *organizational learning* en leiderschap zal worden gekeken wat nodig is om als organisatie te kunnen reageren op veranderingen, zoals klimaatverandering, en de gevolgen ervan, zoals de noodzaak van CO₂-neutraliteit.

3.3.1 Adaptiviteit duiden

In deze paragraaf ga ik in op het concept adaptiviteit van ‘organisaties’ en wat dit vraagt van ‘organiseren’, dat volgens diverse auteurs organisaties kan helpen bij deze complexe problematiek (Van den Berg, 2018; Berkhout, 2012; Berkhout et al., 2006; Drucker, 1977; Geuijen, 2018; Jacobs, van Witteloostuijn en Christe-Zeyse, 2013; Trispas & Gavetti, 2000; Winn, Kirchgeorg, Griffiths, Linnenluecke & Günther, 2011). Er wordt geprobeerd het concept adaptiviteit te duiden waarbij wordt ingegaan op wat er komt kijken bij adaptiviteit en hoe het proces van adaptiviteit bij organisaties in zijn werk gaat.

Organisaties kunnen mogelijk niet meer ‘leunen’ op oude routines en moeten leren omgaan met voortdurende verandering, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit ten gevolge van klimaatverandering. Dit vraagt volgens onder andere Winn et al. (2011) om flexibele, adaptieve processen, middelen en waarden. Het is de vraag of organisaties zich bewust zijn van de noodzaak om te gaan met verandering en het mogelijk loslaten van oude routines. En als ze zich hiervan wel bewust zijn, hoe kunnen organisaties flexibele processen, middelen en waarden dan organiseren? Volgens diverse auteurs vraagt dit om adaptiviteit van organisaties en organiseren.

Van den Berg (2018) omschrijft adaptiviteit als “...de belangrijkste bekwaamheid om in de toekomst met fundamentele onzekerheid om te kunnen gaan, en als voorwaarde om effectief in te kunnen spelen op die onzekere, complexe en dynamische werkelijkheid” (pp. 117–118). Hij legt de nadruk op adaptiviteit als bekwaamheid en niet als een als een doel waar naartoe kan worden gewerkt. Dit onderschrijft Geuijen (2018), die stelt dat een organisatie adaptief is als deze in staat is van nieuwe inzichten te leren. Dit heeft volgens Geuijen (2018) flexibel en creatief handelen tot gevolg, waardoor een organisatie om kan gaan met verwachte en onverwachte gebeurtenissen. Adaptiviteit is geen doel, maar eerder een middel: een competentie waarover organisaties kunnen beschikken en die hen in staat stelt om te gaan met ‘VUCA’. Het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) beziet adaptiviteit ook als bekwaamheid en spitst haar definitie toe op klimaatverandering. Volgens het IPCC (2001) omvat *climate change adaption* “...adjustments in natural or human systems in response to actual or expected climate stimuli or their effects, which moderate harm or exploit beneficial opportunities” (p. 879). De definitie van het IPCC (2001) verschilt van die van Van den Berg (2018) en Geuijen (2018) in het feit dat het IPCC (2001) een systeembenadering hanteert (in lijn met het functionalistisch paradigma, overeenkomstig Popova-Nowak en Cseh, 2015). In lijn met Van den Berg (2018) en Geuijen (2018) omvat adaptie reacties op echte of verwachte stimuli en hun effecten, die organisaties kunnen schaden of voordelen kunnen brengen. Ook al stelt het IPCC niet letterlijk dat dit gepaard gaat met onzekerheid en complexiteit, proef ik deze elementen in de definitie van het panel: in de definitie wordt duidelijk dat adaptiviteit een reactie is op echte dan wel verwachte stimuli, met een positief dan wel negatief effect. Dit alles is op voorhand niet bekend, wat onzekerheid en complexiteit met zich meebrengt. Concluderend is adaptiviteit een bekwaamheid van organisaties waarbij organisaties, als het nodig blijkt, in staat zijn zich aan te passen. Dit alles gaat gepaard met onzekerheid en complexiteit.

3.3.2 Het belang van context

Adaptiviteit is niet een opzichzelfstaand iets, het wordt door allerlei factoren beïnvloed. De mensen die in organisaties besluiten nemen, zijn sociale actoren die worden beïnvloed door allerlei informationele, institutionele, culturele en financiële factoren. Deze factoren hebben effect op de perceptie van beslissers, de framing van risico's en mogelijke oplossingen omtrent adaptie. Zoals Berkhout (2012) aan de hand van Trispas en Gavetti (2000) stelt:

“The adaptive response of organizations will be determined by the perceptions and capabilities of the organization, with the strategy chosen depending less on an objective assessment of costs and benefits, and more on a messy process of sense-making, learning, and organizational adjustment.” (p. 93)

De context waarin een organisatie zich bevindt, heeft effect op de mate van en de manier waarop een organisatie zich aanpast. Niet alleen percepties en bekwaamheid van organisaties bepalen de adaptieve capaciteit, ook externe sociale, culturele, politieke en economische structuren en processen oefenen invloed uit.

Volgens Jacobs, van Witteloostuijn en Christe-Zeyse (2013) bieden contexten de middelen, kennis en legitimiteit voor adaptief gedrag, maar kunnen die ook adaptieve responsen remmen. Organisatieverandering gebeurt niet zonder risico's: het vraagt vaak om acties die de kernwaarden van een organisatie kunnen bedreigen. Volgens de auteurs is het belangrijk om in specifieke organisatiecontexten te kijken welk interne en externe voorwaarden nodig zijn om de organisatie succesvol te veranderen. Daarbij wordt vaak voorbijgegaan aan de invloed van cultuur en instituties bij organisatieverandering. Een benadering waarbij aandacht is voor context en omgeving van een specifieke organisatie dient leidend te zijn bij het inzetten en succesvol doen verlopen van een organisatieverandering (Jacobs et al., 2013).

Concluderend kan gesteld worden dat organisaties adaptief zijn wanneer ze in staat zijn flexibel om te gaan met verwachte en onverwachte uitdagingen, en daarbij nieuwe inzichten kunnen opdoen. Adaptiviteit is nodig wil een organisatie omgaan met volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Daarmee is adaptiviteit een vaardigheid en geen doel op zich: het is eerder een middel of manier van doen waardoor organisaties beter functioneren. Op het moment dat organisaties veranderen, is het van belang oog te houden voor de context: zowel interne als externe factoren hebben invloed op de manier waarop veranderingsprocessen worden ingezet.

3.3.3 Het proces van adaptiviteit in de praktijk

Hoe gaat het proces van adaptie in zijn werk? Aan de hand van Berkhout (2012) behandel ik stappen die organisaties doorlopen in een adaptief proces. Volgens Berkhout (2012) werken organisaties op basis van een set van percepties, vaardigheden en middelen als ze zich willen aanpassen. Deze manier van werken kent een viertal aspecten, namelijk “perception, evaluation, enactment and (for some studies) feedback” (p. 94). In deze paragraaf ga ik in op drie aspecten van het adaptief proces, namelijk perceptie, beoordeling en *enactment*. Het vierde aspect, feedback, is niet na te gaan.

Perceptie gaat over hoe een organisatie zichzelf en haar omgeving ziet. Op basis van de eigen prestaties, maar ook die van partners, concurrenten of vergelijkbare organisaties, geeft de organisatie betekenis aan de factoren die de omgeving waarin ze functioneert, beïnvloeden. Op basis hiervan wordt bepaald of er adaptieve actie ondernomen wordt. Perceptie wordt sterk bepaald door wat voor de organisatie belangrijk is. Wat belangrijk is, wordt bepaald aan de hand van frames die de organisatie hanteert. Net als mensen, hebben organisaties moeite met het loslaten van hun frames. Dit heeft als gevolg dat bepaalde signalen van wat er in de organisatieomgeving gebeurt, worden opgepikt. Bepaalde signalen zijn eerder betrouwbaar gebleken, wat het frame van de organisatie gevormd heeft. Hoe de organisatie presteert, wordt gemeten aan de hand van deze ‘betrouwbare’ indicatoren, die passen bij de cognitieve frames binnen de organisaties (Berkhout, 2012). Dit heeft gevolgen voor de adaptiviteit van een organisatie (Berkhout, 2012): “...there is generally resistance to drawing conclusions that challenge prevailing frames of reference, so that organizational processes may not be adapted, even in the face of counter-evidence” (p. 95). Op deze manier percipiëren organisaties veranderingen in hun omgeving verschillend.

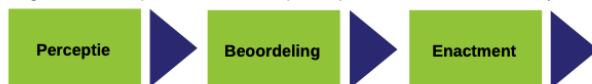
Naast perceptie is beoordeling van (adaptieve) acties nodig om te bepalen welke vervolgstappen organisaties gaan zetten. Berkhout (2012) noemt deze stap *evaluation*, maar ik hanteer ‘beoordeling’ omdat deze meer nadruk legt op de waardering van acties en minder op het evaluatieve karakter van deze stap. Beoordeling vindt namelijk constant plaats en is niet per se de volgende stap na perceptie. Naast het feit dat aan de hand van beoordeling een beeld kan worden verkregen van kosten, opbrengsten en risico's, geeft het de organisatie tevens inzicht in hoeverre opties wettelijk en politiek gezien het meest levensvatbaar en daarmee aantrekkelijk voor de organisatie zijn. Dit heeft weer effect op de “*adaptation space*”, wat Berkhout (2012, p. 96) definieert als de beschikbare opties voor een organisatie om zich aan te passen aan risico's en kansen. Deze opties omvatten bijvoorbeeld organisatieveranderingen, maar ook veranderingen in processen, producten en diensten.

Enactment omvat de routines die een organisatie gebruikt om te functioneren. Ik hanteer de Engelse term, omdat ik vind dat er geen Nederlandse vertaling is die de lading dekt. Berkhout et al. (2006) definiëren routines als de manieren waarop organisaties hun activiteiten uitvoeren, waarbij ze hun procedures matchen aan situaties waar ze mee te maken krijgen,

zowel verwacht als onverwacht. Routines – net als de eerdergenoemde frames – hebben over de tijd bewezen gunstig te zijn voor de organisatie, dus behoudt de organisatie deze. Ze worden alleen aangepast als de organisatie in nieuwe situaties terechtkomt waarin de bestaande routines niet volstaan, of nieuwe routines beter blijken te werken (Berkhout, 2012). Middels een proces van experimenteren en uitproberen kan een organisatie haar adaptief vermogen vergroten. Uit het voorgaande is gebleken dat organisaties dit echter niet altijd doen. Aan de hand van perceptie en beoordeling kan de organisatie actie ondernemen, maar dat is nog niet genoeg volgens Berkhout (2012): “Even if adaptation is seen as justified and adaptation options have been framed by an organization, whether action follows will depend on leadership, organizational capabilities, and external conditions” (p. 98).

Concluderend verloopt het proces van adaptiviteit volgens drie stappen. Perceptie omvat hoe de organisatie zichzelf en haar omgeving ziet. In de stap van beoordeling bepaalt de organisatie welke stappen zij gaat nemen. *Enactment* omvat de daadwerkelijke manieren waarop (adaptieve) acties worden ondernomen. In onderstaand figuur is schematisch dit proces van adaptie zoals ik het gebruik op basis van Berkhout (2012) weergegeven. De stappen hoeven elkaar niet per se op deze manier op te volgen, wat ik heb aangegeven met de pijl die volgt na *enactment*.

Figuur 2: Het proces van adaptie op basis van Berkhout (2012).



3.4 De rol van *organizational learning* in organisaties en organiseren

Adaptieve organisaties hebben vaak een verantwoordingsstructuur waar leren centraal staat: fouten maken mag (Hood, 1992). Deze organisaties zetten in op *organizational learning*. In deze paragraaf ga ik in op dit concept dat ik probeer te duiden aan de hand van verschillende auteurs (Berends, Boersma en Weggeman, 2001; Berson, Nemanich, Waldman, Galvin & Keller, 2006; Cope en Watts, 2000; Cramer, 2005; Huysman, 2000; March, 1991; Marsick en Watkins, 1990; Örtenblad, 2001; 2004; Popova-Nowak & Cseh, 2015; Rotmans, Loorbach en Van der Brugge, 2005; Taris, Kompier, Wielenga-Meijer, 2006; Vera & Crossan, 2004; Weiss, 1990; en Wilby en Vaughan, 2010). Hierna ga ik in op individueel leren en organisatieleren. Ook ga ik in op hoe organisaties *organizational learning* kunnen vormgeven en inzetten.

3.4.1 *Organizational learning* als proces

Een probleem bij het definiëren van *organizational learning* is het verbinden van leren aan de organisatie: kan een organisatie bijvoorbeeld als zelfstandige entiteit leren, of is organisatieel leren het leren door individuen binnen de organisatie? Volgens Berends et al. (2001) is in de literatuur nog onvoldoende ingegaan op de relatie tussen individuen en organisatieel leren. Ik zal hieronder eerst een aantal definities van *organizational learning* behandelen, om een eerste begrip van dit concept te schetsen.

Volgens Huysman (2000) is *organizational learning* een proces waarin een organisatie kennis construeert of bestaande kennis reconstrueert. Deze definitie impliceert in eerste instantie dat de organisatie (als entiteit) leert. Huysman (2000) gaat vervolgens in op het proces van leren, dat volgens haar gebeurt in een proces dat van tevoren niet vaststaat, waardoor ook de uitkomsten van tevoren niet vaststaan. In haar definitie legt Huysman (2000) de nadruk op collectieve kennisconstructie. Ze stelt dat, volgens de sociaal-constructivistische benadering, organisatieel leren een proces is waarin individuele kennis, organisatiekennis wordt. Dit gebeurt als individuele kennis wordt geïnstitutionaliseerd in reguliere, collectieve praktijken (Huysman, 2000). Naast het feit dat kennis binnen de organisatie geconstrueerd kan worden, kan kennis ook extern worden opgedaan middels aanpassing aan de omgeving. Leren gebeurt dan als de organisatie reageert op feedback van buitenaf, of als de organisatie kennis van buitenaf assimileert en zo eigen maakt (Huysman, 2000). De sociaal-constructivistische visie van Huysman (2000) sluit aan op het constructivistische paradigma van Popova-Nowak en Cseh (2015). Volgens dit paradigma omvat *organizational learning* niet alleen het proces van informatie of kennis verwerven, maar staat het participeren, het opdoen van kennis, centraal. Door te participeren in praktijken, wordt kennis opgedaan. Leren gebeurt op deze manier in sociale interactie. De sociale relaties verbinden individueel leren aan het leren op organisatieel niveau.

Berends et al. (2001) leggen ook de focus op (de constructie van) kennis, en stellen dat die kennis effect heeft op het handelen van de organisatie. Zij definiëren *organizational learning* als een proces dat leidt tot veranderingen in potentiële acties van de organisatie, gebaseerd op de ontwikkeling van de kennis van een organisatie. In deze definitie wordt uitgegaan van de ‘kennis van de organisatie’, en wordt er dus niet ingegaan op wie leert. Dit doen Popova-Nowak en Cseh (2015) wel in hun uitwerking van het functionalistische paradigma, dat mijns inziens aansluit op de visie van Berends et al. (2001). Het functionalistisch paradigma stelt dat *organizational learning* het proces omvat waarbij een organisatie informatie binnenkrijgt, filtert, verwerkt en een plek geeft in de organisatie. Popova-Nowak en Cseh (2015) stellen dat binnen dit paradigma individuen van belang worden geacht omdat zij informatie kunnen verzamelen, interpreteren, opslaan en herstellen.

Vera en Crossan (2004) gaan in hun definitie in op het niveau waarop wordt geleerd (individu versus organisatie). Volgens deze auteurs is *organizational learning* “a process of change in thought and action both individual and shared – embedded in and affected by the institutions of the organization” (p. 224). Vera en Crossan (2004) gaan er dus ook vanuit dat *organizational learning* een proces is, maar volgens hen vindt dit dus zowel individueel als ‘gedeeld’ plaats. Dit proces is ingebed in en wordt beïnvloed door de instituties van de organisaties.

Concluderend omvat *organizational learning* een proces waarbij kennis wordt geconstrueerd. De (re)constructie heeft effect op het organisatiehandelen. Leren is een proces van informatieverwerking door individuen in sociale interactie. Het proces van verandering in gedachten en acties wordt individueel en gedeeld doorgemaakt. Dit proces ingebed is in en wordt beïnvloed door instituties binnen de organisaties. In de volgende paragraaf zal ik aan de hand van bovenstaande dieper ingaan op het verschil tussen individueel leren en leren door een organisatie als geheel. Daarnaast ga ik in op *organizational learning* in de praktijk.

3.4.2 Individueel leren en leren door de organisatie als geheel

In de wetenschappelijke literatuur over *organizational learning* is tot nu toe op verschillende manieren ingegaan op individueel versus organisatieleden. Aan de hand van Berends et al. (2001), Cramer (2005), Örtenblad (2001; 2004) en Rotmans et al. (2005) werk ik dit verschil uit. Ik volg hierbij de lijn van deze auteurs, die stellen dat een verbinding maken tussen individueel leren en leren door een organisatie als geheel essentieel is om te begrijpen wat *organizational learning* is.

Een organisatie heeft geen hersenen waar het nieuw opgedane kennis kan opslaan. Individuen zijn volgens de meeste auteurs dan ook essentieel voor het proces van *organizational learning*: zij zijn het instrument waarmee geleerd wordt. Maar, stellen Berends et al. (2001), leren is meer dan de optelsom van individueel leren. Complexe organisaties zijn namelijk meer dan collecties van individuen en door leren alleen toe te schrijven aan individuen wordt voorbijgegaan aan de sociale natuur van *organizational learning*, stelt ook Cramer (2005). Dit sluit aan bij Rotmans et al. (2005), die stellen dat de sociale context en het met anderen leren inzicht kan geven in de percepties van anderen met wie wordt geleerd. Aan de hand van inzicht in elkaars denkbeelden, motieven en visies, stellen de auteurs, kan men begrip ontwikkelen voor elkaar en gezamenlijk een zoekproces doorlopen. Dit zoekproces is idealiter exploratief en kan leiden tot meerdere oplossingen.

Als leren middels individuen gebeurt (zij zijn het instrument), maar *organizational learning* is niet alleen de optelsom van dit individuele en sociale leren, wanneer is leren organisatieleden? Volgens Örtenblad (2001) gebeurt leren niet door individuen alleen of door de organisatie als entiteit. Leren en daarmee *knowing* is een situationeel proces. De opgedane kennis kan niet worden ‘opgeslagen’. Het (sociale) collectief leert dus volgens Örtenblad (2001): “learning means participation, not acquisition of information. Neither the individuals nor the organization as an individual learn” (p. 131). Hij stelt dat een kenmerk van *organizational learning* is dat het geleerde gesitueerd is. Alleen in de specifieke context waar iets is geleerd, is het praktisch toepasbaar (Örtenblad, 2004).

Concluderend is *organizational learning* een open proces dat plaatsvindt in een organisatie. Het proces is open omdat het van tevoren niet vaststaat en omdat de uitkomsten onbekend zijn. Individuen kunnen worden gezien als instrument om te leren. Maar, juist kenmerkend aan *organizational learning* is dat niet óf de organisatie als entiteit óf individuen leren, maar juist dat tezamen wordt geleerd. In een sociaal, situationeel geworteld proces wordt (nieuwe) kennis opgedaan. Kennis wordt dus in de context ge(re)construeerd en dit heeft effect op organisatiehandelen. Dit proces kan worden beïnvloed door interne kennis, maar ook door externe kennis, als de organisatie zich aanpast aan de omgeving of reageert op feedback van buiten.

3.4.3 Organizational learning in de praktijk: exploratie

Hoe kan *organizational learning* worden georganiseerd of worden vormgegeven binnen een organisatie? In deze paragraaf ga ik in hoe *organizational learning* zich concreet manifesteert in organisaties. Aan de hand van een aantal auteurs behandel ik hiertoe exploratie (Berson et al., 2006; Cope en Watts, 2000; March, 1991; Marsick en Watkins, 1990; Taris et al., 2006; Weiss, 1990; en Wilby en Vaughan, 2010).

Berson et al. (2006) behandelen aan de hand van March (1991) de dichotomie van exploratie en exploitatie als het gaat om (organisatie)leeren. Voor dit onderzoek is vooral exploratie van belang omdat deze manier van leren past bij adaptiviteit. March (1991) omschrijft dit als volgt: “Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation” (p. 71). Middels exploratie wordt dus gezocht naar afwijking en variatie. Door experimenteren, innovatie en creativiteit wordt geleerd (Berson et al., 2006). Marsick en Watkins (1990) werken dit uit onder de noemer van (actief) leergedag, wat ze onderverdelen in formeel en informeel leren. Formeel leren vindt plaats in gestructureerde omgevingen, zoals een training. Informeel leergedrag is niet geïnstitutionaliseerd: het geleerde is het resultaat van ervaringen die een individu tijdens het werk opdoet (Taris et al., 2006). Zoals Weiss (1990) stelt: “learning is a relatively permanent change in knowledge or skill produced by experience” (p. 173). *Organizational learning* kan in dit opzicht dus worden toegepast door het te zien als een permanent proces van de vergaring van nieuwe kennis en vaardigheden als gevolg van ervaring (in de alledaagse praktijk).

Informeel leergedrag omvat *learning by doing* of *experiential learning*. Leren vindt geleidelijk of ‘tacit’ (onbewust) plaats op basis van wat iemand meemaakt. Dit maakt leren niet-routineus (Cope en Watts, 2000).

Door te exploreren, niet alleen op het gebied van leren, kunnen organisaties nieuwe manieren van doen ontdekken. Dit maakt het gemakkelijker om processen en structuren aan te passen aan de praktijk, in plaats van vast te houden aan oude, wellicht niet meer werkende structuren. Wilby en Vaughan (2010) verbinden *organizational learning* aan adaptiviteit en stellen dat het erop gericht is een organisatie beter te informeren over wat nodig is binnen de eigen organisatie voor adaptie, zoals trainingen. Daarnaast is het belangrijk dat een organisatie in staat is nieuwe manieren te vinden voor het oplossen van problemen en dat ze in staat is routines aan te passen als ze niet meer blijken te werken. Nieuwe procedures moeten worden geëvalueerd. Het is hierbij van groot belang dat er collectief wordt gewerkt aan bekwaamheid, op alle niveaus in de organisatie. Dit kan een organisatie doen middels training, recruitment en het behoud van vaardigheden (Wilby & Vaughan, 2010).

Weten wat adaptiviteit is en beseffen dat het van belang is om om te kunnen gaan met ontwikkelingen in de omgeving, is één. Een adaptieve organisatie vervolgens creëren, is een tweede. Wat hebben organisaties nodig, naast *organizational learning*, om adaptiviteit te organiseren?

3.5 De relatie tussen *organizational learning* en leiderschap

Volgens een aantal auteurs is er een rol weggelegd voor leiders en leidinggevendenden binnen organisaties als het gaat om het organiseren van verandering (adaptie) en *organizational learning*. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de competenties van leiders bij verandering (Higgs & Rowland, 2011; Vlok, 2012; Wilby & Vaughan, 2010). Daarna ga ik in op de rol van leiders bij *organizational learning* (Berson et al., 2006; Higgs & Rowland, 2011; Vlok, 2012).

3.5.1 Leiderschapscompetenties bij verandering

In onderzoek van Vlok (2012) wordt een competentieprofiel opgesteld van innovatieve leiders. Ook Wilby en Vaughan (2010) en Higgs en Rowland (2011) gaan in op leiderschapscompetenties bij verandering. Een aantal van deze competenties zijn in het kader van dit onderzoek interessant en zal ik hieronder bespreken.

Volgens Vlok (2012) is het ontwikkelen en communiceren van een duidelijke visie van belang voor organisaties. Wilby en Vaughan (2010) stellen dat verandering en adaptie succesvol kunnen plaatsvinden als binnen een organisatie sprake is van *visionary leadership*. Zij verstaan hieronder sterk, visionair leiderschap. Volgens de auteurs is het van belang dat leiderschap op een geloofwaardige, ruimdenkende en visionaire manier ingezet wordt. Alleen uitdragen dat adaptie belangrijk is, is niet genoeg. Het is belangrijk dat duidelijk leiderschap momentum voor initiatieven creëert en behoudt. Higgs en Rowland (2011) stellen daarnaast dat leiders de noodzaak van verandering moeten erkennen en zich hard moeten maken voor de verandering. Dit onderschrijft Vlok (2012) ook: volgens hem beschikt een succesvol innovatief leider over het vermogen om origineel en nieuw denken uit te dragen en het goede voorbeeld te geven. Volgens het sterke, visionaire leiderschap van Wilby en Vaughan (2010) moeten leiders niet alleen uitdragen dat adaptie belangrijk is, maar ook momentum creëren en zich zo dus hard maken voor de verandering. Daarnaast moeten leiders volgens Wilby en Vaughan (2010) en Higgs en Rowland (2011) structurele verandering creëren en moeten ze verandering implementeren en behouden.

3.5.2 De rol van leiders met betrekking tot leren

Berson et al. (2006) behandelen verschillende manieren waarop leiders *organizational learning* (middels exploratie) kunnen faciliteren. Ten eerste kunnen leiders *tacit* kennis, die vaak onbewust wordt opgedaan in een bepaalde context, proberen te expliciteren, samen met de organisatieleden. Dit kunnen ze doen door standaard manieren van doen te betwisten of inspanningen anders in te zetten. Zo kunnen leiders context creëren voor leren en organisatieleden bewust maken van wat ze leren (Berson et al., 2006). Ten tweede kunnen leiders, met hun visie, leren integreren en leren een groepsproces maken, doordat organisatieleden een gedeelde taal gaan spreken. Zo kunnen leiders over organisatiegrenzen heen kennis integreren en institutionaliseren. Daarnaast werkt een visie inspirerend en geeft het richting aan actie (Berson et al., 2006), wat we in de vorige paragraaf al zagen. Ten derde zijn leiders verantwoordelijk voor de framing van leren in de organisatiecontext. Of leren als belangrijk, opvallend, gewoon, of nieuw wordt gezien, hangt af van hoe een leider het presenteert (Berson et al., 2006). Volgens Higgs en Rowland (2011) is het eveneens van belang dat leiders bekwaamheid faciliteren en ontwikkelen en dat ze anderen betrekken in het gehele proces van verandering (en zo toewijding bewerkstelligen). Tot slot is feedback van groot belang. Onderzoek toont aan dat een context met diversiteit wat betreft perspectieven en vaardigheden waarin organisatieleden zich (psychologisch) veilig voelen, zonder te worden afgerekend op fouten, bijdraagt aan creativiteit. Een klimaat waarin leren van fouten centraal staat, faciliteert *organizational learning* (Berson et al., 2006). Het belang van een context die leren bevordert, onderschrijft Vlok (2012), die stelt dat een innovatief leider in staat is kennismanagement te faciliteren en zorg te dragen voor een innovatie bevorderende omgeving waarin kan worden verbeterd, geleerd en ontwikkeld.

Concluderend kunnen leiders richting en steun bieden, waarbij ze zich inzetten voor het institutionaliseren van leren. Een combinatie van visionair leiderschap en faciliterend leiderschap zou dus kunnen bijdragen aan *organizational learning* en adaptie in een organisatie. Aan de hand van de in deze paragraaf besproken literatuur is een overzicht

gemaakt van de competenties van leiders bij veranderen en leren, weergegeven in figuur 3. Deze competenties zijn onder de noemers visionair leiderschap en faciliterend leiderschap weergegeven, maar kunnen eveneens gecombineerd worden. Onder deze noemers vallen een aantal competenties, zoals het meenemen van anderen of het bieden van een veilige context. Ook is weergegeven hoe leidinggevendenden deze competenties vervolgens concreet kunnen inzetten, bijvoorbeeld door de noodzaak van de verandering te erkennen of te zorgen voor onderling begrip.

Figuur 3: Leiderschapscompetenties bij veranderen en leren op basis van Berson et al. (2006), Higgs en Rowland (2011), Vlok (2012) en Wilby en Vaughan (2010).



Hoofdstuk 4: resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van dit onderzoek behandeld aan de hand van de vier belangrijkste concepten uit de literatuurstudie, namelijk organisatie en organiseren; flexibiliteit en adaptiviteit; *organizational learning*; en leiderschap. De belangrijkste resultaten worden per methode weergegeven en gerelateerd aan de theorie, waarbij wordt gekeken in hoeverre theorie en empirie overeenkomen of verschillen.

4.1 Interviews

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bevindingen van de interviews. Per thema worden de belangrijkste resultaten beschreven en gerelateerd aan de theorie.

4.1.1 Organisatie en organiseren

De Alliantie wordt in de interviews beschreven als een prettige organisatie die een trekkersrol heeft in haar vakgebied wat betreft de duurzaamheidsambities. De organisatie bestaat uit bedrijfsonderdelen, die als kleine, op zichzelf staande bedrijfjes kunnen worden gezien. Deze bedrijfjes werken aan de hand van KPI's (kritieke prestatie indicatoren) en hebben hun eigen focus en cultuur, zo ook VGO. In het onderstaande wordt een beeld geschetst van kenmerken van De Alliantie en VGO als (deel)organisatie, de manieren waarop ze hun processen organiseren en hoe wordt omgegaan met de omgeving aan de hand van de resultaten uit de interviews.

Voor alle respondenten is duidelijk waarom wordt ingezet op duurzaamheid en CO₂-neutraliteit. Enerzijds moet dit vanwege wettelijke kaders en convenanten (zoals het Aedes-convenant met Nederlandse woningcorporaties). Anderzijds is er volgens de respondenten de overtuiging dat het belangrijk is je steentje bij te dragen aan een schonere wereld. Op de vraag waarom de organisatie inzet op CO₂-neutraliteit antwoordt R1: "Dat wij gewoon goed voor de aarde en het nageslacht willen zorgen." Daarnaast beschikt de organisatie over de mogelijkheden en middelen, wat het volgens de respondenten haar plicht maakt hierin een rol op zich te nemen.

VGO wordt als bedrijfsonderdeel binnen de corporatie gezien als trekker van de rest van de woningcorporatie, onder andere op het gebied van verduurzaming. VGO wordt gekenmerkt door tempo en ambitie. Het gevolg hiervan is dat er, volgens de meeste respondenten, een 'rennencultuur' ontstaat: het bedrijfsonderdeel bestaat uit doeners, die hard en goed werken belangrijk vinden. Hierbij overheerst de neiging snel te handelen, problemen pragmatisch op te pakken en niet te lang stil te staan bij het proces en de effecten van de eigen keuzes. Afstemming met andere bedrijfsonderdelen gebeurt nog niet altijd. Het gaat al beter dan voorheen vinden veel respondenten, maar even stilstaan en bedenken wie allemaal betrokken zijn en wat ze kunnen bijdragen, gebeurt niet veel. VGO heeft de neiging uit te voeren, ook als soms het beleid of de afstemming nog niet helemaal rond is. Veel respondenten denken dat dat ligt aan de specifieke taken van VGO. De praktische manier van werken is nodig, maar maakt dat er niet altijd aandacht is voor zaken buiten het proces, zoals afstemming met externe partners of de huurder.

In het kader van de duurzaamheidsambities uit de 'rennencultuur' zich in de neiging van VGO om ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid snel te willen oppakken. Er bestaat een spanningsveld tussen enerzijds nieuwe verduurzamingsontwikkelingen oppakken en eraan bijdragen en anderzijds even "op de handen zitten" (R5) en wachten op nieuwe, betere ontwikkelingen. Blijven wachten en geen keuzes maken, is volgens R6 geen optie.

"En er zijn heel veel materialen die we nog niet zo goed kennen en waar we het gedrag nog niet zo goed van weten. Dat kan betekenen dat we zo keuzes maken en vijf jaar [later denken]: shit, hadden we niet moeten doen. Dat is het leven. Je moet – geen keuze maken is erger denk ik dan."

R5 vreest dat als de organisatie altijd voorop wil lopen, de kosten erg hoog oplopen: "Dus wacht even en ga niet als organisatie vooroplopen, want dan ben ik bang dat je de hoofdprijs betaalt voor alles." De meerderheid van de respondenten vindt het spanningsveld en het wel of niet keuzes maken voor bepaalde verduurzamingsontwikkelingen lastige punten. Aan de ene kant zien zij het meedoen in ontwikkelingen ten behoeve van duurzaamheid als een maatschappelijke taak van de organisatie, aan de andere kant beseffen zij ook dat niet elke ontwikkeling succes zal brengen en dat het ook betaald moet worden. De juiste balans vinden in het spanningsveld tussen meedoen en wachten is moeilijk.

Bovenstaande vraagt veel van VGO dat wordt gekenmerkt door een gestructureerde manier van werken. Vastgoedonderhoud is opgedeeld in twee 'productielijnen', waarin wordt samengewerkt met andere bedrijfsonderdelen en ketenpartners. Binnen VGO zijn er zogenaamde 'productietreinen', die ervoor zorgen dat elke dag de productie wordt gehaald. Op het moment dat deze treinen moeten stoppen of van koers moeten veranderen, komt de dagelijkse werkpraktijk van VGO in gevaar. Zoals R4 omschrijft: "Ik geef leiding aan productietreinen en treinen hebben de neiging om wat minder goed te kunnen slalommen." Binnen geformaliseerde structuren wordt door VGO dus naar specifieke uitkomsten toegewerkt. De manier waarop VGO is gestructureerd, is een voorbeeld van 'organisatie' gezien vanuit het functionalistisch paradigma (Popova-Nowak en Cseh, 2015). De uitdaging die er voor VGO ligt, is om binnen de

organisatie zoals die nu is vormgegeven, manieren te vinden om flexibel te worden. Hier wordt in paragraaf 4.1.2 en 4.2.2 op teruggekomen.

Stilstaan bij het proces, actief monitoren en evalueren is niet vanzelfsprekend bij VGO. Niet altijd wordt gemonitord hoe een proces verloopt, wat evalueren lastig maakt omdat dan niet in kaart kan worden gebracht welke concrete acties kunnen worden ondernomen om in de toekomst bepaalde knelpunten te voorkomen: “We proberen steeds beter te evalueren om dingen dan wat meer [voor] het voetlicht te brengen maar ja – dat is ook wel de cultuur van De Alliantie: ‘going concern’ gaat toch echt boven terugkijken.” (R4) Met “going concern” doelt R4 op de organisatiedoelen zoals het halen van de dagelijkse productie. Er is hier over het algemeen meer aandacht voor dan voor monitoren en evalueren. Volgens R4 moet evaluatie een concreet doel dienen. Mensen op de werkvloer moeten het belang en doel van evalueren inzien en zich ervoor verantwoordelijk voelen, anders pakken ze het niet op. Dit hangt deels samen met het betrokken zijn bij het veranderingsproces en het zich gehoord voelen, waarover later in dit hoofdstuk meer. Evaluatie kan nog scherper worden uitgevoerd en bijdragen aan het verbeteren van de eigen praktijk. Zoals R6 het verwoordt: “Ik zeg altijd dat het project van morgen beter moet dan het project van vandaag. Klinkt leuk, een droom. Maar wat heb je gedaan waaruit blijkt dat het gelukt is – daar mag het wat scherper vind ik.” Hierbij is een grote rol weggelegd voor het meten van resultaat. Volgens R5 en R6 moet duidelijk zijn wat er moet gebeuren en wat daarvoor nodig is. Als het proces vervolgens wordt ingezet, kan achteraf gecontroleerd worden wat het resultaat is van verschillende delen van het proces. Zeker in het kader van duurzaamheid is dit een uitdaging en mag het wat concreter.

“En dat vind ik wel het interessante: duurzaamheid, circulariteit, CO₂-neutraal – allemaal grote woorden, maar het is pas een succes als je daadwerkelijk het verschil kan meten, toegevoegde waarde kunt meten bij een woning, of een complex of bij een klant van ons, onze huurder.” (R6)

De woningcorporatie en VGO worden gezien als vooruitstrevend en vinden het belangrijk om bijvoorbeeld collega-corporaties mee te nemen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. De meeste respondenten vinden dat de blik van De Alliantie en VGO naar buiten beter kan. Zo vertelt R3 over een samenwerking met een bedrijf, waarbij nauwelijks andere corporaties betrokken werden (wat de respondent beseftte tijdens een overleg met dit bedrijf):

“Wij fietsen mee op een contract dat met verschillende woningcorporaties afgesloten is – misschien willen verschillende corporaties op de proef meedoen. Voor het eerst dat ik mezelf erop betrapte dat ik dat vond en ook zei. Maar dat geeft ook maar weer aan: in welke mate ben je er dan mee bezig?”

Het lijkt erop dat het niet vanzelfsprekend is naar buiten te kijken of andere corporaties mee te nemen of bij hen aan te haken. Zeker op het gebied van ontwikkelingen wat betreft verduurzaming kan deze afstemming beter, vinden veel respondenten, zo ook R5: “Waarom niet de handen ineenslaan? Waarom geen allianties neerzetten waardoor je beter in kan kopen, meer aan innovatie kan doen, de partijen kan benaderen die er echt verstand van hebben?”

De afstemming en samenwerking met andere corporaties worden beïnvloed door imago-overwegingen, denken sommige respondenten: “...Dan zie je ook dat politiek soms meespeelt, hè, dus in corporatieland is het helemaal sexy om te scoren (...) – het gaat niet eens meer om de kwaliteit, het gaat om de kwantiteit” (R6). Sommige respondenten denken dat het in corporatieland belangrijk wordt gevonden om te ‘scoren’ met de duurzaamheidsopgave. Corporaties willen “het beste jongetje van de klas” (R5) zijn en hebben de neiging snel te willen gaan (door bijvoorbeeld als eerste een groot aantal zonnepanelen op woningen te plaatsen). Volgens veel respondenten is de ambitie om te scoren logisch, maar kan het ook de focus verleggen naar minder belangrijke zaken. Niet alleen zeggen dat de ambitie er is, maar ook zorgen dat het nodige gebeurt, is dus van belang. Veel respondenten denken daarnaast dat de samenwerking met corporaties intensiever kan en moet: niet alleen om ontwikkelingen aan te jagen of de kosten te drukken, maar ook om de positie van corporaties te versterken door samen te verbeteren, bijvoorbeeld bij het verduurzamen van woningen. R2 denkt dat men niet bang hoeft te zijn om kennis te delen omdat je daar altijd iets voor terugkrijgt. En ook R5 denkt dat het alleen maar logisch is om samenwerkingen aan te gaan, onder het mom van: twee weten meer dan één. R6 stelt:

“Wanneer we dat doen, waar we dat doen, hoe we dat doen – dat is niet onbelangrijk, laten we dat vooraf even vanuit iedere expertise even goed gelijkzetten, en ook even die momenten goed rangschikken, zodat het win-win is, en niet win-verlies.”

Naast samenwerking en afstemming met andere corporaties, werkt VGO intensief samen met ketenpartners om onderhoud en reparatie aan het woningbezit uit te voeren. Met de nieuwe ketensamenwerking, Sequent NXT, wordt geprobeerd samenwerking te verdiepen, uitgaande van de specialistische kennis van ketenpartners en VGO tezamen: “Daarom hebben we ook Sequent NXT opgericht, om met heel veel denkkracht van alle deskundige partijen – van gevel, van dak, van installaties, van interieur – dusdanige meerjarenprogrammering te maken.” (R6) Met de intensievere ketensamenwerking worden de grenzen tussen de ‘eigen’ organisatie en ketenpartners vager, overeenkomstig met onder andere Puranam Insead et al. (2014) die stelden dat organisatiegrenzen niet rigide zijn. Medewerkers van VGO kunnen ‘lid’ zijn van VGO als organisatie, maar ook ‘lid’ zijn van een ketensamenwerking, die eveneens een sociaal systeem is waarin individuen samen naar een doel toewerken, overeenkomstig Popova-Nowak en Cseh (2015). Het is volgens de meeste respondenten belangrijk dat de partners duurzaamheid tussen de oren hebben en openstaan voor de nieuwe manier

van werken die daarbij hoort. De nieuwe, intensievere relatie in de ketensamenwerking vraagt vertrouwen. De rol van VGO verandert naar een regierol waarbij de inhoudelijke kennis vooral aanwezig is bij de partners. Hierbij is het van groot belang dat het gesprek met de ketenpartners wordt aangegaan over hoe de samenwerking wordt georganiseerd en vormgegeven.

Volgens de meeste respondenten is VGI nog niet goed in delen wat met uitkomsten van acties wordt gedaan. Wat ook blijkt is dat successen meer mogen worden gevierd en gedeeld: “Het trots zijn op de dingen die we doen en het vertellen daarover en het zenden daarover, dat zouden we nog veel meer kunnen doen” (R2). Procesmatig gezien staat *keep it simple* hoog op de agenda. Dit is volgens veel respondenten ten eerste belangrijk in de communicatie met elkaar. Zo moeten leidinggevendenden over de juiste woorden beschikken om het gesprek met medewerkers aan te kunnen gaan, zonder het direct heel ingewikkeld te maken. Ook in processen en plannen kan het minder ingewikkeld. De term ‘estafettestokjes’ keert in meerdere interviews terug. De respondenten doelen hierbij op de vele stappen en *checks* in processen, onder andere omdat processen in de organisatie vervlochten zijn. Dit maakt de processen onnodig complex.

“We hebben heel veel estafettestokjes binnen het bedrijf. Met alle goede bedoelingen, want we willen geen kennis tegenover kennis... (...) iemand zegt altijd zelfs: als je meer [dan] vijf pagina's nodig hebt om een proces te beschrijven, dan gaat het fout. Wij hebben processen, die zijn wand vullend.” (R4)

De optimalisatie bij VGO, waarbij beleid en processen worden verbeterd in herhaling, vergroten de complexiteit en houden de bestaande manieren van werken in stand, overeenkomstig Loorbach (2018). Czarniawska (2005) stelde dat statische, onveranderlijke organisaties niet in staat zijn zich aan te passen als dat nodig is, wat er bij VGO voor zorgt dat het bouwen van flexibele organisatiestructuren wordt bemoeilijkt. Wat hierbij zou kunnen helpen, is het beter evalueren en monitoren van processen. Zodra de organisatie in staat is scherper resultaten te meten en dus een beter beeld te krijgen van welke acties leiden tot welke uitkomsten, kunnen processen worden aangepast en efficiënter en effectiever worden. Dit kan het gemakkelijker maken niet meer werkende routines los te laten, wat volgens Berkhout et al. (2006) nodig is om een flexibele organisatie te worden. Het belang van integrale afstemming is hierbij groot volgens de respondenten. Dit gebeurt bij VGO steeds meer en is ook hard nodig. Daarbij hoort dat het gebruikelijk is vragen te stellen, bij elkaar aan te haken (ook als taken of verantwoordelijkheden daar niet direct om vragen) en kritisch te zijn op het proces.

Samenvattend kan gesteld worden dat VGO een organisatie is die wordt gekenmerkt door tempo en ambitie. De organisatie is het niet gewend stil te staan, bijvoorbeeld bij afstemming, samenwerking of processen. Daarnaast kent het bedrijfs onderdeel een gestructureerde manier van werken, die niet gemakkelijk kan worden aangepast. De complexiteit en het gebrek aan afstemming binnen de organisatie houden de bestaande structuren in stand, waardoor wordt vastgehouden aan ‘organisatie’ en er minder ruimte is voor ‘organiseren’.

4.1.2 Flexibiliteit en adaptiviteit

De respondenten omschrijven flexibiliteit als de vaardigheid om, met hetzelfde doel voor ogen, de manier van handelen te kunnen aanpassen als de omgeving daar om vraagt, overeenkomstig Van den Berg (2018). Volgens een aantal respondenten horen hierbij het niet schrikken van problemen, werkzaamheden buiten de kaders oppakken en loslaten.

“Ik heb nu iets afgesproken en door een innovatie betekent dat [dat] ik een bepaalde gedachterichting of een bepaalde standaard die ik tot nu toe als waarheid heb gezien, helemaal los moet laten. Dus [het] betekent ook loslaten van ‘t oude en verdergaan met het nieuwe.” (R1)

Onder andere organisatiekenmerken, zoals het procesgestuurd werken, komen de flexibiliteit van VGO niet ten goede. VGO beschikt over operationele bekwaamheid (Collis, 1994): de organisatie is in staat om haar dagelijkse processen uit te voeren en problemen die zich hierin voordoen, op te lossen. De dynamische bekwaamheid, het vermogen om interne en externe competenties en routines succesvol in te zetten en aan te passen (Collis, 1994), is minder ontwikkeld. De manier waarop de organisatie is vormgegeven, laat weinig ruimte voor exploratie en aanpassing. De manier van werken is organisatie-breed opgezet. Als er een aanvraag wordt gedaan tot reparatie, gaat dat het hele bedrijf door (van de klantenservice, tot de monteur). Wat goed is aan de huidige manier van werken moet volgens de respondenten worden behouden, maar het moet ook mogelijk zijn om aan te passen, overeenkomstig Berkhout et al. (2006) en Van den Berg (2018). VGO is zich bewust van haar veranderlijke omgeving, wat volgens Van den Berg (2018) van belang is als een organisatie zich wil kunnen aanpassen. De volgende stap is het daadwerkelijk meer ad hoc opereren en op deze manier vaste procedures loslaten. Het daadwerkelijk gaan doorvoeren van verandering komt overeen met de stap van *enactment* in het proces van adaptiviteit (Berkhout, 2012). Hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 4.2.2.

Volgens de respondenten hangt de mate waarin iemand flexibel kan zijn (los van persoonlijkheid) af van de functie. Bepaalde medewerkers werken meer in een vast stramen dan anderen. Flexibiliteit van medewerkers is wel gewenst, maar er is nog niet altijd sprake van. Medewerkers zijn onwennig als het gaat om flexibeler werken (en de vrijheid en meer eigen verantwoordelijkheid die erbij komen kijken). Meerdere respondenten stellen dat bij VGO de neiging is ‘hiërarchisch te worden als het spannend wordt’: medewerkers vragen leidinggevendenden om toestemming, ook al is dat niet nodig. Volgens R4 omvat flexibiliteit in het werk het vermogen van medewerkers om een eigen afweging te maken binnen de kaders die er zijn.

“Dus een vakman moet in een woning een keuze kunnen maken om iets wel of niet te vervangen op basis van zijn afwegingskader. Dus daar zit de flexibiliteit – want je vraagt mensen ondanks dat we proces-gestuurd zijn, wel om te blijven nadenken logisch en daarin hun eigen kompas ook te blijven gebruiken.”

Adaptiviteit wordt gezien als het vermogen om om te gaan met kansen die zich voordoen. R2 omschrijft dit als: “...het opnemen van kennis, nieuwe innovaties, nieuwe manieren van werken, nieuwe andersdenkende collega's. En opnemen is dan toch zelf ook daardoor weer een beetje verkleuren.” Dit komt deels overeen met de literatuurstudie (Van den Berg, 2018, Geuijen, 2018), alhoewel in de literatuur meer de nadruk werd gelegd op adaptiviteit als het vermogen om om te gaan met ‘VUCA’ (Johansen, 2007). De respondenten denken dat draagvlak voor het veranderingsproces belangrijk is om flexibiliteit en adaptiviteit van de organisatie en medewerkers te vergroten. Overeenkomstig Winn et al. (2011) moet flexibiliteit onderdeel worden van de organisatiepraktijk. Dat kost tijd. Bewustwording onder mensen is hierbij van groot belang volgens de respondenten, wat minder naar voren kwam in de literatuurstudie. De respondenten doelen dan op de bewustwording van het veranderingsproces, wat dat voor medewerkers betekent en wat ze hierbij nodig hebben. Op het moment dat praktisch duidelijk wordt op welke manier veranderingen zich gaan manifesteren in de praktijk, is de kans dat medewerkers zich erop willen toeleggen en willen veranderen groter. Daarnaast is ruimte van belang: zodra medewerkers ruimte krijgen om buiten de gebaande paden te gaan, gaan ze dat daadwerkelijk doen. Hier wordt in paragraaf 4.2.2 dieper op ingegaan.

Samenvattend zorgen onder andere organisatiekenmerken als het procesgestuurd werken ervoor dat VGO niet erg flexibel is. Het is volgens zowel de respondenten als de literatuur van belang dat routines, processen en structuren moeten kunnen veranderen, waarbij wat goed is behouden moet worden en wat niet goed is, moet worden losgelaten. De flexibiliteit van medewerkers is afhankelijk van persoonlijkheid en functie. Er wordt momenteel nog onwennig op flexibel(er) werken gereageerd. Draagvlak voor het veranderingsproces, bewustwording van wat dat betekent voor de praktijk en ruimte om buiten gebaande paden te gaan zijn hierbij behulpzaam.

4.1.3 Leren

Volgens de respondenten zijn er verschillende manieren van leren. Bijna alle respondenten benoemen de wettelijke kaders waarvan iedereen op de hoogte moet zijn en blijven. Ook worden netwerksessies en samenwerkingsverbanden genoemd als bronnen van leren. Daarnaast gebeurt leren volgens de respondenten veel in de functie en individueel, op het gebied van competentieontwikkeling bijvoorbeeld. Veel van dit leren valt onder de noemer van formeel leren, waarbij leren is georganiseerd en geformaliseerd, zoals in trainingen of workshops (Marsick en Watkins, 1990). Er wordt ook informeel geleerd bij VGO, bijvoorbeeld door het uitproberen van nieuwe manieren van werken en het leren in de functie. Echter, dit informele leren is nog niet geworteld in de organisatie. Een aantal respondenten denkt dat kennis snel verouderd en dat ontwikkeling een continue factor is waar rekening mee gehouden moet worden. Dit geldt voor wat zowel kennis als voor verduurzamingsopties: “Vandaag het gouden ei is morgen alweer achterhaald en overmorgen heb je een nog beter gouden ei” (R6).

De respondenten leggen de nadruk op het sociale aspect van leren, overeenkomstig de theorie (Berends et al., 2001; Cramer, 2005; Rotmans et al., 2005). R1 legt de nadruk op het samen streven naar verbeteringen. Het met elkaar in gesprek gaan is hierbij nodig volgens de respondenten omdat op die manier duidelijk wordt wat nodig is en waarop ingezet kan worden. Een kort lijntje met elkaar onderhouden is handig: R3 geeft als voorbeeld vakmannen die feedback geven op een nieuw merk materiaal dat sneller kapotgaat dan voorgaande merken. Het is waardevol dat dit wordt opgemerkt, maar vooral dat deze kennis wordt gedeeld. Kennisdeling is volgens de respondenten belangrijk om zo gericht samen te werken en zo min mogelijk relevante informatie te missen. Dit is overeenkomstig Rotmans et al. (2005), die stellen dat individuen door sociaal leren inzicht krijgen in elkaars denkbeelden en op die manier participatief kennis delen (en niet zozeer alleen kennis genereren). Het blijkt echter lastig om kennis te delen: “Bij Vastgoedonderhoud werken ook veel oudere mensen, met heel veel specifieke technische kennis. Dat zit in hoofden – of in een multomap in een Jumbo-tas in de kelder ergens” (R2). Er wordt in de organisatie veel nagedacht over hoe kennis toch gedeeld kan worden. R2 noemt kweekvijvers en denkt dat kennis delen met andere corporaties veel kan opleveren omdat dit je als corporatie minder kwetsbaar maakt als een medewerker met veel technische kennis vertrekt.

Volgens de respondenten is individueel leren vooral de verantwoordelijkheid van medewerkers. Leidinggevendens faciliteren en bieden de mogelijkheden voor individueel leren: “Ik faciliteer je, maar jij bent er verantwoordelijk voor. Jij moet zorgen dat je over vijf jaar nog mee kan” (R5). Voorgaande is te relateren aan de manier waarop leidinggevendens leren framen. Als leidinggevendens leren als iets belangrijks en gangbaars zien, straalt dat uit naar de medewerkers (Berson et al., 2006). De meeste respondenten framen leren in de interviews als iets dat goed en gewenst is, en vooral in de functie gebeurt, maar waarvoor ook talloze mogelijkheden bestaan buiten de functie. Om het geleerde vervolgens te borgen, is terugkoppeling van groot belang volgens de respondenten, overeenkomstig Berson et al. (2006). Meerdere respondenten stimuleren hun medewerkers om bijvoorbeeld kennissessies te organiseren of in werkgroepen aan te sluiten. Dit is een voorbeeld van de vaardigheid van leidinggevendens om kennis te verbinden en integreren, over (organisatie)grenzen heen (Berson et al., 2006). Het (intern of extern) met elkaar in gesprek gaan, kan zorgen dat er naast het opdoen van nieuwe kennis, bestaande kennis wordt geactiveerd of in een ander perspectief wordt gezet. Leren door

uitproberen en exploratie worden als belangrijke manieren gezien om te leren, overeenkomstig March (1991) en Berson et al. (2006).

Het buiten gebaande paden gaan is nog niet helemaal geïntegreerd in de organisatie, maar gebeurt steeds vaker. Met onder andere een verandering in directie is het gangbaarder geworden om vragen te stellen en kennis te delen. Een groot deel van de respondenten denkt echter dat de werkdruk zo hoog is dat veel medewerkers zich niet met iets anders dan hun werkzaamheden bezig kunnen houden. De vraag stellen wat de oorzaak van een probleem is en analyseren hoe een proces is verlopen om zo knelpunten op te sporen en eruit te halen, zijn belangrijk. Dit vraagt om een cultuur waarin het normaal is elkaar vragen te stellen en mee te nemen, maar ook uitproberen hoort hierbij. Levert dit niets op, dan is dat niet erg, zolang ervan geleerd wordt. Dit komt overeen met het faciliterend leiderschap zoals beschreven in paragraaf 3.5 en figuur 3. Doordat er een veilige context is, zullen medewerkers makkelijker durven uitproberen en fouten maken. Dit komt de creativiteit ten goede (Berson et al., 2006; Vlok, 2012). Door terugkoppeling kunnen vervolgens knelpunten worden aangepakt (Berson et al., 2006).

Een ander vaak terugkerend thema in de interviews als het gaat om leren, is het thema data. Data kunnen volgens de respondenten over allerlei zaken gaan: woningen, samenwerkingsverbanden, maar ook processen: “Uit data kun je – zou je moeten kunnen ophalen wat het effect is van een minder efficiënt proces” (R6). Data kunnen inzicht geven in patronen, waardoor gemakkelijker geleerd kan worden van gemaakte fouten. Daarnaast kan de organisatie dankzij goed georganiseerde data efficiënter werken (want er wordt minder dubbel werk gedaan) omdat data gedeeld worden. Data kunnen ook behulpzaam zijn bij het institutionaliseren van kennis. Volgens een groot deel van de respondenten kan veel kennis worden opgeslagen als data, waardoor het niet verloren gaat als bijvoorbeeld medewerkers met technische kennis de organisatie verlaten. Op het moment worden data nog niet op deze manier ingezet, maar is dat wel het streven bij VGO. Hier komt de ‘rennencultuur’ in naar voren: meerdere respondenten benoemen de neiging om eerst te gaan handelen en daarbij het op orde brengen van data te laten liggen. Zij benadrukken hoe belangrijk data kunnen zijn, maar stellen dus ook vast dat dit besef nog niet heeft geleid tot het actief registreren en organiseren van data.

Samenvattend wordt er vooral formeel geleerd en in mindere mate informeel geleerd bij VGO. De nadruk wordt gelegd op sociaal leren, waarbij kennis wordt gedeeld en verbonden. Individueel leren is vooral de verantwoordelijkheid van medewerkers, waarbij leidinggevendend faciliteren. Het gesprek aangaan kan bijdragen aan leren doordat het nieuwe perspectieven kan bieden. Daarnaast is een veilige context van belang waar fouten maken en vragen stellen mogen. Data kunnen medewerkers in staat stellen te leren van fouten, maar kunnen ook behulpzaam zijn bij het institutionaliseren van kennis.

4.1.4 Leiderschap

Volgens de meeste respondenten zijn leiders of leidinggevendend degenen die (strategisch) beleid, zoals CO₂-neutraliteit, vertalen naar en implementeren in de praktijk. Volgens Higgs en Rowland (2011) en Wilby en Vaughan (2010) is het belangrijk dat leidinggevendend niet alleen ambities uitdragen, maar ook zorgen dat er momentum wordt gecreëerd en behouden. Volgens onder andere R6 is de organisatie goed in de verandering inzetten en de mensen meenemen, maar zakt het daarna in. Het daadwerkelijk invullen en vasthouden van die ambitie in de praktijk, is dus nog een grote uitdaging.

“Kijk als ik een strateeg vraag van: joh, hoe zit het met ons beleid, dan zegt ‘ie: nou, kijk, hier, hier heb ik het duurzaamheidsbeleid. – (...) Wat wil je daar dan mee zeggen? – Ja, zo doen we het. Dan zeg ik: ja, is dat zo dan? Dan kijken ze je aan, want dan wordt het spannend. Want hoe vertaalt zich natuurlijk beleid in acties, en hoe meten we dat achteraf dus, en hoe leren we daar dan weer van?” (R6)

In de theorie kwam naar voren dat alleen de boodschap uitdragen niet genoeg is, wat terugkomt in de resultaten (Wilby en Vaughan, 2010). Het beleid en de strategieën mogen er dan wel zijn, maar het is zaak die goed te borgen in de praktijk. De mensen die in de praktijk met beleid en strategie te maken krijgen, moeten worden meegenomen en hier is een grote rol weggelegd voor leidinggevendend (Higgs en Rowland, 2011). Zij kunnen zorgen voor onderling begrip en anderen meenemen in de duurzaamheidsvisie. Een veel gehoorde term is ‘verantwoording omlaag’. Medewerkers krijgen meer regie, over bijvoorbeeld de eigen agenda. Dit heeft effect op de manier waarop leidinggevendend omgaan met hun medewerkers, zoals R5 beschrijft:

“Dus als je verantwoording laag in de organisatie wil, dan betekent dat dat je mensen niet constant op de vingers moet tikken, dat je ze verantwoordelijkheid moet geven en dat ze de vrijheid moeten hebben om een eigen planning te organiseren.”

Naast dat de manier waarop leiding gegeven wordt, de mate van eigen verantwoordelijkheid en van vrijheid veranderen, veranderen de rollen van medewerkers. In de intensievere ketensamenwerking moeten medewerkers van VGO een regierol aan gaan nemen. Volgens R1 vraagt dit een hoop van mensen.

“...waar ze nu zelf degenen zijn die kengetaltes en standaarden berekenen met hun eigen kennis, zullen ze nu een stuk van die kennis los moeten laten en van externen moeten halen, hè, bij de partners. Ze zullen veel meer

op een regiestoel moeten gaan zitten en veel meer op de samenwerking gaan zitten duwen, van: jongens, wat ik eerst zelf deed en haalde, gaan jullie nu gewoon doen, alleen ik moet het coördineren en bij mekaar brengen.”

De respondenten denken dat het gesprek aangaan en de medewerker betrekken belangrijk zijn om medewerkers te laten wennen aan hun nieuwe rol, verantwoordelijkheden en ontwikkeling. De leidinggevende faciliteert, betreft de medewerker bij het proces en zet in op (de ontwikkeling van) de benodigde kwaliteiten (Higgs en Rowland, 2011). Niet omdat het iets is wat moet, maar omdat het iets is wat gezamenlijk belangrijk wordt gevonden. R5 onderschrijft de faciliterende rol van leidinggevendens eveneens als het gaat over de ontwikkeling van medewerkers. De respondenten denken dat het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit iets moet zijn dat breed gedragen wordt, waar medewerkers aan willen bijdragen en waarvoor ze zich willen ontwikkelen. Dit kunnen leidinggevendens volgens de respondenten faciliteren, overeenkomstig Higgs en Rowland (2011). Volgens R4 is het continu in gesprek blijven over het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit en de daarbij behorende competenties de enige manier om de duurzaamheidsontwikkelingen bij te benen. “De verandering is de enige constante, dus je moet ook continu met je medewerkers in gesprek blijven van: ja, volgt datgene waar we naartoe gaan ook nog steeds datgene met wie je bent?” Het is belangrijk hierbij te beseffen dat de leidinggevendens eveneens medewerkers (en mensen) zijn en dus ook een rolverandering doormaken, die niet altijd gemakkelijk is. “We zijn allemaal mensen, en ook die moeten leren omgaan met die ruimte die ‘ie moet geven aan mensen om flexibel te zijn” (R3). Leidinggevendens hebben ook hun vertrouwde manieren van doen en kunnen op hun beurt ontwikkeling in de weg staan, zonder dat ze dat bewust weten of willen.

Wat zijn specifieke vaardigheden die leidinggevendens kunnen inzetten in de praktijk, ten behoeve van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit? R1 denkt dat het ten eerste nodig is om draagvlak te creëren, zowel richting directie als medewerker, om zo kansen inzichtelijk te maken en samen te kunnen bepalen wat wel en niet opgepakt wordt. Draagvlak kan volgens de respondenten gecreëerd worden door medewerkers actief te betrekken bij verduurzaming zodat zij zich hieraan gaan verbinden en zich er intrinsiek voor willen inzetten. Dit is overeenkomstig Higgs en Rowland (2011), die stelden dat het betrekken van medewerkers bij verandering zorgt dat zij zich er intrinsiek op willen toelagen. R3 geeft als voorbeeld dat bij de keuze voor een nieuwe bus, vakmannen meegaan om de bus uit te zoeken. Openheid over wat je wel en niet weet en vooral over waar je met een groep (medewerkers) heen wil, is van groot belang. Op het moment dat de mensen in de praktijk zich verbinden aan het doel, kan er succesvol worden samengewerkt richting CO₂-neutraliteit denken de meeste respondenten. “De teamleider, de manager et cetera – die moet gewoon zorgen dat iedereen goed aangehaakt is bij alle ontwikkeling – ook vooral het gevoel hebben dat ze inspraak hebben in je ontwikkeling” (R3). Elkaar betrekken kan ook worden gedaan door elkaar (letterlijk) mee te nemen. Zo weten de medewerkers beter van elkaar waar ze mee bezig zijn, waar ze tegenaan lopen en waar ze elkaar kunnen aanvullen of helpen. Diversiteit in perspectieven kan naast verbinding ook nieuwe inzichten opleveren, door zaken nét op een andere manier te bekijken (Berson et al., 2006). Volgens R6 is het van belang dat je de mensen die je nodig hebt weet te vinden. “...Dus meer een kijkje in de keuken bij je collega als het ware, een beetje begrip kweken voor elkaars wereld, en dat is ook leuk.” Een andere belangrijke vaardigheid is het triggeren van medewerkers en hen zo op een net andere manier naar dingen laten kijken, waardoor ze in het vervolg meer zelf kunnen oplossen en oppakken. Leidinggevendens moeten volgens de respondenten medewerkers stimuleren om bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan en nieuwe dingen uit te proberen. De vaardigheden van triggeren en stimuleren zijn te relateren aan het visionaire leiderschap zoals beschreven in paragraaf 3.5 en figuur 3. Leidinggevendens kunnen door origineel te denken, uitdragen dat dit gewenst en goed is. Het goede voorbeeld geven kwam ook in de literatuurstudie naar voren. De respondenten vinden actief terugkoppelen van groot belang, overeenkomstig onder andere Berson et al. (2006). Echter, het goede voorbeeld geven gebeurt niet alleen binnen de functie, maar ook in communicatie en eigen betrokkenheid bij het veranderingsproces. Veel respondenten vertellen dat ze het erg druk hebben en eigenlijk niet weten waar iedereen mee bezig is. Sommigen betrappen zichzelf op gedrag als het niet actief betrekken van andere corporaties of ketenpartners. Er is ook een aantal respondenten sceptisch en gedemotiveerd over het veranderingsproces. Het belang van het gesprek aangaan geldt voor zowel leidinggevendens met medewerkers, als voor leidinggevendens zelf en onderling.

Samenvattend kunnen leidinggevendens medewerkers faciliteren en stimuleren. Het is daarbij van belang dat medewerkers worden meegenomen in het veranderingsproces, onder andere door het gesprek aan te gaan en door hen te betrekken bij beslissingen of werkzaamheden. In het kader van onder andere de nieuwe ketensamenwerking vinden er rolveranderingen plaats binnen de organisatie. Medewerkers hieraan laten wennen is belangrijk, door het faciliteren van tijd en ruimte. Leidinggevendens kunnen medewerkers daarnaast triggeren. Zo kunnen medewerkers zaken op een andere manier gaan bekijken en nieuwe dingen uitproberen.

4.2 Focusgroepen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bevindingen van de focusgroepen. Per thema worden de belangrijkste resultaten beschreven en gerelateerd aan de theorie.

4.2.1 Organisatie en organiseren

De stelling die in de focusgroepen is besproken aan de hand van het thema organisatie en organiseren, gaat over het loslaten van processen en structuren. In de eerste focusgroep zijn de respondenten het oneens met de stelling,

voornamelijk vanwege het woordje ‘moet’ in de stelling. De respondenten onderkennen dat er waarschijnlijk wel een wijziging zal plaatsvinden in hoe de organisatie nu is vormgegeven, maar zien dat niet als doel. Dit komt overeen met Van den Berg (2018) en Geuijen (2018) die stelden dat adaptiviteit een bekwaamheid van een organisatie en daarmee een middel is om om te gaan met veranderingen die de omgeving vraagt. De respondenten in de tweede focusgroep stemmen (na wijziging van het woordje ‘moet’) allemaal ‘eens’. Dit, omdat zij onderkennen dat het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit allerlei verschuivingen zal veroorzaken waaronder in de structuur. Zij zien dit echter niet als doel. Structuren en processen bij elke vernieuwing omgooien, moet niet de bedoeling zijn: de focus moet liggen op het bouwen van een flexibele structuur, die dynamisch is en waar je aan kunt sleutelen. Als een organisatie een flexibele structuur kan bouwen, hoeft de organisatie niet bij elke verandering die gevraagd wordt vanuit de omgeving diepgaand te veranderen, maar kan die in plaats daarvan adaptief reageren, overeenkomstig Geuijen (2018).

Volgens R5 is het niet wenselijk dat processen ‘verdwijnen’ omdat die ondersteunend zijn aan de productie. Echter, er moet volgens R5 beter de verbinding gelegd worden tussen de processen. “(...) we hebben nu gewoon allemaal aparte processen (...) en ik denk wel dat je moet gaan kijken van: waar raken die processen elkaar?”. R10 beaamt dat de verbinding tussen processen en bedrijfsonderdelen nog niet goed wordt gelegd. Het is volgens R10 belangrijk het geheel van bovenaf te overzien. Nu wordt er te veel naast elkaar gedaan, waarbij men niet gewend is buiten de kolom te kijken. R5 denkt dat in de praktijk medewerkers nauwelijks werkzaamheden buiten hun functie of kolom uit kunnen voeren, ook al beschikken ze over de competenties of vaardigheden. Van de losgekoppelde stadia van organiseren van Weick (Czarniawska, 2005) is binnen de organisatie beperkt sprake. De organisatie houdt vast aan statische structuren en kolommen en hiertussen schakelen gaat moeilijk. Zoals R10 het verwoordt: “Ieder is heel goed denk ik in zijn eigen stroom, maar even een stapje links, stapje rechts...”.

De gebrekkige verbinding komt de afstemming binnen de organisatie niet ten goede. Uit de interviews bleek dat het belang van afstemming groot is, maar dat op dit gebied nog veel valt te behalen. Transparantie en openheid over de te nemen beslissingen kan bijdragen aan verbinding omdat mensen zo worden meegenomen in beslissingen. Dit draagt bij aan het actief vertalen van ambities naar de praktijk, wat draagvlak creëert. Dit is volgens meerdere respondenten nodig om zowel mensen onderling te verbinden, als mensen aan het doel te verbinden. Uit de focusgroepen komt naar voren dat, overeenkomstig de interviews, de bedrijfsonderdelen functioneren als aparte ‘kleine bedrijfjes’ binnen de corporatie. Niet alleen manieren van doen verschillen, maar ook de manier waarop afgestemd wordt. Dit zorgt er in de praktijk voor dat mensen niet goed van elkaar weten wie wat doet en hoe. De behoefte dit wel te weten en de verbinding op te zoeken verschilt eveneens, wat ervoor zorgt dat er grote verschillen bestaan in of, en zo ja, hoe medewerkers zijn aangehaakt bij elkaar.

R9 koppelt het gebrek aan verbinding aan de ‘rennencultuur’ die heerst bij VGO. Het is nog niet normaal om hiervoor de tijd te nemen, onder andere omdat de deadlines blijven staan. Dit is erg verankerd in de houding, het gedrag en de cultuur van de organisatie. Als er meer wordt stilgestaan bij het hoe en waarom achter processen, wordt er minder langs elkaar heen gewerkt wordt. R9 vindt het gebrek aan een (nood)rem kenmerkend voor VGO. “We trainen door en dan ruimen we later wel het puin op”. Dit komt volgens R9 omdat men snel de ideale weg naar het doel vindt. Echter, het uitgangspunt om te bepalen wat de juiste weg is, klopt niet altijd en de trein is dan al vertrokken. R9 denkt dat loslaten dus deels van belang is, maar vooral het beter nadenken over huidige structuren en processen. De organisatie heeft het zichzelf in veel opzichten ingewikkeld gemaakt, wat ook terugkwam in de interviews. Het is nodig om terug te gaan naar de kern en te bepalen wat er precies moet gebeuren en wat daarvoor nodig is.

Voor de werkpraktijk brengt dit onzekerheid met zich mee volgens R5. Er veranderen zaken die het werk leuk, maar ook meetbaar maken. R10 beaamt dit en denkt dat er basisafspraken nodig zijn om te weten of wat iedereen doet, goed is. Volgens R9 is dat nodig voor verantwoording en afstemming: het minimum moet geborgd zijn. Alles loslaten kan dus niet. Het is des te belangrijker dat er goed wordt nagedacht over waaraan vast wordt gehouden (en waaraan niet). Volgens Glock en Hochrein (2011) bepalen structuren hoe taken worden verdeeld en bepalen structuren wie autoriteit geniet en wie verantwoordelijk is. De grootte van de organisatie zien een aantal respondenten als een reden om (een minimum aan) afspraken te behouden, om zo onder andere te borgen dat verantwoording kan worden afgelegd.

Evenals in de interviews wordt de rolverandering bij VGO aangesneden. De rolverandering uit zich ten eerste in de regierol in de ketensamenwerking, waarbij medewerkers minder over eigen kennis beschikken en actiever moeten gaan coördineren. Volgens R1 moet VGO nadenken over wat er moet gebeuren en welk resultaat behaald moet worden, waarbij de ketenpartners bedenken hoe. Volgens R10 kan nieuwe kennis vergaard worden door actief op zoek te gaan naar de verbinding met buiten: welke leverancier hebben we nodig, hebben we die al in ons bestand, wat kan hij ons brengen? De verbinding tussen vakgebieden en de verbinding tussen VGO en ‘buiten’ is op dit moment niet optimaal. R5 wijt het gebrek aan verbinding tussen vakgebieden (binnen De Alliantie) aan het onderscheid dat is gemaakt tussen de bedrijfsonderdelen die in de regio’s opereren (de ‘regiobedrijven’) en VGO. Voorheen was iedereen van dezelfde organisatie. Nu de één bij VGO hoort en de ander bij een regiobedrijf, is er per bedrijfsonderdeel meer een eigen cultuur ontstaan. De verbinding tussen vakgebieden valt in de praktijk vaak tegen, wat ook nog eens versterkt wordt door het feit dat de werkzaamheden zijn opgedeeld in twee productielijnen. Volgens R10 mis of verlies je zo gemakkelijker zaken. R5 voegt hieraan toe dat het makkelijker wordt om elkaar de schuld te geven, want de ander is van een ander bedrijf. R9 beaamt dit: de relatie van opdrachtgever-opdrachtnemer (en hoe die is veranderd) is bepalend voor de cultuur.

Men gaat niet meer kritisch samen het proces verbeteren, maar staat scherper tegenover elkaar. Om dit te verbeteren, is het ten eerste belangrijk dat er wordt erkend dat dit het geval is. De modus moet verplaatsen naar het werken voor het grotere belang en de huurder, in plaats van dat de modus is dat iedereen zijn gelijk wil halen. De organisatie moet volgens de respondenten terug naar de kern: waarvoor doen we wat we doen? Er vindt ten tweede een rolverandering plaats binnen de organisatie. De verantwoording gaat steeds meer omlaag en veel respondenten merken dat veel medewerkers hieraan moeten wennen. Volgens R7 moet worden gepromoot dat ruimte nemen kan en mag. Mensen nemen nu geen ruimte omdat ze de productie moeten halen en er een hoge werkdruk is.

Samenvattend kan gesteld worden dat, ten behoeve van adaptiviteit en flexibiliteit, het mogelijk moet zijn om structuren te veranderen. Een kritische blik op bestaande structuren en processen kan beoordelen wat behouden moet worden en wat veranderd moet worden vergemakkelijken. Het kan hierbij behulpzaam zijn om scherper resultaten te meten, waar volgens sommige respondenten een rol is weggelegd voor data. Waar er nu sprake is van verschillende 'kleine bedrijfjes' binnen De Alliantie, kan het inzetten op verbinding integratie opleveren. Maar ook naar buiten toe kan met de ketenpartners beter verbinding worden gelegd. Het is daarbij belangrijk om beter te leren stilstaan. De respondenten zien het allemaal als cruciaal dat er meer ruimte en tijd genomen wordt, maar zien ook dat dit nu nog niet gebeurt, onder andere door de hoge werkdruk. Het gesprek hierover aangaan is van belang, evenals het meenemen van medewerkers en het investeren in onderling vertrouwen. Op het moment dat medewerkers zich betrokken voelen bij de ambities en het gevoel hebben een belangrijke bijdrage te leveren, voelen zij zich verantwoordelijk.

4.2.2 Flexibiliteit en adaptiviteit

Een belangrijk thema bij flexibiliteit is het spanningsveld tussen enerzijds flexibiliteit en anderzijds de gestandaardiseerde manier van werken bij VGO. Volgens R1 hoeven deze twee elkaar niet te bijten, mits ze niet structureel gemengd worden. De organisatie is veelal gericht op constant in herhaling verbeteren. Iets nieuws moet volgens R1 dit proces niet verstoren. Dit kwam in de interviews ook naar voren, waar onder andere R4 het goed vond als nieuwe zaken werden uitgetest buiten de standaardprocessen ('productietreinen') om, alvorens te worden geïmplementeerd. Resultaten dienen dan constant te worden gemeten en getoetst, wat eveneens in de interviews naar voren kwam in de behoefte meer te monitoren en beter te evalueren. Het uitproberen van nieuwe dingen vraagt volgens de respondenten om flexibiliteit van de medewerkers in de gestructureerde 'productietreinen'. Volgens Berkhout (2012) wordt er over het algemeen weerstand geboden aan informatie die niet past in bestaande frames van mensen. Dit is wellicht van toepassing op de mensen die werken in de productietreinen: zij moeten er volledig op vertrouwen dat als er iets nieuws wordt toegevoegd, het uitvoerig is getest en het een verbetering is ten opzichte van het oude. Echter, vaak zien deze mensen de 'productietrein' al als goed. Hierbij is volgens R1 organisatiesamenhang en acceptatie nodig, overeenkomstig Berkhout (2012).

Volgens de meeste respondenten gaat buiten de gebaande paden gaan over innovaties, creativiteit, nieuwe ideeën, anders denken en uitproberen, met andere woorden: het loslaten van het bekende. Volgens R9 betekent binnen gebaande paden gaan dat je in patronen vervalt. Op dat moment ben je volgens R9 niet meer kritisch op het eigen handelen. Er is dan ook niet meer duidelijk waarom je dingen doet en je weet dan ook niet meer of de dingen die je doet, het doel dienen. Hierbij bepalen wat moet worden behouden en wat moet worden losgelaten is de eerste stap, overeenkomstig de stap van 'beoordeling' in het proces van adaptiviteit (Berkhout, 2012). De tweede stap is het daadwerkelijk loslaten van bepaalde gewoonten, wat een stuk lastiger is. Het vraagt een nieuwe *mindset* en het loslaten van het bekende en dit heeft aanzienlijke gevolgen op verschillende gebieden, zoals de rollen van medewerkers van VGO. Dit is overeenkomstig de derde stap in het proces van adaptiviteit, *enactment*. Als duidelijk is dat er veranderd moet worden en de organisatie heeft haar opties geframed, wordt er niet direct ook veranderd. Dit hangt af van de bekwaamheid van de organisatie, externe factoren en leiderschap (Berkhout, 2012), waar later op wordt teruggekomen.

De respondenten bespreken hoe medewerkers uitgedaagd kunnen worden om hun manieren van doen te veranderen en ook in hoeverre ze daartoe bereid en toe in staat zijn. In beide focusgroepen verdelen de respondenten de medewerkers wat betreft mate van flexibiliteit onder in twee groepen. Zoals hierboven al is besproken, zijn er enerzijds de mensen die in het dagelijkse (productie)proces het zo goed mogelijk willen doen in het gestandaardiseerde proces. Hierbij is het belangrijk de mensen mee te nemen omdat die vaak de neiging hebben aan te kijken volgens het "*not invented here syndrome*" (R1). De flexibiliteit van deze mensen komt vooral naar voren in het vertrouwen dat ze moeten hebben in vernieuwingen omdat je een in hun visie goedlopend proces gaat veranderen. Hiernaast zijn er nog wat flexibelere denkers, die vooral in bijvoorbeeld proeftuinen werken. De uitdaging wat betreft flexibiliteit is het grootst voor de mensen op de afdelingen die 25 jaar vooruitplannen, terwijl er ook teams zijn die hooguit drie dagen vooruitplannen. R1 denkt echter dat ook deze mensen hun hakken in het zand zetten als daar opeens veranderingen worden doorgevoerd.

R3 vraagt zich af hoe je mensen mee kunt nemen, niet alleen middels implementatie, maar ook tussen hun oren. R10 denkt dat het daarbij belangrijk is aandacht te houden voor de mogelijkheden per medewerker. "Ieder heeft z'n eigen rek". Een aantal respondenten vraagt zich daarnaast af of gedrag dat bij buiten gebaande paden gaan hoort te ontwikkelen is of niet. R1 stelt: "Met alleen maar sterretjes in je team, word je geen kampioen". Een goede balans tussen flexibele, andersdenkende medewerkers en minder flexibele medewerkers in teams is wenselijk omdat ze elkaar aanvullen. Volgens een aantal respondenten gaan sommige medewerkers al buiten de gebaande paden, mits ze de ruimte krijgen.

Volgens R5 is die ruimte er nu eigenlijk niet, onder andere door de al eerder besproken werkdruk en het feit dat de 'productietreinen' door moeten rijden. R9 denkt dat dit met zich meebrengt dat de organisatie goed is in brandjes blussen, maar dat er geen ruimte is of wordt genomen om over problemen na te denken als die zich voordoen.

"Er is behoefte aan een helder beeld van hoe het proces loopt, van tevoren welke afspraken we met elkaar hebben gemaakt – gewoon even het team uit die productie trekken, in een ruimte neerzetten met elkaar om weer opnieuw te benoemen: jongens, meiden, waarom doen we dit, en doen we dit wel op de meest slimme manier? Dat is echt moeten, maar het is lastig." (R9)

Bovenstaande brengt een spanningsveld met zich mee: soms moet een team 'uit' de productie om zo buiten de gebaande paden te kunnen gaan, terwijl dat vaak niet het halen van de dagelijkse productie ten goede komt. Volgens een groot deel van de respondenten gebeurt buiten de gebaande paden gaan op initiatief van zowel leidinggevendenden als medewerkers. Dat is volgens onder andere R9 wenselijk omdat medewerkers zo zelf het initiatief nemen om bijeenkomsten te organiseren en samen na te denken. Dit kan het buiten de gebaande paden gaan (en van elkaar leren, waarover meer in 4.2.3) stimuleren. Niet iedereen neemt initiatief: hier is een faciliterende en stimulerende rol weggelegd voor leidinggevendenden (zie ook 4.2.4).

Volgens R8 is flexibiliteit in de ketensamenwerking belangrijk omdat er steeds intensiever wordt samengewerkt met andere partijen. De nieuwe manier van samenwerken heeft volgens de respondenten vooral effect op de relatie van opdrachtgever en opdrachtnemer, wat een aantal respondenten ook benoemde in de interviews. De relatie en afstemming veranderen, terwijl die onderdeel zijn van de cultuur. Dit veranderen vraagt naast flexibiliteit ook durf en vertrouwen. Medewerkers van VGO moeten in staat zijn taken uit handen te geven. Volgens een groot deel van de respondenten kunnen data aan dit proces bijdragen, overeenkomstig de interviews. Op het moment dat data logisch geordend kunnen worden, kan er informatie uit gehaald worden. Lukt het vervolgens die data ook goed te delen en te koppelen aan andere data die interessant zijn voor ketenpartners, ontstaat er een win-winsituatie in de ketensamenwerking. Volgens R1 worden ketenpartners steeds meer naar binnen getrokken met meer gelijkheid in de samenwerking tot gevolg. R1 en R8 denken dat als in de toekomst wordt gesproken over 'de organisatie', daar de ketenpartners ook onder vallen, overeenkomstig Puranam Insead et al. (2014).

Samenvattend is flexibiliteit op sommige gebieden gewenst en haalbaar, en op andere gebieden minder. Terugkoppeling uit de praktijk wordt als belangrijk gezien, net als het feit dat er altijd ruimte moet zijn om het gesprek aan te gaan en vragen of zorgen te horen. Procesmatig gezien zijn er stappen te maken als het gaat om het meten van het resultaat, zodat na het implementeren van iets nieuws, ook beoordeeld kan worden of iets in de processen past en bijdraagt aan betere resultaten. Flexibeler zijn en flexibeler werken vragen om een andere *mindset*, van zowel medewerkers als leidinggevendenden: sommige standaarden moeten worden losgelaten en dat vraagt tijd en ruimte. Flexibiliteit is verder ook wenselijk in de ketensamenwerking. Data kunnen ondersteunend zijn in dit proces omdat ze in samenwerking beide partijen kunnen voorzien van informatie, wat de samenwerking vergemakkelijkt, verbetert en gelijkwaardiger maakt.

4.2.3 Leren

Alle respondenten denken dat het delen en verbinden van kennis van groot belang is als het gaat over leren. Kennis ontwikkelt zich voortdurend en snel. Een aantal respondenten denkt dat het hierom ook belangrijk is nieuwe kennis op te doen, wat betekent dat er ook buiten VGO geleerd moet worden. R10 legt de nadruk op samenwerking en verbinding, wat R11 onderschrijft. In de praktijk blijkt dat sommige collega's niet goed samenwerken en daardoor verbaasd zijn als anderen iets al hebben bedacht of gedaan. Als de verbinding beter is, is het gemakkelijker samen te werken en kennis te delen. Volgens R1 is veel inhoudelijke kennis indirect, waarbij de uitdaging is om die kennis "aan elkaar te knopen".

In het voorgaande is naar voren gekomen dat kennis van buiten steeds belangrijker wordt. Inzetten op de verbinding met ketenpartners is belangrijk omdat zij over veel kennis beschikken. Volgens R8 is detailkennis vaak een stuk scherper bij (mogelijke) ketenpartners. Het is zaak om ervoor te zorgen dat alle kennis gedeeld wordt, idealiter vanuit eenzelfde bron. Als het VGO lukt te delen wat het gewenste resultaat is, om welk pand het bijvoorbeeld gaat en wat hiervan de kenmerken zijn, kan de ketenpartner dit aanvullen met haar kennis. Het is hierbij belangrijk dat VGO scherp kan verwoorden wat de organisatie nodig heeft van ketenpartners. De kennis om te bepalen in hoeverre de gevraagde kwaliteit geleverd is, moet volgens R8 wel binnen VGO aanwezig zijn.

Daarnaast is het belangrijk de interne verbinding te verbeteren. R10 geeft als voorbeeld de vier regiobedrijven die onderling allemaal anders werken en niet goed afstemmen. "Alles waar je tegenaan loopt, dat zijn we met zijn allen misschien wel vier keer aan het ontdekken, want we hebben vier regio's." R9 denkt dat dit kansen biedt, mits die verbinding wordt gelegd, vult R10 aan. Op het moment dat binnen de organisatie duidelijk is hoe mensen verschillende dingen aanpakken, kan men elkaar sneller vinden op het moment dat dat nodig is en leren van (elkaars) praktijken. Meer dan eens keert de zorg terug dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Uit de interviews bleek dat men niet altijd op de hoogte is van wat anderen in de organisatie doen. Hier ligt een grote kans als het gaat om kennis opdoen, delen én verbinden.

Een manier waarop nu wordt ingezet op het delen en verbinden van kennis, zijn verschillende *tools*. Momenteel weten mensen niet wat mogelijk is wat betreft *tools* of hoe ze gebruikt kunnen worden, of hebben mensen geen vertrouwen of interesse erin. R7 maakt naar eigen zeggen geen gebruik van een bepaalde *tool* omdat die de respondent geen voordeel oplevert. Het feit dat er *tools* zijn, maar dat die niet altijd worden gebruikt of naar wens functioneren is al vaker benoemd, ook in de interviews. De organisatie is erg bezig met hoe informatie en kennis het beste gedeeld kan worden. Het blijkt lastig om een juist medium te vinden dat gebruiksvriendelijk is waarbij informatie goed vindbaar is (zonder dat informatie op zo'n manier wordt gecategoriseerd dat het afdoet aan de kwaliteit). R11 legt de nadruk op het belang van het delen van kennis. Er zijn volgens R11 in verschillende regio's werkgroepen bezig met bepaalde onderwerpen, zonder dat zij dat van elkaar weten. Bij het voorkomen dat steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden, is mogelijk een rol weggelegd voor (bestaande) *tools*.

Wat is nodig bij leren? Respondenten zien nieuwsgierigheid als belangrijk, evenals tijd, ruimte in de functie en tot op zekere hoogte intrinsieke motivatie. Ruimte in de functie wordt gezien als de mogelijkheid (en vaardigheid) om los te komen uit de functie en uit patronen kunnen stappen. Hiervan is volgens de respondenten tot op bepaalde hoogte sprake. Het is mogelijk om tijd in je agenda vrij te maken en alle respondenten zijn het erover eens dat er veel faciliteiten zijn als het gaat om leren en (competentie)ontwikkeling. Echter, deadlines blijven staan waardoor het werk zich alsnog ophoopt, wat al eerder is beschreven. De mogelijke ruimte verschilt per functie. Volgens R7 en R8 is het belangrijk dat de ruimte zelf wordt gecreëerd zodat mensen zelf de regie voeren over hun agenda. Vrij (en nieuwsgierig) kunnen denken is nodig om te kunnen leren, overeenkomstig de interviews, waar onder andere werd genoemd dat ruimte "in hoofd en handen" (R2) nodig is om uit te proberen en te leren. Ruimte hoeft volgens de respondenten niet zozeer alleen te zitten in de agenda, maar zit ook in de manier waarop mensen hun werk doen: zijn ze in staat om uit vaste manieren van doen te stappen en vanuit een ander perspectief hun werk te benaderen? Dit komt overeen met het eerder besproken buiten gebaande paden kunnen gaan en kritisch kunnen zijn op structuren en processen (March, 1991; Berson et al., 2006; Marsick en Watkins, 1990). De factor tijd ligt wat gecompliceerder, vanwege de eerder besproken werkdruk en cultuur die het nemen van tijd en ruimte niet faciliteren. Hierbij is een grote rol weggelegd voor leidinggevend, waar dieper op wordt ingegaan in paragraaf 4.2.4.

Het over zaken hebben, brengt mensen op nieuwe gedachten en biedt nieuwe perspectieven. In de interviews wees R2 op de waarde die zaken bespreken kan hebben. Hierbij is het belangrijk dat hierover praten en elkaar vragen stellen gewoonte wordt. Op deze manier kan men van elkaar leren (Popova-Nowak en Cseh, 2015). Volgens R8 is een goede manier om mensen te triggeren het faciliteren van een gesprek tussen mensen, in een andere omgeving binnen een diverse groep zodat kan worden gebrainstormd. Zo kunnen mensen worden geprikkeld om uit hun *comfort zone* te komen en iets van dingen te gaan vinden, te leren en buiten de bewandelde paden te gaan. Op deze manier wordt ingezet op zowel exploreren als informeel leren (Berson et al., 2006; Marsick en Watkins, 1990; Taris et al., 2006). Hier past volgens R8 een cultuur bij waar een ander vragen stellen over de werkpraktijk normaal is. Uitproberen en de waarom-vraag stellen bij dagelijkse processen horen hierbij. Dit komt overeen met de interviews en met onder andere Vlok (2012) en Berson et al. (2006), die stellen dat een veilige context belangrijk is om te leren, zodat creativiteit wordt bevorderd.

In het kader van leren zijn data volgens een deel van de respondenten van belang. Zo stelt R7: "Van data leren we". Volgens R8 is de crux dat je van data informatie weet te maken, wat kan door data te structureren. Dit is vooral in de samenwerking belangrijk (zie ook 4.2.2). Snap je samen wat er staat en ga je uit van dezelfde definities? Wat betreft leren op medewerkersniveau, bieden data leidinggevend de mogelijkheid zich te baseren op objectieve informatie volgens R8. Zo kan beter worden ingeschat hoe 'vol' medewerkers zitten op het gebied van leren. Een focus op welk type data nodig is in welke omvang voor een functie, is belangrijk. Data kunnen dan worden verrijkt in de werkzaamheden, wat ook leren met zich meebrengt volgens de respondenten.

Samenvattend kan gesteld worden dat leren door een aantal zaken gefaciliteerd kan worden. Medewerkers de tijd en ruimte bieden (en te laten nemen) om te leren, biedt de mogelijkheid om nieuwe manieren van doen uit te proberen en daardoor kennis op te doen. Het biedt ook de kans ruimte in het hoofd te krijgen en zo kritisch te reflecteren op de eigen patronen. Als men vervolgens in staat is hierover het gesprek aan te gaan, kan kennis worden gedeeld. Daarnaast kan het gesprek aangaan leiden tot nieuwe inzichten, omdat anderen iets wellicht net iets anders benaderen. De integratie van kennis is volgens respondenten van groot belang. Dit geldt voor zowel bedrijfsonderdelen als onderling tussen directe collega's. Het moet in de organisatie gewoon worden om kennis te delen, uit te wisselen en te verrijken. Ook met de buitenwereld mag meer kennis gedeeld worden: er is veel kennis beschikbaar, maar die wordt niet altijd gedeeld. Of dit bewust of onbewust gebeurt, is niet altijd duidelijk. Echter, het is duidelijk dat kennis delen iets oplevert. Dit geldt op het gebied van ketensamenwerking, maar ook in de samenwerking met andere woningcorporaties. Intern kan kennis delen onder andere worden vergemakkelijkt door het verbeteren van de huidige *tools* en het gebruiken van data voor het leren en het opslaan en delen van kennis.

4.2.4 Leiderschap

In het kader van leiderschap wordt een stelling besproken die gaat over een stimulerende leiderschapsstijl, waarbij leidinggevend ambities uitgedragen, maar hun medewerkers ook meenemen, onder andere in besluitvorming. In beide groepen wordt dieper ingegaan op besluitvorming en wat daaronder wordt verstaan. De respondenten in beide groepen

zijn het erover eens dat het goed is dat op bepaalde gebieden directeurs en managers besluiten nemen en de grote lijnen uitzetten, waarna de teams gaan uitvoeren. De respondenten vinden het wel belangrijk dat hierbij goed zicht is op wat speelt en wat belangrijk wordt gevonden in alle organisatielagen zodat dit meegenomen kan worden in de besluitvorming.

Volgens het merendeel van de respondenten kan flexibiliteit (van medewerkers) door leidinggevend gestimuleerd en ondersteund worden. R3 denkt dat stimuleren van medewerkers betekent dat medewerkers meer vrijgelaten worden en geeft als voorbeeld het loslaten van de klok. Door flexibeler om te springen met werktijden en de eigen agenda, kunnen mensen hun werk zelf invullen en doen op tijdstippen dat het hen uitkomt. Dit geeft hen meer (keuze)vrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Leidinggevend kunnen een cultuur creëren waarin medewerkers buiten gebaande paden kunnen en mogen gaan, wat betreft hun agenda, maar ook op het gebied van taken en het opdoen van nieuwe kennis.

Het *triggeren* van medewerkers wordt hierbij als een belangrijke verantwoordelijkheid van leidinggevend gezien. Medewerkers vertellen dat ze iets moeten doen, werkt volgens veel respondenten niet, overeenkomstig de theorie (Wilby en Vaughan, 2010; Higgs en Rowland, 2011). R5 is er naar eigen zeggen dagelijks mee bezig om mensen uit hun *comfort zone* te halen en ze te motiveren. Volgens R3 is het vooral belangrijk mensen te faciliteren, met systemen en informatie. Maar, dat is vaak niet genoeg. Bijna alle respondenten vinden dat meer verantwoordelijkheid mensen in beweging brengt omdat het de mensen in staat stelt met meer vrijheid (en daarmee ook verantwoordelijkheidsgevoel en plezier) hun werk te doen. Als leidinggevende wil je volgens R11 niet opdrachten geven, want het team moet het doen en dat lukt door samen te knokken. Hierbij past een leidinggevende die faciliteert. R11 denkt dat de medewerkers dan ook denken: “Oh, ik moet aan de slag!”. Deze leiderschapsstijl is faciliterend en stimulerend: door de nadruk te leggen op het samen doen, voelen de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid, waardoor ze ervoor willen werken (intrinsieke motivatie). Dit komt overeen met onder andere Wilby en Vaughan (2010), die stellen dat het meenemen van medewerkers een essentiële taak is van een visionair leider. Niet alleen om te leren en kennis te delen is het gesprek aangaan stimulerend, het kan er ook voor zorgen dat medewerkers zich veilig voelen. R8 geeft aan dat het belangrijk is dat mensen zich veilig voelen en fouten mogen maken. Kennis delen wordt dan laagdrempeliger en gewoner. Uitproberen mag en fouten maken mag, wat volgens de respondenten belangrijk is om te kunnen leren (overeenkomstig Berson et al., 2006).

Daarnaast is bepalend hoe leidinggevend zelf tijd en ruimte nemen om te leren en uit te proberen: geven zij het goede voorbeeld? En framen zij bovenstaande op zo'n manier dat medewerkers gestimuleerd worden hetzelfde te doen? De factoren tijd en ruimte zijn in dit hoofdstuk al meerdere keren aangehaald en de respondenten zien die als essentieel maar ook als ingewikkeld. Volgens het grootste deel van de respondenten moeten leidinggevend hun medewerkers de tijd en ruimte gunnen, maar het begint met de leidinggevend. Dit komt overeen met Berson et al. (2006), die stellen dat hoe leren wordt gepercipieerd, bepaald wordt door hoe leidinggevend het framen. Leidinggevend kunnen aan medewerkers laten zien hoeveel voordelen leren kan opleveren, zodat medewerkers het zelf gaan willen, volgens R1. Uit de theorie is gebleken dat hierbij het goede voorbeeld geven belangrijk is (Vlok, 2012). De respondenten denken dat dit soms lastig is. Leidinggevend plannen bijvoorbeeld weleens tijd vrij in de agenda, maar lopen net als medewerkers tegen het probleem aan dat op het moment dat tijd wordt vrij gepland, andere taken blijven liggen. De consequenties hiervan zijn niet altijd te overzien, waardoor het dan vaak toch niet wordt gedaan. Volgens R7 is het overigens wel heel belangrijk dat gepromoot wordt dat mensen de ruimte nemen; dit draagt zowel bij aan het werkplezier als aan de brede inzetbaarheid van mensen.

Bij gesprekken over ruimte mogen en kunnen nemen, worden ook organisatiekenmerken aangehaald die het al dan niet mogelijk maken ruimte te nemen. Een aantal respondenten vraagt zich af of VGO (de respondenten inclusief) het aandurft flexibiliteit in hoe mensen hun taken aanpakken toe te laten. Hierin komt naar voren dat bij VGO het enerzijds belangrijk wordt gevonden om ruimte te bieden en te nemen, maar het anderzijds ook als ‘eng’ wordt gezien, waardoor het juist niet wordt gedaan. Een aantal respondenten denkt dat het belangrijk is om rust in te bouwen. Hierbij moeten leidinggevend volgens R9 medewerkers aanmoedigen (door vertrouwen en ruimte te geven) om niet meteen te gaan willen lopen. Het is de taak van leidinggevend om elkaar vast te houden en aan te haken. Als dat betekent dat er even gewacht moet worden op een handtekening, dan is dat maar even zo. Iedereen gaat anders volgens R9 “olifantpaadjes” bewandelen, terwijl je elkaar wil opzoeken in plaats van langs elkaar heen wilt werken. Deze vaardigheid is niet specifiek naar voren gekomen in het theoretisch kader, maar kan worden geschaard onder het “*visionary leadership*” van Wilby en Vaughan (2010), waarbij een leider een visie uitdraagt én daarin mensen actief meeneemt. Een visie werkt inspirerend en kan medewerkers verbinden aan het doel en verbinden aan elkaar (Berson et al., 2006).

Volgens een aantal respondenten is het van belang dat men niet in paniek raakt als het fout gaat en dat leidinggevend kunnen beschouwen en soms ook even zaken kunnen laten gebeuren, ook al is dat moeilijk. Volgens R11 is het daarnaast nodig dat de tijd wordt genomen om veranderingen te laten bezinken. In het verleden hebben veranderingen in welke mensen bepaalde posities bekleden ervoor gezorgd dat er beter werd samengewerkt en medewerkers meer begaan waren met elkaar en met de organisatie. R5 heeft gemerkt dat er een gebrek aan sociale cohesie is in bepaalde teams, wat volgens de medewerkers uit die teams komt omdat er geen tijd voor is. Iedereen doet individueel zijn werk en werkt op eilandjes, die niet bevorderend zijn voor het buiten de gebaande paden gaan of samenwerken. Volgens R10 is het belangrijk te kunnen sparren en overleggen. Het feit dat er tussen de bedrijfsonderdelen grote verschillen zijn in cultuur draagt hier niet aan bij, wat al eerder is beschreven. De verbinding leggen is hier volgens een aantal respondenten

essentieel: dit kunnen leidinggevers doen. Berson et al. (2006) gaan in op de rol van leidinggevers bij het verbinden en delen van kennis over (organisatie)grenzen heen. Deze rol kunnen leidinggevers ook vervullen als het gaat om integratie en het verbeteren van de sociale cohesie.

Er bestaat volgens de respondenten niet zoiets als een universeel toepasbare leiderschapsstijl. Wel keren een aantal kenmerken en vaardigheden van leidinggevers terug, die ook uit de theorie naar voren kwamen en zijn samengevat in figuur 3 (Berson et al., 2006; Higgs en Rowland, 2011; Vlok, 2012; en Wilby en Vaughan, 2010). Faciliteren, coachen, stimuleren en ondersteunen keren meerdere malen terug. De functie en de persoonlijkheid (van medewerker en leidinggever) zijn bepalend voor wat, waar en voor wie werkt. R10 denkt dat niet alle medewerkers op het niveau van coachend leiderschap zitten: zij vinden dat of niet prettig, of het past niet bij hun functie. Zo vragen sommige functies om meer instructie. Echter, er is bij VGO ook een grote groep die gewend is aan hoe het nu gaat, niet de noodzaak ziet van veranderingen of zich afvraagt waarom op allerlei gebieden zaken moeten veranderen omdat er ook een hoop goed gaat. Ook op gebieden die op het eerste gezicht niet direct te maken hebben met CO₂-neutraliteit, worden organisatieveranderingen doorgevoerd en niet iedereen snapt dit. In het meenemen van deze groep medewerkers in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit ligt een kans voor leidinggevers. Volgens Wilby en Vaughan (2010) kunnen leidinggevers door visie uit te dragen medewerkers meenemen in de ambities. In deze context is het daarbij van belang dat medewerkers goed geïnformeerd worden en uitgenodigd worden mee te denken. Door in te zetten op draagvlak en intrinsieke motivatie binnen deze groep, kunnen leidinggevers die meenemen. Hier wordt later dieper op ingegaan.

De behoefte wat betreft de stijl van leidinggeven verschilt niet alleen tussen medewerkers, maar ook tussen leidinggevers. Een aantal respondenten geeft als voorbeeld leidinggevers van wie sommigen instructief en hiërarchisch sturen, en anderen een coachende stijl hanteren. R5 denkt dat de eigen kracht en stijl van leidinggevers heel bepalend is. Het is volgens de respondenten van belang dat mensen met elkaar matchen en dat de manier van leidinggeven past bij zowel medewerker als leidinggever. Daarnaast is wat past niet alleen afhankelijk van de persoonlijkheden van medewerkers en leidinggevers, maar ook van onder andere de taak, het doel, de samenwerking en het team.

Samenvattend zijn vaardigheden essentieel die onder de faciliterende en stimulerende leiderschapsstijl vallen. Het is belangrijk dat leidinggevers naast het uitdragen van ambities, het gesprek aangaan met hun medewerkers. Zo kan gezamenlijk worden gehandeld en kunnen mensen elkaar meenemen, in plaats van dat ieder los van elkaar zijn werk doet. Het belang van integratie en verbinding keert zowel in de interviews als focusgroepen terug. Hierbij is het goede voorbeeld geven van belang: leidinggevers moeten oprecht uitdragen dat ze de ambities belangrijk vinden en zich ervoor willen inzetten. Hierbij moeten ze de ambities goed kunnen uitleggen, medewerkers meenemen, hen aanhoren en hen de ruimte en tijd bieden om te wennen aan de verandering. Ook al is het vooral de verantwoordelijkheid van een medewerker zelf om ruimte en tijd te nemen, bijvoorbeeld om te experimenteren en exploreren, de dagelijkse waan van de dag en de organisatiekenmerken zijn hierin niet stimulerend. Leidinggevers kunnen hier verandering in (gaan) brengen. Zij kunnen daarnaast veranderen en leren voor medewerkers faciliteren door hen te triggeren, door medewerkers uit te dagen en ze zaken vanuit een ander perspectief te laten bekijken. Het faciliteren van een klimaat waarin het normaal is te leren en te innoveren is een belangrijke taak van leidinggevers. Elkaar kunnen opzoeken en om hulp kunnen vragen zijn van belang. Dit komt ten eerste kennisdeling en -verbinding ten goede: men weet beter waar iedereen mee bezig is en waar ze elkaar voor kunnen opzoeken. Ten tweede komt dit de samenwerking en afstemming ten goede, vanwege de betere integratie van werkzaamheden.

Hoofdstuk 5: conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek behandeld. Eerst wordt het onderzoek kort geïntroduceerd, alvorens antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Ten slotte wordt een drietal aanbevelingen voor de organisatie behandeld.

5.1 Introductie

In deze studie is onderzocht hoe bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud (VGO) van woningcorporatie De Alliantie (DA) het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit kan organiseren met haar leidinggevend. De Alliantie bezit zo'n 53.000 woningen in de regio's Amsterdam, Almere, Amersfoort en Gooi en Vechtstreek. De corporatie zet zich in voor betaalbare en goede woningen (voornamelijk sociale huur) in prettige buurten. De Alliantie en VGO hebben zichzelf een aantal duurzaamheidsambities gesteld, waaronder de ambitie om in 2050 een CO₂-neutrale woningvoorraad te hebben. Dit is een grote opgave voor de corporatie.

Dit onderzoek gaat in op één van de bedrijfs onderdelen van De Alliantie, namelijk VGO, dat verantwoordelijk is voor de reparatie en het onderhoud van de woningvoorraad. VGO werkt samen met ketenpartners en in 2020 start een nieuwe ketensamenwerking, Sequent NXT geheten. In deze samenwerking staat verduurzaming centraal. In deze studie is onderzocht hoe het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit georganiseerd kan worden en welke rol daarbij is weggelegd voor leidinggevend. Dit is onderzocht aan de hand van interviews en focusgroepen met leidinggevend van VGO.

5.2 Beantwoording hoofdvraag

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is:

Hoe kan bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud van woningcorporatie De Alliantie het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit met haar leidinggevend organiseren?

De Alliantie en specifiek VGO zijn actief bezig het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit te organiseren. Beide hebben op het gebied van de duurzaamheidsambities een trekkersrol, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe. De organisatie lijkt zich bewust van de noodzaak van de ambities en het feit dat ze mogelijk bestaande structuren en routines moet loslaten om het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit te kunnen organiseren. Dit is de eerste stap bij het veranderen en flexibeler worden van organisaties en is daarom dus essentieel. Dit verschilt van de literatuurstudie, waar het belang van dit bewustzijn minder naar voren kwam. De corporatie en het bedrijfs onderdeel laten ambitie en tempo zien. Die leveren veel op, maar komen de afstemming, zowel intern als extern, niet ten goede. Ook hebben ze een 'rennencultuur' tot gevolg waardoor weinig ruimte en tijd is voor stilstaan: bij processen, samenwerking en ontwikkeling. Overeenkomstig de literatuur (zoals Geuijen, 2018; en Van den Berg, 2018) wordt flexibiliteit gezien als essentiële vaardigheid om met veranderingen in de omgeving om te gaan. Echter, flexibiliteit bevindt zich bij VGO in een spanningsveld met organisatiekenmerken als de 'productietreinen', die weinig ruimte aan flexibiliteit laten. In de literatuurstudie kwam de grote rol die organisatiekenmerken spelen bij veranderingsprocessen minder naar voren, terwijl blijkt dat die bepalend zijn voor de manier waarop ambities en verandering worden ontvangen. Het is voor organisaties zoals woningcorporaties raadzaam zich bewust te zijn van de eigen structuren, processen en mate van flexibiliteit bij het organiseren van veranderingsprocessen.

In zowel de literatuur (onder wie Berkhout et al., 2006) als in de empirische resultaten komt naar voren dat het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit gebaat is bij een kritische blik op de huidige processen, waarbij wat goed is wordt behouden, en wat niet goed is, wordt veranderd. Voornamelijk dit laatste is een uitdaging binnen organisaties: tegen deze stap komt vaak meer weerstand. Structuren en manieren van werken zijn verankerd in de cultuur en mensen zijn eraan gewend. Elkaar opzoeken is nodig, waarbij leidinggevend kunnen verbinden. Op het moment dat er langs elkaar heen gewerkt wordt en niet goed wordt afgestemd, heeft dat gevolgen voor de efficiëntie en effectiviteit van samenwerking en processen. Data en terugkoppeling kunnen informatie verschaffen over processen waardoor die verbeterd kunnen worden. Het belang van data is niet teruggekomen in de literatuur, maar blijkt groot te zijn, zeker als organisaties in staat zijn data goed te kunnen organiseren en delen.

Kennis en samenwerking zijn cruciaal in de veranderende wereld waar VGO in moet opereren. Leidinggevend kunnen de verbinding leggen tussen VGO, ketenpartners en corporaties. Maar ook doel en praktisch, mensen en bedrijfs onderdelen onderling kunnen leidinggevend verbinden. Dit kwam eveneens naar voren in de literatuurstudie (onder andere Higgs en Rowland, 2011). Bij verbinden is het gesprek aangaan van groot belang. Voor leidinggevend is een faciliterende en stimulerende rol weggelegd. Medewerkers faciliteren kan door in te zetten op informeel leren en exploreren en het bieden van tijd en ruimte (zowel in de agenda als in het hoofd). Hierdoor kunnen medewerkers bij

elkaar aanhaken, samenwerking organiseren, leren en zo uit hun standaardpatronen stappen. Dit kan medewerkers triggeren zaken net op een andere manier te bekijken, of op zoek te gaan naar oplossingen voor problemen buiten de gebaande paden. Leidinggevendenden kunnen daarnaast het opdoen, delen en verbinden van kennis stimuleren, overeenkomstig onder andere Berson et al. (2006). In de literatuur is uitgebreid ingegaan op de faciliterende en visionaire leiderschapsstijl, maar is minder uitgebreid ingegaan op *hoe* leidinggevendenden medewerkers kunnen meenemen in een veranderingsproces zoals dat richting CO₂-neutraliteit. Uit de empirische resultaten blijkt het van belang dat een leider goed kan luisteren, zorgen kan aanhoren, kan sparren en zijn of haar medewerkers meeneemt in besluiten en afwegingen. Medewerkers actief betrekken vergroot draagvlak en heeft een positief effect op de resultaten.

Bovenstaande beantwoording van de hoofdvraag wordt in figuur 4 visueel weergegeven in drie pijlers die van belang zijn bij het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. Bij het organiseren van een dergelijk veranderingsproces is het ten eerste van belang aandacht te hebben voor de organisatiestructuur en -cultuur (in figuur 4 de pijler 'VGO'). Daarnaast is het van belang aandacht te hebben voor processen, waarbij actief wordt afgestemd en men elkaar meeneemt. Ten derde is er een grote rol weggelegd voor leiderschap, omdat leidinggevendenden in een veranderingsproces kunnen verbinden, triggeren, faciliteren en stimuleren.

Figuur 4: Visuele representatie van de beantwoording van de hoofdvraag.



Bovenstaande resultaten en lessen zijn bruikbaar voor andere organisaties zoals andere woningcorporaties, semipublieke organisaties of woningbouwverenigingen. Deze organisaties worden zoals VGO gekenmerkt door structuren, samenwerking en processen en worden geconfronteerd met de noodzaak zich flexibel aan te kunnen passen. Dit onderzoek kan inzicht bieden in op welke manier structuren en processen effect hebben op de adaptiviteit van de organisatie. De resultaten bieden concrete handvatten voor leidinggevendenden, voor hoe zij concreet in hun rol kunnen inzetten op leren, onderlinge verbinding en een organisatiecultuur die de adaptiviteit van de organisatie ten goede komt. In het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit is het cruciaal dat organisaties in staat zijn om van spoor te wisselen. Het moet mogelijk zijn om huidige manieren van doen te kunnen veranderen als dat nodig is. Oude sporen kunnen mogelijk worden aangepast of worden aangevuld met nieuwe sporen. Het inbouwen van spoorwissels is van belang om een flexibele, adaptieve organisatie te worden die soepel kan reageren op uitdagingen uit de omgeving.

5.3 Aanbevelingen voor de organisatie

Op basis van het voorgaande zijn er drie aanbevelingen geformuleerd voor bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud.

Het inbouwen van een (nood)rem

Wat betreft het leren stilstaan, kan het (top)management van VGO op een aantal zaken inzetten. Ten eerste is het van belang om mensen mee te nemen. Het moet gewoon worden om wat vaker stil te staan en dat kan gestimuleerd worden door het goede voorbeeld te geven en het gesprek aan te gaan. Ten tweede kan buiten de standaardprocessen om het nemen van ruimte en tijd worden 'uitgeprobeerd' door medewerkers. Zo kan worden gekeken waar stilstaan vooral moeilijk is en waardoor, en kan de organisatie geleidelijk worden aangepast. Het organiseren van bijvoorbeeld brainstormsessies kan er daarnaast voor zorgen dat medewerkers uit hun dagelijkse praktijk worden gehaald en met elkaar het gesprek kunnen aangaan.

Door grenzen heen integreren en afstemmen

De integrale afstemming binnen VGO en De Alliantie kan door medewerkers verbeterd worden door actiever bij elkaar aan te haken, het gesprek aan te gaan en samen kritisch te zijn op huidige processen. Het (top)management kan verkokering en complexiteit binnen de organisatie tegengaan door bijvoorbeeld beleid en processen kernachtiger vorm te geven en het gemakkelijker te maken te schakelen tussen bedrijfs onderdelen. De afstemming met ketenpartners en andere corporaties kan verbeterd worden door hen niet alleen te betrekken bij een (nieuwe) samenwerking, maar door ook actief het gesprek aan te gaan over de vormgeving van deze samenwerking en de mogelijke rolveranderingen die die met zich meebrengt. Daarnaast is het waardevol om de evaluatie, monitoring en resultaatmeting scherper vorm te geven en te gebruiken. Data kunnen hier een rol spelen, mits die goed georganiseerd en deelbaar zijn.

Faciliteren, prikkelen en meenemen

Leidinggevenden kunnen medewerkers meenemen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit, onder andere door open het gesprek aan te gaan, zorgen aan te horen en medewerkers te informeren. Daarnaast hebben leidinggevenden een faciliterende rol. Zij kunnen, bijvoorbeeld in het kader van rolveranderingen en leren, medewerkers ruimte en tijd bieden. Ook kunnen leidinggevenden een veilige context faciliteren door in te zetten op organisatiesamenhang, vertrouwen en acceptatie. Dit komt exploreren, afstemmen en leren ten goede. Leidinggevenden kunnen hiernaast medewerkers prikkelen, onder andere door buiten gebaande paden te gaan, origineel te denken en dat uit te dragen en door medewerkers te stimuleren om initiatief te nemen. Leidinggevenden hebben daarin een voorbeeldfunctie.

Hoofdstuk 6: Discussie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op het onderzoek dat ik heb uitgevoerd. Ik ga hierbij eerst in op de resultaten. Daarna ga ik in op de onderzoeksaanpak en de beperkingen van dit onderzoek alvorens ik suggesties voor vervolgonderzoek geef.

6.1 Reflectie op de resultaten

Uit de resultaten is meer dan eens gebleken dat er binnen VGO een ‘rennencultuur’ heerst. Opvallend is dat eveneens meerdere keren het belang van data naar voren kwam: de respondenten denken dat inzetten op het organiseren en deelbaar maken van data veel kan opleveren. Echter, de ‘rennencultuur’ komt ook als het gaat om data naar voren binnen VGO in het feit dat men eigenlijk niet de tijd neemt data zorgvuldig te organiseren (en er meteen mee aan de slag wil).

Een ander opvallend resultaat is het spanningsveld tussen enerzijds de gestructureerde manier van werken (‘productietreinen’) en de behoefte aan flexibiliteit. Uit de resultaten blijkt dat het belangrijk wordt gevonden flexibele organisatiestructuren te hebben. Desalniettemin wordt flexibiliteit ook een soort ‘eng’ gevonden, als iets dat buiten de standaardprocessen eerst getest moet worden.

6.2 Reflectie op het onderzoeksproces

Op aanraden van mijn begeleider(s) van VGO heb ik ervoor gekozen mij te richten op leidinggevend(en) in plaats van op (alle) medewerkers. Ik denk dat dit een goede keuze is geweest, niet alleen vanwege de haalbaarheid van het onderzoek, maar ook omdat leidinggevend(en) een belangrijke rol spelen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. De nadruk op leidinggevend(en) heeft het onderzoek focus gegeven en heeft hierdoor concrete aanbevelingen voor leidinggevend(en) in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit opgeleverd. Het zou in vervolgonderzoek desalniettemin interessant zijn om ook medewerkers mee te nemen, waar in paragraaf 6.4 op in wordt gegaan.

In eerste instantie wilde ik narratieve interviews afnemen. Bij de totstandkoming van het theoretisch kader zijn echter gerichte vragen per topic naar voren gekomen waardoor ik besloot semigestructureerde interviews af te nemen. Dit is goed bevallen, omdat het feit dat ik per topic gerichte vragen kon stellen en zo data kon verzamelen, overzicht bood. Daarnaast vergemakkelijkte dit het maken van een vertaalslag vanuit de interviewdata naar de stellingen voor de focusgroepen.

Doordat er geen *pre-test* van de topiclijst heeft plaatsgevonden, is er niet voorafgaand aan de dataverzameling getest hoe de topics en vragen ontvangen werden in de onderzoekscontext. Dit is beperkend voor de validiteit en de kwaliteit van de interviewresultaten omdat niet getoetst is of de topiclijst heeft gemeten wat die zou moeten meten (Bryman, 2012). Bij volgend onderzoek zou ik een *pre-test* uitvoeren, idealiter met iemand van VGO die geen respondent is, zoals mijn begeleider van VGO. Door niet met een respondent te *pre-testen*, wordt *bias* in het verdere verloop van het onderzoek (zoals focusgroepen) zoveel mogelijk voorkomen (Bryman, 2012). Mogelijk worden in vervolgonderzoek andere topics dan wel vragen behandeld op basis van de *pre-test*.

Er heeft een wijziging in stelling 1 voor de focusgroepen plaatsgevonden. Enerzijds is het hierdoor lastiger geworden een deel van de resultaten uit de focusgroepen te vergelijken, omdat bij het thema organisatie en organiseren niet van dezelfde stelling is uitgegaan. Anderzijds is met de wijziging van de stelling beter gemeten wat moest worden gemeten. Ik was in het kader van stelling 1 benieuwd naar in hoeverre de respondenten vonden dat structuren en processen losgelaten moeten *kunnen* worden. In de eerste focusgroep ging het gesprek eerst over het *moeten* loslaten en was er minder tijd over om te praten over het vermogen te kunnen loslaten, waar na wijziging meer ruimte voor bleek in de twee focusgroep.

6.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Een eerste beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid. Alhoewel de resultaten uit één specifieke context lessen kunnen opleveren, zijn de resultaten over het algemeen niet generaliseerbaar naar andere contexten. Dit onderzoek is op kleine schaal uitgevoerd waardoor de resultaten wellicht alleen bruikbaar zijn voor VGO.

Een tweede beperking omvat de implicaties die de gekozen onderzoeks aanpak met zich meebrengt. Aan de hand van gekozen methoden heb ik geprobeerd middels gesprekken met leidinggevendenden te onderzoeken welke rol zij kunnen spelen in het organiseren van het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. Hierbij was ik (vaak) zelf meetinstrument. Waar dit enerzijds onvermijdelijk is, is het anderzijds een beperking van dit onderzoek omdat het effect kan hebben op hoe het onderzoek is verlopen. Een andere onderzoeker had, met dezelfde methoden en respondenten, heel andere conclusies kunnen trekken. Mijns inziens heb ik deze beperking zoveel mogelijk ondervangen door vaak te sparren met medestudenten en begeleiders. Desalniettemin wil ik dit toch noemen als beperking, omdat het van invloed kan zijn op onderzoek.

Een derde beperking omvat de selectie en plaatsing van respondenten. Wat betreft het inplannen van de focusgroepen is rekening gehouden met beschikbaarheid en is op basis hiervan is een indeling gemaakt van de leidinggevendenden per groep. Een andere samenstelling in de focusgroepen had andere uitkomsten kunnen geven. Waar de selectie op basis van beschikbaarheid enerzijds de willekeur (en daarmee zo min mogelijk sturing) ten goede komt, kan het ook effect hebben op de dynamiek in de focusgroepen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat leidinggevendenden met een vergelijkbare agenda bij elkaar in de groep terecht zijn gekomen, wat weer effect kan hebben op wat werd besproken of wat belangrijk werd geacht in de bijeenkomsten. Het feit dat er een focusgroep moest worden afgelast vanwege afmeldingen op het laatste moment, zie ik ook als beperking. Een deel van de respondenten uit deze groep kon nog in de derde groep aansluiten, maar ik heb helaas ook drie respondenten niet meer kunnen indelen. Twee grotere groepen was wellicht een oplossing geweest. Echter, ik denk dat de kans dat er dan alsnog mensen afzegden onverminderd aanwezig was. Het feit dat de helft van de leidinggevendenden reeds was geïnterviewd, kan de dynamiek in de focusgroepen hiernaast beïnvloed hebben. Zo konden deze respondenten al beter geïnformeerd zijn over het onderwerp, hadden ze meer tijd gehad hier alvast over na te denken, of waren ze meer op hun gemak met het onderwerp en de onderzoeker. Ik heb deze beperking zoveel mogelijk proberen te ondervangen door voor en na de interviews en focusgroepen tijd en ruimte vrij te maken om de respondenten op de juiste manier te informeren en ze te laten reflecteren op het proces, samen met mij. In dit onderzoek is bewust de nadruk gelegd op de rol die leidinggevendenden kunnen spelen in het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit. De rol die medewerkers of het topmanagement kunnen spelen, is niet onderzocht. Ik zie dit niet zozeer als een beperking van dit onderzoek, maar het is wel van belang te noemen omdat deze keuze van invloed is op de resultaten.

6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

In dit afstudeeronderzoek op kleine schaal onderzoek gedaan. Een eerste suggestie voor vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren op grotere schaal. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door het onderzoek uit te voeren in andere bedrijfsonderdelen van De Alliantie, of door een vergelijkende *case study* uit te voeren bij andere woningcorporaties of organisaties. Op deze manier kunnen er wellicht conclusies worden getrokken die in hogere mate generaliseerbaar zijn en inzicht worden verkregen in wat het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit voor verschillende organisaties betekent. Onderzoek op grotere schaal kan ook met zich meebrengen dat er meer ruimte en tijd is voor meer dataverzamelmomenten. Zo kunnen bijvoorbeeld focusgroepen die worden afgelast, in worden gehaald. Op deze manier wordt verzekerd dat alle respondenten aan een focusgroep deelnemen. Ook zouden er per groep meerdere momenten kunnen worden georganiseerd: er kan dan uitgebreider per stelling, over meer stellingen, of met meer respondenten tegelijkertijd kunnen worden samengekomen. Dan kan ook gekeken worden of en hoe meningen gaan veranderen over tijd. In het geval van dit onderzoek volstonden de vier stellingen in twee uur, maar (vervolg)onderzoek kan altijd weer nieuwe topics en daarmee stellingen opleveren die interessant zijn om te bespreken. In dit geval is het van belang de topics goed af te bakemen, omdat anders een onderzoek oneindig kan worden.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is om naast leidinggevendenden van VGO, ook medewerkers en het topmanagement te betrekken in onderzoek. Dit geeft inzicht in de verschillende perspectieven op het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit binnen VGO. Daarnaast kan zo worden onderzocht welke zaken bij dit proces van belang worden geacht door de leden van verschillende lagen in de organisatie. Vervolgonderzoek kan deze perspectieven aan elkaar relateren en zo uitspraken doen over het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit gezien vanuit de gehele organisatie en de verschillende organisatieniveaus.

Een derde suggestie voor vervolgonderzoek is om de reikwijdte van onderzoek uit te breiden naar de ketensamenwerking. Zoals is gebleken verandert er veel met de Sequent NXT-samenwerking. Door ook ketenpartners in het onderzoek mee te nemen, kan onderzocht worden hoe samen met de ketenpartners het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit georganiseerd kan worden. In vervolgonderzoek kan bijvoorbeeld worden ingegaan op wat dit proces betekent voor de rollen en afstemming in de Sequent NXT-samenwerking. Ook kan het ingaan op hoe samenwerking van aard veranderd, bijvoorbeeld naar een netwerksamenwerking. Hiernaast kan vervolgonderzoek ingaan op wat het veranderingsproces richting CO₂-neutraliteit betekent voor de bestaande organisatiestructuur van VGO en De Alliantie.

Literatuurlijst

Literatuurreferenties

- Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), 544–559.
- Berends, J. J., Boersma, F. K., Weggeman, M. C. D. P. (2001). The structuration of organizational learning. (ECIS working paper series; Vol. 200112). Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Berg, C.F. van den, (2018). Robuust én flexibel? De rijksoverheid op zoek naar de heilige graal van adaptief bestuur, in: *Adaptief bestuur, essays over adaptiviteit en openbaar bestuur*, 114–125, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Berkhout, F., Hertin, J., Gann, D.M. (2006). Learning to Adapt: Organisational Adaptation to Climate Change Impacts. *Climatic Change*, 2006 (78): 135–156.
- Berkhout, F. (2012). Adaptation to Climate Change by Organizations, *WIREs Clim Change*, feb 2012 (3): 91–106.
- Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M., Keller, R.T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 2006 (17): 577–594.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. (Oratiereeks). Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 1994 (15): 143–152.
- Cope, J., Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6 (3): 104–124.
- Cramer, J. (2005). Company Learning about Corporate Social Responsibility. *Business, Strategy and the Environment*, 2005 (14): 255–266.
- Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53 (1): 267–278.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204 (6): 291–295.
- Glock, C.H., Hochrein, S. (2011). Purchasing Organization and Design: A Literature Review. *German Academic Association for Business Research (VHB)*, 4 (2): 149–191.
- Geuijen, K. (2018). Noodzaak en mogelijkheden voor adaptiviteit in netwerken, in: *Adaptief bestuur, essays over adaptiviteit en openbaar bestuur*, 54–62, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON* 36, 12 (3): 5–13.
- Higgs, M., Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (3): 309 – 335.
- Hopkins, P.E. (2007). Thinking critically and creatively about focus groups. *Area*, 39 (4): 528–535.
- Hood, C. (1992). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 1992 (69): 3–19.

- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2): 133–145.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). In: McCarthy, J.J., Canziani, O.F., Leary, N.A., Dokken, D.J., White, K.S. (2001) eds. *Climate Change 2001: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. van, Christe-Zeyse, J. (2013). A Theoretical Framework of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5): 772–792.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Loorbach, D.A. (2018). Adaptief sturen in transitie, in: *Adaptief bestuur, essays over adaptiviteit en openbaar bestuur*, 63–72, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 1991 (2): 71–87.
- March, J. G., Simon, H. A. (1993). Introduction to the second edition, in: J. G. March & H. A. Simon (Eds.), *Organizations* (2nd ed.): 1–19. New York: Wiley.
- Marsick, V.J., Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Nolan, S., Hendricks, J., Williamson, M., Ferguson, S. (2018). Using narrative inquiry to listen to the voices of adolescent mothers in relation to their use of social networking sites (SNS). *Journal of Advanced Nursing*, 2018 (74): 743–751.
- O’Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. London: Sage Publications.
- Örtenblad, A. (2001). The Learning Organization: On differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8 (3): 125–133.
- Örtenblad, A. (2004). The Learning Organization: Towards an Integrated Model. *The Learning Organization*, 11 (2): 129–144.
- Popova-Nowak, I., Cseh, M. (2015). The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective. *Human Resource Development Review*, 14 (3): 299–331.
- Puranam Insead, P., Alexy, O., Reitzig, M. (2014). What’s “New” about New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39 (2): 162–180.
- Rotmans, J., Loorbach, D., Brugge, R. van der (2005). Transitie management en duurzame ontwikkeling; Co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit. *Beleidswetenschap*, 19 (2): 3–23.
- Ruddin, L. P. (2006). You Can Generalize, Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12 (4): 797–812.
- Smaling, A. (2010). Constructivisme in soorten. *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 15 (1): 20–30.
- Taris, T., Kompier, M., Wielenga-Meijer, E. (2006). Leren op het werk: Een handelingstheoretisch perspectief. *Gedrag en Organisatie*, 19 (1): 69–90.
- Tijmstra, T., Brinkman-Engels, M. (1978). Sociale wenselijkheid als validiteitsprobleem. *Mens en Maatschappij*, 53 (2): 196–208.
- Trispas, M., Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 2000 (21): 1147–1161.
- Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 2004 (29): 222–240.
- Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Social and Behavioral Sciences*, 2012 (41), 209–226.

Wal, Z. van der, (2017). De 21^e-eeuwse overheidsmanager: Een reis door tijd, plaats en context. Leiden: Universiteit Leiden, CAOP.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4): 409–421.

Weiss, H.M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology, in: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (2de editie, pp. 171–221). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Wilby, R.L., Vaughan, K. (2010). Hallmarks of organisations that are adapting to climate change. *Water and Environment Journal*, 2011 (25): 271–281.

Winn, M.I., Kirchgeorg, M., Griffiths, A., Linnenluecke, M.K., Günther, E. (2011). Impacts from Climate Change on Organizations: a Conceptual Foundation. *Business Strategy and the Environment*, 2011 (20): 157–173.

Zollo, M., Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3): 339–351.

Overige bronnen

Algemeen Dagblad (AD) (2018). Opkomst klimaatmars veel groter dan verwacht: ‘Jullie schudden Den Haag wakker’, op 7 februari 2019, geraadpleegd op 18 juni 2019, via: www.ad.nl.

De Alliantie, (z.j./a). Over De Alliantie, geraadpleegd op 9 juni 2019, via: www.de-alliantie.nl.

De Alliantie, (z.j./b). Sequent NXT ketensamenwerking, geraadpleegd op 17 juni 2019, via: www.de-alliantie.nl.

CBS (2018). CO₂-uitstoot in 2017 gelijk aan die van 1990, op 10 september 2018, geraadpleegd op 17 juni 2019, via: www.cbs.nl.

Greenpeace (2018). “Uitstellen statiegeld negeert roep van samenleving en is slechte zaak voor het milieu”, op 10 maart 2018, geraadpleegd op 18 juni 2019, via: www.greenpeace.org.

NRC (2019). ‘Het klimaat, daar leven we in. Kom op jongens!’, op 6 februari 2019, geraadpleegd op 18 juni 2019, via: www.nrc.nl.

Rijksoverheid, (z.j.). Klimaatakkoord, geraadpleegd op 25 februari 2019, via: www.rijksoverheid.nl.

Bijlage 1: Topiclijst voor semigestructureerde interviews

In deze bijlage is de topiclijst die is gebruikt in de semigestructureerde interviews weergegeven. Voorafgaand aan het behandelen van de topiclijst introduceer ik mezelf en mijn onderzoek. Ik benoem de discretie waarmee ik omga met de gegevens en resultaten van mijn respondenten en ik garandeer *informed consent* door alle respondenten te vragen een toestemmingsformulier te tekenen (te vinden in bijlage 6). Ik vraag daarnaast of ik het interview mag opnemen (audio). Ten slotte leg ik het interviewverloop globaal uit.

In de interviews bepaal ik mijn vervolgvragen aan de hand van hoe het gesprek verloopt. De semigestructureerde aard van de interviews biedt mij de mogelijkheid om in het interview zelf te kunnen doorvragen, bijvoorbeeld naar praktijkvoorbeelden. Ik heb de topiclijst op deze manier gebruikt om ervoor te zorgen dat relevante topics aan bod kwamen, maar heb verder vooral de ruimte gelaten aan de respondenten. Ik heb er bewust voor gekozen zo min mogelijk definities of omschrijvingen te geven van bijvoorbeeld concepten, omdat dit sturend kan werken en ik juist wil weten hoe de leidinggevendenden tegen de thema's aan kijken (Bryman, 2012).

In onderstaande tabel zijn links de topics te zien en daarnaast de voorbeeldvragen. De achtergrondinformatie diende als geheugensteuntje tijdens de interviews, zodat ik bijvoorbeeld niet vergat om concrete voorbeelden te vragen.

	Topic	Voorbeeldvragen	Achtergrondinformatie
1	Duurzaamheid binnen DA en VGO	<ol style="list-style-type: none"> De Alliantie is bezig met verduurzamen en heeft hiertoe een aantal doelstellingen geformuleerd. Weet je welke dit zijn? <ol style="list-style-type: none"> Ja: kun je deze benoemen? Wat vind je van deze doelstellingen? Nee: hoe komt het denk je dat je deze doelstellingen niet kent? Deel je de ambitie? <p>Waarom denk je dat De Alliantie inzet op CO₂-neutraliteit?</p> Vind jij dit belangrijk? Waarom wel of niet? Voel je je verantwoordelijk? Waarom wel of niet? Op welke manier heb je (in je functie) te maken met deze ambities? Heb je daar voorbeelden van? 	<p><i>Duurzaamheidsambities DA (volgens Strategisch document Duurzaamheid, DA, versie januari 2019):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Onze woningen zijn veilig, gezond en comfortabel We verbeteren en verduurzamen onze woningen, opdat onze woningvoorraad uiterlijk in 2050 CO₂-neutraal is. We werken samen met partners, (verenigingen van) eigenaren en huurders aan versnelling van de transitie naar schone energie, minder energieverbruik, circulariteit en klimaatadaptatie. We werken samen met huurders, gemeenten en andere partijen aan veilige, schone en prettige buurten. <p><i>Ambitie van CO₂-neutraliteit sluit aan op wet- en regelgeving en de afspraken gemaakt in de Vereniging van Woningcorporaties (Aedes).</i></p> <p><i>Jaarplan 2018:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Energierijk wonen Circulair denken en doen Schone en slimme mobiliteit De natuur als bondgenoot Aantrekkelijke allianties
2	Organisatie en organiseren t.b.v. CO ₂ -neutraliteit	<ol style="list-style-type: none"> Hoe zou je De Alliantie als organisatie omschrijven? En hoe zou je VGO als organisatie omschrijven? Hoe wordt volgens jou de doelstelling rondom CO₂-neutraliteit georganiseerd? Welke concrete opgaven liggen er nu? Wat denk jij dat nodig is? Stel je bent de directeur van DAVGO. Wat is – vanuit deze rol – nodig naar jouw mening? 	<p>Wat is anders of hetzelfde aan DA en VGO?</p> <p>Vraag om concrete acties</p> <p>Bijvoorbeeld loslaten structuren, niet meer zichzelf in stand willen houden?</p> <p>Wat is anders of hetzelfde aan wat nodig is volgens de huidige rol en de rol van directeur?</p>

3	Flexibiliteit	11. Hoe definieer je flexibiliteit? 12. Is De Alliantie volgens jou flexibel? Waarom wel of niet? 13. En is VGO volgens jou flexibel? Waarom wel of niet? 14. Is flexibiliteit wenselijk? Zo ja, op welke manier? 15. Welke rol is hierin voor jou weggelegd denk je?	Vraag om concrete definitie Wat is anders of hetzelfde aan DA en VGO? Vraag om voorbeelden Vraag om voorbeelden
4	Adaptiviteit	16. Hoe zou jij adaptiviteit definiëren? 17. Is VGO naar jouw mening bezig met adaptiviteit? Zo ja, op welke manier? 18. Vind je dat er voor jou als leidinggevende een rol is weggelegd als het gaat om adaptiviteit? Zo ja, hoe? 19. Wat heb je hiervoor nodig? 20. Wat doe je in jouw praktijk/rol als je een vraagstuk hebt dat niet direct te maken heeft met je werkzaamheden?	Vraag om concrete definitie Vraag om voorbeelden Vraag om voorbeelden Vraag om voorbeelden Vraag om voorbeelden: hoe gaat de leidinggevende om met die uitdagingen (die flexibiliteit en adaptiviteit vragen)? Bijvoorbeeld: neiging om in oude patronen of schema's te vervallen.
5	<i>Organizational learning</i>	21. Wat versta je onder <i>organizational learning</i> ? 22. Wordt er geleerd binnen DA/VGO? Zo ja, hoe? 23. Is er voor jou als leidinggevende een rol weggelegd als het gaat om <i>organizational learning</i> ? Zo ja, welke? 24. Welke kennis en/of vaardigheden heb je daarvoor nodig? 25. Is (die) kennis beschikbaar binnen De Alliantie? 26. Wat wordt gedaan/wat doe je om kennis en vaardigheden te institutionaliseren? 27. Heb je zelf kennis of vaardigheden (los van je functie) die hierbij een rol kunnen spelen?	Vraag om concrete definitie Vraag om voorbeelden (bijvoorbeeld verantwoordelijkheidsgevoel) Vraag om voorbeelden van kennis en vaardigheden Vraag om voorbeelden van kennis en vaardigheden

Bijlage 2: thema's en stellingen voor focusgroepen

In de focusgroepen is aan de hand van stellingen gesproken over vier thema's, namelijk organisatie en organiseren; flexibiliteit; leren; en leiderschap. Hieronder staan de gebruikte stellingen per thema en een aantal voorbeeldvragen.

Thema 1: Organisatie en organiseren

VGO is als organisatie op bepaalde manieren vormgegeven. Deze stelling gaat over de structuren en processen van VGO als organisatie. De stelling is na de eerste focusgroep iets aangepast. In de eerste focusgroep is gewerkt met:

Stelling 1.1: organisatie en organiseren

VGO moet als organisatie haar structuren en processen loslaten, wil ze de veranderingen die CO₂-neutraliteit in 2050 vraagt, kunnen oppakken.

In de eerste focusgroep bleek dat het gesprek naar aanleiding van deze stelling ging over in hoeverre het een doel is om structuren en processen los te laten. De stelling is aangepast om de focus te verleggen naar of het loslaten van structuren en processen nodig is om veranderingen te kunnen oppakken, en zo ja, in welke mate en op welke manier. In de tweede focusgroep is gewerkt met de volgende stelling:

Stelling 1.2: organisatie en organiseren

Het is nodig dat VGO als organisatie haar structuren en processen loslaat, wil ze de veranderingen die CO₂-neutraliteit in 2050 vraagt, kunnen oppakken.

Voorbeelden van vervolgvragen bij stelling 1 zijn:

- Wat/op welke manier moet er veranderd worden?
- Wat betekent het loslaten van structuren en processen voor de werkpraktijk?

Thema 2: Flexibiliteit

In het kader van flexibiliteit en adaptiviteit is de volgende stelling opgesteld:

Stelling 2: flexibiliteit

Medewerkers moeten worden uitgedaagd buiten gebaande paden te gaan en meer eigen verantwoordelijkheid krijgen.

Voorbeelden van vervolgvragen bij deze stelling zijn:

- Op welke manier kan dit georganiseerd worden?
- Hoe kan omgegaan worden met het spanningsveld tussen enerzijds plannen (bijvoorbeeld meerjarenonderhoud) en flexibiliteit?

Thema 3: Leren

Deze stelling gaat over leren binnen VGO:

Stelling 3: leren

Het belangrijkste waarop VGO kan inzetten als het gaat om leren, is het verbinden en delen van kennis.

Voorbeelden van vervolgvragen bij deze stelling zijn:

- Op welke manier kan het verbinden en delen van kennis georganiseerd worden?
- Welke rol is in het kader van leren weggelegd voor data?

Thema 4: Leiderschap

De stelling bij het thema leiderschap gaat over een stimulerende leiderschapsstijl:

Stelling 4: leiderschap

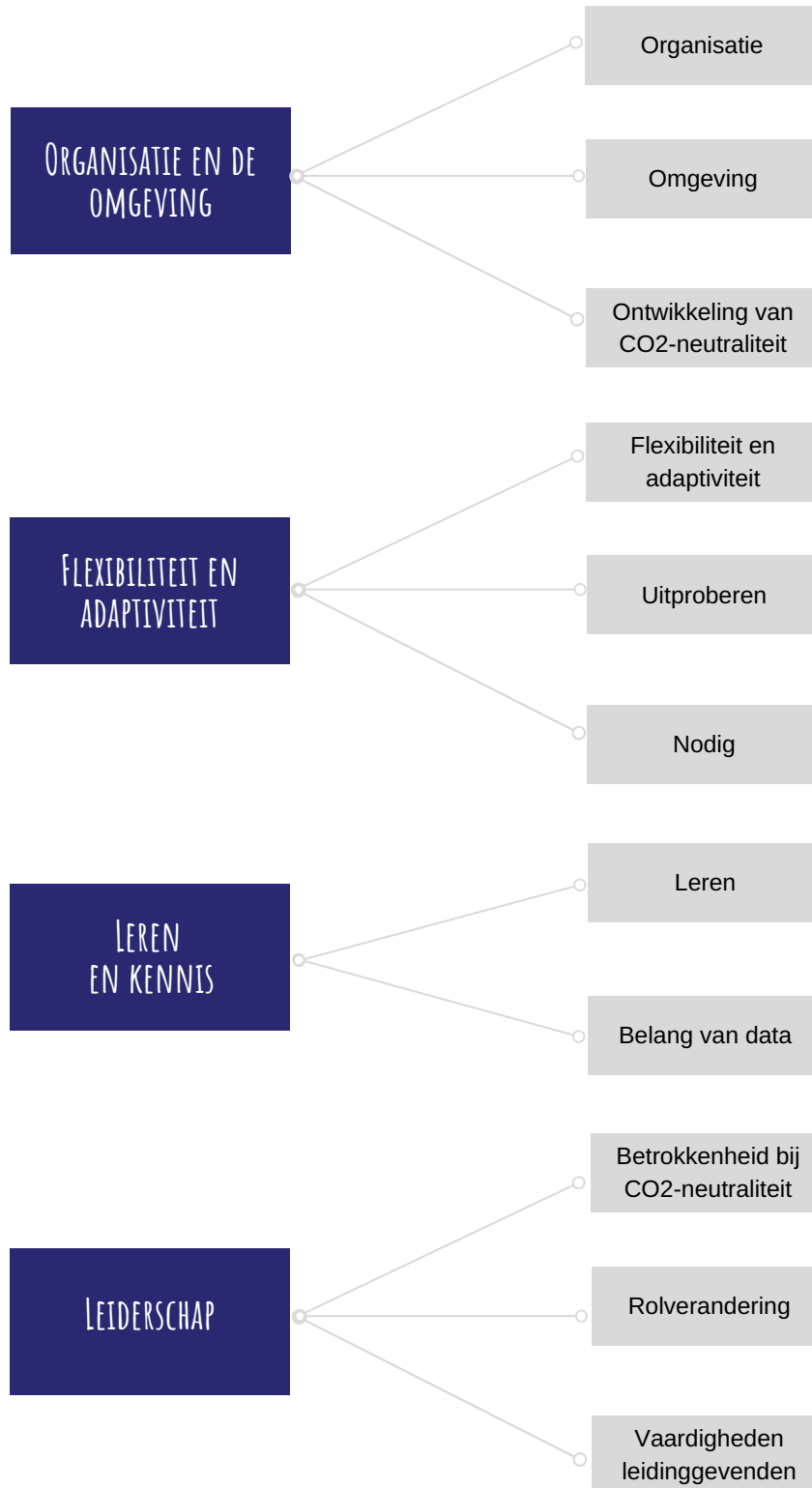
We moeten als leidinggevendenden onze ambities uitdragen, maar eveneens onze medewerkers actief betrekken bij deze ambities, onder andere door hen mee te nemen in besluitvorming.

Voorbeelden van vervolgvragen bij deze stelling zijn:

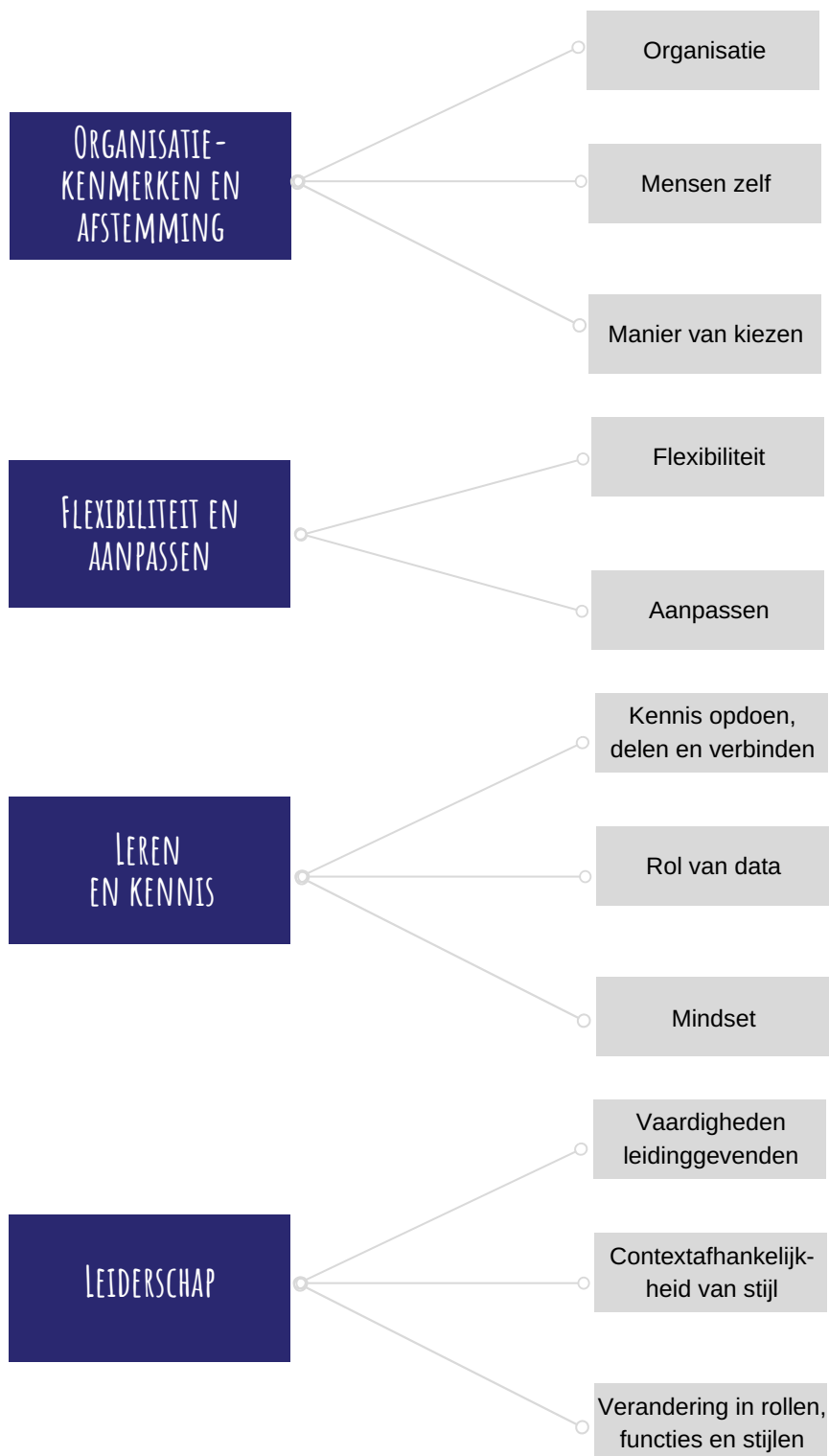
- Wat voor stijl van leidinggeven is passend in het kader van het proces richting CO₂-neutraliteit?
- Hoe kunnen leidinggevendenden medewerkers stimuleren?

Bijlage 3: Codebomen semigestructureerde interviews en focusgroepen

Bijlage 3.1: Codeboom interviews



Bijlage 3.2: Codeboom focusgroepen



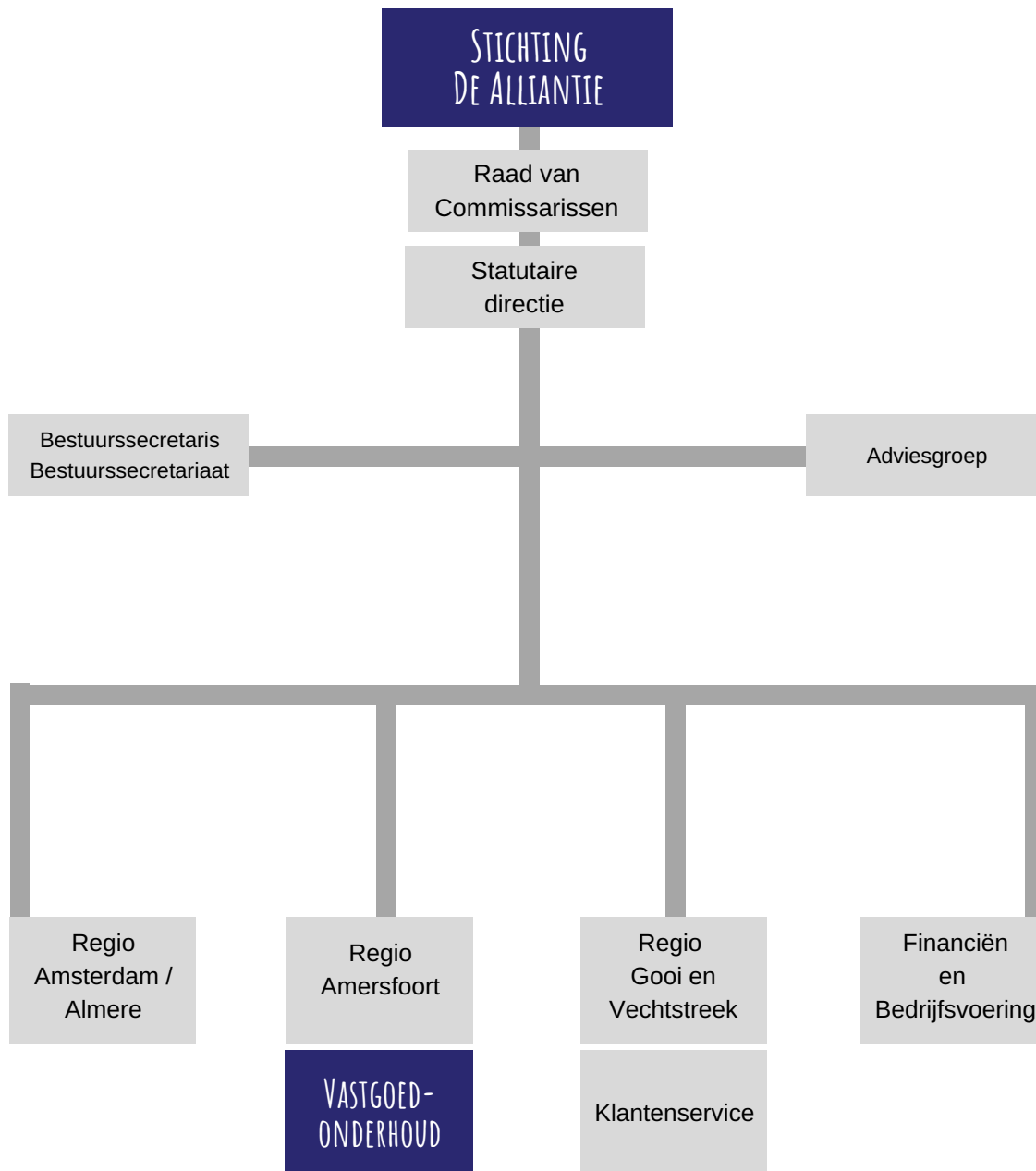
Bijlage 4: Lijst van respondenten

Hieronder is een overzicht te zien van de respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen. In de eerste kolom is de geanonimiseerde benaming van de respondenten weergegeven zoals gebruikt in de hoofdstukken. Daarnaast is hun functie binnen bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud weergegeven. Ook is te vinden of de respondenten wel of niet zijn geïnterviewd en of, en zo ja aan welke focusgroep ze hebben deelgenomen.

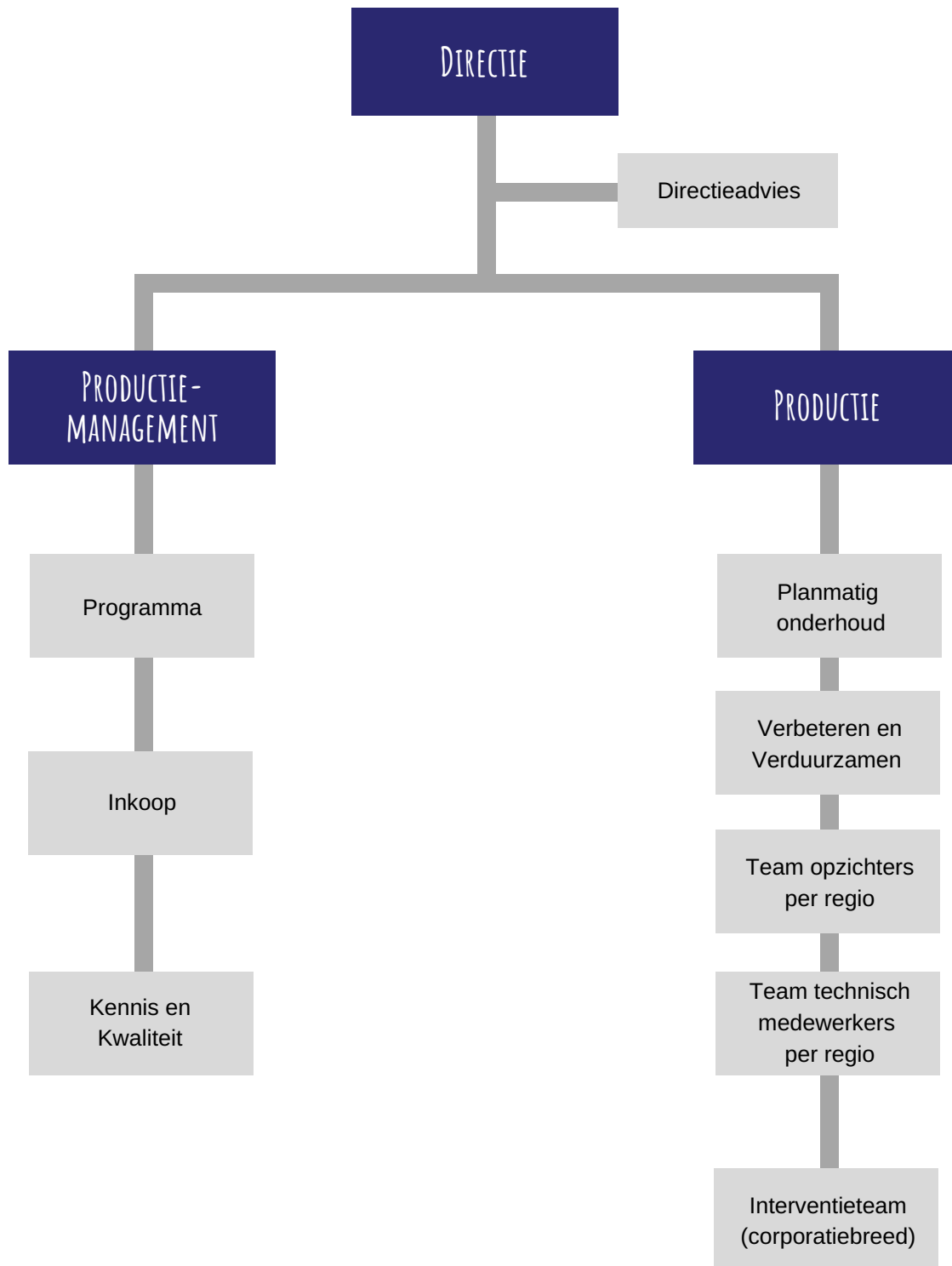
Geanonimiseerde benaming van de respondenten	Functie	Interview	Focusgroep
R1	Leidinggevende Productiemanagement – 1	Ja	1
R2	Directie-adviseur Bedrijfsvoering	Ja	Nee
R3	Leidinggevende Productie – 1	Ja	1
R4	Leidinggevende Productie – 2	Ja	Nee
R5	Leidinggevende Productie – 3	Ja	2
R6	Leidinggevende Productie – 4	Ja	Nee
R7	Leidinggevende Productie – 5	Nee	1
R8	Leidinggevende Productiemanagement – 2	Nee	1
R9	Leidinggevende Productie – 6	Nee	2
R10	Leidinggevende Productie – 7	Nee	2
R11	Leidinggevende Productie – 8	Nee	2

Bijlage 5: Organogrammen

Bijlage 5.1: Organogram woningcorporatie De Alliantie



Bijlage 5.2: Organogram bedrijfsonderdeel Vastgoedonderhoud



Bijlage 6: Toestemmingsformulieren gebruik resultaten

Bijlage 6.1: Toestemmingsformulier gebruik interviewresultaten

Ik stem in met deelname aan dit masterscriptie-onderzoek van de Universiteit Utrecht naar de rol van leidinggevenden bij het organiseren van CO₂-neutraliteit binnen bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud van woningcorporatie De Alliantie.

Daarbij behoud ik het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview.

Alle onderzoeksresultaten zullen in de masterscriptie of andere publicaties volledig geanonimiseerd worden opgenomen. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Madeline Winnubst, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Plaats: **Datum:**
Hilversum

Naam en handtekening geïnterviewde:

Ik verklaar de geïnterviewde volledig over dit onderzoek te hebben geïnformeerd.

Plaats: **Datum:**
Hilversum

Naam en handtekening masterstudent:

Bijlage 6.2: Toestemmingsformulier gebruik focusgroepresultaten

Ik stem in met deelname aan dit masterscriptie-onderzoek van de Universiteit Utrecht naar de rol van leidinggevenden bij het organiseren van CO₂-neutraliteit binnen bedrijfs onderdeel Vastgoedonderhoud van woningcorporatie De Alliantie.

Daarbij behoud ik het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met de groepsbijeenkomst.

Alle onderzoeksresultaten zullen in de masterscriptie of andere publicaties volledig geanonimiseerd worden opgenomen. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Madeline Winnubst, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.

Plaats: **Datum:**

Hilversum

Naam en handtekening participant groepsbijeenkomst:

Ik verklaar de geïnterviewde volledig over dit onderzoek te hebben geïnformeerd.

Plaats: **Datum:**

Hilversum

Naam en handtekening masterstudent: