



**De Zekere
Zoektocht
van Zayaz**

*‘Een interpretatief onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers rondom
de bedoeling van woningcorporatie Zayaz.’*

Naam: Léon Polman
Studentnummer: 4087291
Begeleider: Peter Linde
Opleiding: Organisaties, Verandering en Management
Universiteit Utrecht

Juni, 2018

VOORWOORD

Mijn scriptieproces is een verhaal over toevalligheid, onvoorspelbaarheid en je eigen invloed daarbinnen. Ik begon deze reis met een aantal duidelijke doelen, ik wilde me verdiepen in bepaalde thema's en daarmee impact maken op meerdere organisaties. Tijdens deze reis werd bevestigd wat ik stiekem al wist: de toekomst is (helaas) niet te voorspellen. Mijn scriptie is dan ook een hele andere kant op gegaan. Je hebt echter wel invloed op je toekomst, je bent er zelf bij en elke keuze die je maakt of juist niet maakt heeft invloed. Ik ben in samenwerking met adviesbureau Pentascope mijn scriptie gaan schrijven en ik heb van hen geleerd dat na stap 1 stap 1 komt. Na elke stap bepaal je weer opnieuw wat de juiste volgende stap is. Al deze stappen hebben uiteindelijk geresulteerd in de scriptie die nu voor je ligt, een scriptie waar ik erg trots op ben, maar zeker niet mooier dan de reis.

Bij het bepalen van de volgende stap(pen) heb ik erg veel hulp gehad en dit voorwoord is een mooie plek om deze mensen te bedanken. In de eerste plaats wil ik iedereen van Pentascope bedanken, zij hebben mij geholpen in de eerste stappen én gekoppeld aan Zayaz de organisatie waar ik dit onderzoek heb uitgevoerd. In het bijzonder wil ik Barbara Jansen bedanken die mij begeleid heeft gedurende deze periode en met wie ik kon sparren.

Ten tweede wil ik mijn universitair begeleider Peter Linde bedanken voor alle scherpe feedback. Ik vond het niet altijd makkelijk te verteren, maar het heeft de scriptie wel naar een hoger (wetenschappelijk) niveau getild.

Daarnaast wil ik natuurlijk iedereen van Zayaz bedanken die mij met open armen in de organisatie hebben ontvangen. Ik mocht getuige zijn van mooie én minder mooie momenten en ik bewonder de transparantie van de organisatie. Hierin wil ik Lianne van Klaveren in het speciaal noemen die mij heel erg geholpen heeft met het wegwijs maken in de organisatie en het vinden van de juiste respondenten.

Ten slotte wil ik al mijn studiegenoten bedanken die de moeite hebben genomen om mijn scriptie door te lezen en mij van feedback te voorzien. Dit heeft voor mij heel prettig gewerkt. Mijn moeder verdient hierin ook een speciale vermelding, zij heeft ook echt de tijd genomen om het stuk meerdere malen te lezen.

Dan rest mij nu niets anders dan iedereen veel plezier te wensen tijdens het lezen van deze masterscriptie en ik hoop dat dit op een (toevallige) manier kan bijdragen aan de volgende stap die jij wilt zetten.

Léon Polman

SAMENVATTING

Dit onderzoek is uitgevoerd bij woningcorporatie Zayaz in 's-Hertogenbosch. Zayaz heeft een aantal jaar geleden besloten om het over een andere boeg te gooien: ze gingen niet meer handelen vanuit de regels, maar stelden de bedoeling centraal. De bedoeling van Zayaz draait om de huurders. Deze omslag betekent dat de medewerkers bij elke situatie zelf moeten nadenken wat het best past bij de bedoeling. Wat is in dit geval het beste voor de huurder?

Deze omslag brengt echter een drietal uitdagingen met zich mee. In de eerste plaats zijn er verschillende beelden over de bedoeling bij medewerkers en over het werken vanuit de bedoeling. Daarnaast wordt het aanspreken van elkaar als moeilijk ervaren en ten slotte is er verschil tussen de manier waarop medewerkers met het concept omgaan.

Dit onderzoek heeft als doel om te begrijpen hoe de medewerkers van Zayaz betekenis geven aan de bedoeling van Zayaz en waarom het voor de een makkelijker is om van hieruit te werken dan voor de ander? De probleemomschrijving en de doelstelling hebben geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven medewerkers van Zayaz aan de bedoeling van hun organisatie en hoe komt dit tot uiting in hun handelen?

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag heb ik gebruik gemaakt van een kwalitatieve, interpretatieve en inductieve benadering. Hierbij ik ook gebruik gemaakt van de *grounded theory*. Ik heb de data verzameld door middel van 13 semigestructureerde interviews, 4 non-participatieve observaties en een uitgebreide documentanalyse.

De analyse van de data liet zien dat Zayaz bezig is aan een zekere zoektocht. Aan de ene kant is er de zekerheid over de bedoeling. De medewerkers van Zayaz zijn erg zeker en uniform over de betekenis die ze geven over de bedoeling. Deze betekenis is voor de meeste medewerkers tweeledig: het gaat en over de 'stenen' en over de 'mensen'. Aan de andere kant is het voor veel medewerkers zoeken om deze bedoeling te vertalen naar hun handelen. Want als iedereen de ruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen, betekent het ook dat die beslissingen verschillen. Waar de ene medewerker bereid is om iemand tien kansen te geven, is voor een ander de grens al veel eerder bereikt. Dit wordt als lastig ervaren door de medewerkers. En hoe spreek je hier elkaar op aan?

Om zeker te kunnen handelen vanuit de bedoeling hebben medewerkers een goed individueel kompas nodig, hiervoor dient de medewerker voorbij de regels te kunnen denken en handelen. Dit vraagt om een deliberatieve rationaliteit en is moeilijk te leren. De enige manier is het opdoen van ervaring, continu reflecteren en het hebben van een mentor of veel sparren met collega's. Binnen deze zoektocht geeft elke medewerker dan ook aan dat 'het goede gesprek voeren' met collega's heel belangrijk is om dit werk goed te kunnen doen. Je kunt geen nieuwe standaard vaststellen, maar je kunt wel samen oplossingsrichtingen delen en elkaar helpen in het maken van moeilijke beslissingen. Dit gaat op het moment al redelijk goed, toch zouden deze gesprekken structureler plaats kunnen vinden en zouden deze gesprekken beter vastgelegd of gedeeld moeten worden zodat er echt een gedeeld transparant kader kan ontstaan. Op deze manier kunnen ze dagelijks, lokaal betekenis geven aan het werk dat ze doen. Als dat structureel gebeurt, ontstaat er een gezamenlijk kompas wat de medewerkers van Zayaz kunnen gebruiken in hun zekere zoektocht.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	p.2
Samenvatting	p.3
1. Inleiding	p.6
1.1 Aanleiding onderzoek	p.6
1.2 Beschrijving Zayaz	p.8
1.3 Beschrijving context/probleemschets	p.8
1.4 Doelen en vraagstelling	p.9
1.5 Leeswijzer	p.10
2. Theoretisch kader	p.11
2.1 Organiseren vanuit de bedoeling	p.11
2.1.1 Street-level bureaucracy	p.13
2.1.2 Verhalende verantwoording	p.14
2.1.3 Concluderend	p.14
2.2 Betekenisgeving	p.14
2.2.1 Complexiteitstheorie	p.15
2.2.2 Complexiteit en betekenisgeving	p.16
2.2.3 Concluderend	p.17
2.3 Professionaliteit	p.17
2.3.1 Bewustzijnsniveaus	p.18
2.3.2 Ontwikkeling expertise	p.19
2.3.3 Drie vormen van weten	p.19
2.3.4 Samenhang	p.20
2.3.5 Praktische wijsheid	p.20
2.3.6 Concluderend	p.21
2.4 Conclusie	p.22
3. Methodologie	p.23
3.1 Onderzoeksstrategie	p.23
3.1.1 Interpretatief	p.23
3.1.2 Grounded theory	p.23
3.1.3 Case study`	p.25
3.2 Onderzoeksmethoden	p.25
3.2.1 Documentanalyse	p.25
3.2.2 Observaties	p.25
3.2.3 Interviews	p.26
3.3 Methodologische verantwoording	p.28
3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit	p.28

3.3.2 Rol als onderzoeker	p.39
4. Bevindingen	p.31
4.1 Documentanalyse	p.31
4.1.1 De bedoeling	p.31
4.1.2 Missie, Visie, Doelgroep-formulering	p.31
4.1.3 Leidende metafoor	p.32
4.1.4 Conclusie	p.32
4.2 Interviews	p.33
4.2.1 De bedoeling van Zayaz	p.33
4.2.2 Het handelen vanuit de bedoeling	p.35
4.2.3 De zekerheid	p.36
4.2.4 De zoektocht	p.37
4.2.5 Gezamenlijk kompas: het goede gesprek	p.39
4.3 Conclusie bevindingen	p.42
5. Analyse	p.43
5.1 Zekerheid over de bedoeling	p.43
5.2 De zoektocht	p.44
5.2.1 Spanning tussen systeem- en leefwereld	p.44
5.2.2 Druk op de medewerker	p.45
5.3 Het morele kompas	p.46
5.3.1 Het individuele kompas	p.46
5.3.2 Het gezamenlijke kompas	p.46
5.4 Conclusie analyse	p.47
6. Conclusie	p.48
6.1 Zekerheid over de bedoeling	p.48
6.2 Zoektocht tijdens het handelen	p.48
6.3 Het individuele en gezamenlijke kompas	p.48
7. Praktische aanbevelingen	p.50
7.1 Individueel kompas	p.50
7.2 Gezamenlijk kompas	p.50
7.3 Tot slot; succes op reis	p.51
8. Referenties	p.52
9. Bijlages	p.55

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek gepresenteerd. Er wordt begonnen met de aanleiding vanuit de organisatie in combinatie met de persoonlijke aanleiding voor dit onderzoek (1.1). Vervolgens wordt de probleemomschrijving (1.2) en context (1.3) geschetst om vervolgens de doelen en de onderzoeksvraag te presenteren (1.4). Het hoofdstuk eindigt met een korte leeswijzer (1.5) voor de rest van het onderzoek.

1.1. Aanleiding onderzoek

Woningcorporaties hebben de afgelopen jaren veel veranderingen meegemaakt. Zo ook Zayaz in s'-Hertogenbosch, waar dit onderzoek is uitgevoerd. De meest recente verandering met misschien wel de grootste impact is de hernieuwde woningwet. Deze wet biedt eenduidige spelregels voor sociale huisvesting met duidelijke financiële afkadering. Tevens werd de kerntaak duidelijk geformuleerd: 'zorgen dat mensen met een laag inkomen goed en betaalbaar kunnen wonen'. Dit dwingt de woningcorporaties om zich te focussen op deze kerntaak. Voor Zayaz reden om intern met alle organisatieleden antwoord te geven op de vraag: waar zijn wij van? Geïnspireerd door *de golden circle* van Simon Sinek¹ spraken ze uitvoerig over hun 'Why'. Dit leidde tot een gezamenlijke formulering: de bedoeling van Zayaz. De missie, visie en doelgroep-formulering vinden hier hun basis. In haar sturingsfilosofie zegt Zayaz hierover: "Actief zoeken naar de bedoeling van wat we doen helpt ons om Zayaz op koers te houden en ineffectief gedrag of ineffectieve aspecten van ons handelen en onze systemen op te sporen of te benoemen en daarvoor in de plaats andere, effectievere, wegen te ontdekken. Als medewerkers in staat zijn hun persoonlijk handelen en hun persoonlijke drijfveren te verbinden aan de 'bedoeling', dan ontstaat een organisatie die per definitie de goede dingen doet (die waarde toevoegen) en alleen beheerst en regels stelt daar waar dit nodig en functioneel is." Op dit moment staat deze bedoeling volledig centraal binnen hun organisatie.

Een verdere uitwerking van 'het werken vanuit de bedoeling' wordt beschreven door Wouter Hart (2012). Zayaz heeft zich mede door dit concept verder laten inspireren. Hart stelt dat in de meeste organisaties er geredeneerd wordt vanuit de systeemwereld: de regels, procedures en ondersteunende systemen. Van daaruit wordt gekeken hoe er gehandeld kan worden in situaties. Hart (2012) zegt dat je andersom moet redeneren, vanuit de leefwereld of de bedoeling. Bij elke nieuwe situatie stel je dan de vraag: wat is in dit geval de bedoeling? En hoe kan de systeemwereld hierin ondersteunend zijn?

Dit vraagt veel van het eigen inzicht van de medewerkers. Continu moeten ze inschatten wat in elke situatie het juiste is. Dit is fundamenteel anders dan gewoonweg de regels volgen. Volgens Hart (2012) is hiervoor dan ook een cultuur nodig waarin mensen zich verantwoordelijk voelen. De medewerkers moeten het zelf doen. Daarom moeten ze elkaar ook aanspreken, nadenken en overleggen om tot de juiste afweging te komen. In het theoretisch kader ga ik verder in op het concept van Wouter Hart (2012).

In het proces van het centraal zetten van de bedoeling heeft Zayaz in de periode van 2012-2017 al grote stappen gemaakt. Zeker op het gebied van flexibel werken en de verantwoordelijkheid verleggen naar onderin in de organisatie. Iedereen binnen de organisatie omarmt dan ook de beweging die is ingezet (Advies doorontwikkeling organisatie Zayaz, 2018).

Op deze positieve ontwikkeling wil Zayaz een doorontwikkeling maken. Om die reden is, op initiatief van de bestuurder van Zayaz, in juni 2017, een werkgroep organisatieontwikkeling gestart met als doel een

¹ De *golden circle* heeft wereldwijd bekendheid gekregen door de TED-Talk van Simon Sinek: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

advies te formuleren om 'door te ontwikkelen op een beweging die al is ingezet'. Concreter wordt gevraagd om een doorontwikkeling die:

ervoor zorgt dat Zayaz, op een wendbare en flexibele wijze en vanuit eigenaarschap van medewerkers, nog meer waarde toevoegt (Advies doorontwikkeling organisatie Zayaz, 2018).

In januari van dit jaar (2018) heeft de werkgroep een adviesrapport opgeleverd, de resultaten zijn bevestigend, maar hier zitten toch nog een paar aandachtspunten in. In de probleemschets wordt hier verder op ingegaan.

De resultaten van dit adviesrapport vormen voor Zayaz de aanleiding van dit onderzoek, het past in de huidige stappen die ze willen maken en de gesprekken die ze intern willen voeren. Aangezien dit een interpretatief onderzoek is vind ik het belangrijk om ook voor mij als onderzoeker toe te lichten wat voor mij persoonlijk de aanleiding was om onderzoek te doen binnen Zayaz. Hierbij is het ook belangrijk om expliciet te maken wat voor potentiële aannames of waarden ik meeneem in het onderzoek, ik ben als onderzoeker namelijk het instrument. Ik interpreteer hoe mensen situaties interpreteren (Bryman, 2012, p.29).

Persoonlijk komt in de context van woningcorporatie Zayaz twee dingen samen wat het voor mij belangrijk maakt om dit onderzoek te doen. Ten eerste was ik aan het begin van dit onderzoek samen met mijn vriendin op zoek naar een sociale huurwoning in regio Utrecht. Van dichtbij heb ik meegemaakt hoe groot de vraag naar dit soort woningen is en hoe moeilijk het is om een sociale huurwoning te krijgen. We hebben meer dan een jaar gezocht en op het moment dat mijn onderzoek is afgerond hebben we officieel een huisje gekregen! Het leek me verder interessant om te kijken hoe zo'n woningcorporatie met deze druk omgaat en hoe er überhaupt gewerkt wordt, daar had ik voor het onderzoek geen zicht op. Ten tweede heb ik het boek van Wouter Hart over het werken vanuit de bedoeling al voor dit onderzoek gelezen en daar ben ik erg door geïnspireerd. Ik kon daarom ook niet wachten om te zien hoe mensen hier betekenis aan geven in de praktijk.

Ten slotte is het goed om te benoemen dat ik via adviesbureau Pentascope bij Zayaz ben binnengekomen. Pentascope heeft afgelopen jaar een visitatie uitgevoerd bij Zayaz. Een visitatie is een officiële inspectie en is sinds de invoering van de woningwet verplicht om eens per vier jaar te laten doen. Het doel is de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties van de woningcorporatie te onderzoeken. Dit wordt uitgevoerd door deskundige bureaus die geaccrediteerd zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Voor de visitatie wordt een woningcorporatie intern doorgelicht, maar er wordt ook altijd een selectie stakeholders bij betrokken. De resultaten van deze visitaties zijn niet volledig bindend, het is echter wel verplicht om de resultaten openbaar te publiceren.² Pentascope heeft een visitatie over de periode van 2013-2016 uitgevoerd bij Zayaz. Ondanks dat deze visitatie al is afgerond en de professionele banden tussen Zayaz en Pentascope daarmee ook, wil dat niet zeggen dat het mijn interpretaties niet kunnen beïnvloeden.

Ik ben me er terdege van bewust dat mijn persoonlijke situatie én mijn enthousiasme rondom het werken vanuit de bedoeling mijn interpretaties van de situatie kunnen kleuren. Ik heb geprobeerd dit te voorkomen door zo open mogelijk de dataverzameling in te gaan en mijn data voor zichzelf te laten spreken. Daarnaast heb ik mijn interpretaties door mijn begeleider en meerdere medestudenten laten beoordelen om dit nog eens dubbel te checken.

² Meer informatie te vinden op: Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2018): <http://www.woningwet2015.nl/>

1.2 Beschrijving Zayaz

Zayaz is een woningcorporatie in 's-Hertogenbosch en in het bezit van meer dan 13.000 woningen. Zayaz is een stichting waar om en nabij 132 medewerkers werken. Wat Zayaz bijzonder maakt is dat ze een aantal jaren geleden hebben besloten om terug te gaan naar de bedoeling. Niet nog meer regels en procedures, maar kijken naar wat écht nodig is. In het visitatierapport over de periode van 2013-2016 wordt gesteld dat ze hier hele grote stappen in hebben gemaakt: "Ze doen wat echt nodig is." (Visitatierapport Pentascope, 2018). Een voorbeeld hiervan is de integriteitscode die ze van 10+ pagina's hebben teruggebracht tot twee pagina's waarbij er meer vertrouwd wordt op het beoordelingsvermogen van de medewerkers. Dit betekent echter niet dat alles perfect gaat bij Zayaz, ze hebben nog steeds vele stappen te zetten. Hieronder worden een aantal belangrijke factoren in de context beschreven.

1.3 Relevante context/probleemschets

's-Hertogenbosch kent een krappe woningmarkt. Wachttijden zijn lang. Daarnaast zorgt de extramuraliseringsopgave voor nog meer toestroom op de woningmarkt. Dit is een ontwikkeling waarbij steeds meer kwetsbare bewoners van instellingen ergens in de wijk terecht komen. In de afgelopen jaren is het percentage urgente woningzoekenden (waaronder kwetsbare bewoners) gegroeid van 17 naar 25 procent. Dat is een toename van meer dan 1.000 bewoners. Daarnaast zorgde de extra instroom van 2.000 statushouders in 2016 voor een nog grotere druk. Druk die soms kan leiden tot schrijnende situaties (Jaarverslag 2016, Zayaz). Dit alles in een context waarin de polarisatie en 'verharding' in de samenleving verder toeneemt. Dit ervaren de medewerkers van Zayaz dagelijks in de buurten en wijken waar ze actief zijn en ze hebben dan ook te maken met boosheid, frustratie en zelfs agressie. Hierdoor is fysieke veiligheid een steeds groter wordend thema binnen Zayaz (Jaarverslag 2016, Zayaz).

Daarnaast is in 2015 de hernieuwde woningwet geïntroduceerd. Deze wet biedt heldere spelregels voor sociale huisvesting met duidelijke financiële afkadering. Voorheen hadden woningcorporaties meer vrijheid om geld te besteden. Dit dwingt de woningcorporaties om zich te focussen op deze kerntaak.

Om het best op bovenstaande ontwikkelingen in te spelen zet Zayaz de bedoeling voorop. Zoals gezegd staan niet de regels en procedures, maar de bedoeling centraal. De bedoeling luidt als volgt: "*Bij Zayaz werken we samen aan een goed en veilig thuis voor onze mensen, zodat zij vanuit deze basis kunnen meedoen aan de samenleving en zich blijvend kunnen ontwikkelen. Dat doen wij in verbinding met elkaar, op een eerlijke en respectvolle manier, met waardering voor ieders talenten en oog voor de wederzijdse belangen.*" Dit dient als gezamenlijk kompas binnen de organisatie.

Uit het visitatierapport van afgelopen jaar blijkt dat ze dit al heel goed doen, de visitatiecommissie stelt het volgende in hun recensie:

"Ze gingen terug naar de bedoeling. Het simpeler maken. Ze wilden doen wat nodig is. En waar ze voor zijn. De verantwoording en controle zo inrichten dat die hierbij past. Dat er een evenwicht is tussen bezieling en beheersing. Uitgaan van vertrouwen, van oprechte intenties, die ze met elkaar delen en waar ze verantwoording over willen afleggen. Met die opgave en opvatting is Zayaz toen aan de slag gegaan. En daarin is ze in deze periode heel ver gekomen. De visitatiecommissie is onder de indruk van de interne en externe herkenbaarheid en gedragenheid van deze visie. Ze doet het echt: wat nodig is (Visitatierapport, 2018, p.11)."

Toch is er nog steeds ruimte voor verbetering. In de context van het werken vanuit de bedoeling is het leveren van maatwerk soms nog een lastige opgave voor (de medewerkers van) Zayaz. Dit is ook een van de belangrijke punten in het adviesrapport van de werkgroep organisatieontwikkeling. Wanneer heb je ruimte om maatwerk te leveren en wanneer moet je je aan de algemene regel houden? Het is belangrijk dat maatwerk niet als willekeur ervaren wordt.

De werkgroep heeft tevens geconstateerd dat er wat te halen valt in het onderling aanspreken van elkaar. Het écht vertrouwen op de intenties en kwaliteiten van de ander en hier jezelf en de andere vervolgens ook op aan durven spreken. Dit feedbackmechanisme is belangrijk als je als organisatie besluit om vanuit de bedoeling te werken. De regels als houvast vallen hierdoor gedeeltelijk weg. In de context van de nieuwe woningwet en toenemende maatschappelijke druk is het belangrijk dat Zayaz snel kan handelen en dat de medewerkers ruimte krijgen om betekenis te kunnen geven aan deze veranderingen.

Ten slotte wordt door de werkgroep erkend dat niet elke medewerker het werken vanuit de bedoeling als tweede natuur heeft. De een gaat het makkelijker af dan de ander, de vraag is waar dat dan aan ligt en of daar nog wat achter zit. Deze spanningen kunnen zwaar zijn in combinatie met de grote maatschappelijke druk die Zayaz ervaart.

Samenvattend komt de aanleiding van mijn onderzoek voort uit een aantal problemen en uitdagingen waar Zayaz mee te maken heeft. Ten eerste is er de druk uit de maatschappij die steeds groter wordt en waar de werknemers mee om dienen te gaan. Daarnaast zijn er een drietal uitdagingen die naar voren komen in deze probleemschets: het leveren van maatwerk en de verschillende beelden hierover, het aanspreken van elkaar en het verschil tussen medewerkers in het werken vanuit de bedoeling. De uitdagingen zijn tweeledig van aard: aan de ene kant gaat het over de verschillende betekenissen die medewerkers geven aan de bedoeling. Aan de andere kant gaat het over het handelen vanuit de bedoeling en de uitdagingen die daarmee samen hangen. De aanleiding voor dit onderzoek krijgt betekenis door de doelen en de vraagstelling, deze bespreek ik hieronder.

1.4 Doelen en vraagstelling

Binnen dit onderzoek onderscheid ik twee doelstellingen: een praktisch doel en een intellectueel doel. Het intellectuele doel is dat ik wil begrijpen hoe de medewerkers van Zayaz betekenis geven aan de bedoeling, hoe werkt dat proces en hoe makkelijk of moeilijk gaat dat? Hierbij wil ik ook graag begrijpen waarom het voor de een makkelijker is dan voor de ander om vanuit de bedoeling te werken.

Er is binnen de literatuur niets geschreven over het werken vanuit de bedoeling (Hart, 2012). Dit komt hoogstwaarschijnlijk doordat het concept van Hart (2012) niet academisch tot stand is gekomen. Hij heeft een boek geschreven op basis van praktijkervaringen en talloze gesprekken met medewerkers in organisaties. Het onderscheid tussen de leef- en systeemwereld (Habermas, 1987) is het enige wat Hart (2012) gebruikt heeft als inspiratie voor zijn concept. In dit onderzoek wil ik een aanzet doen voor een gedegen academische bedding door gerelateerde concepten van Habermas (1987), Kunneman (1996), Wierdsma (2001) en van Dalen (2010) naast het concept van Hart (2012) te leggen. Dit onderzoek poogt een bijdrage te leveren aan de literatuur door 'de bedoeling' te verbinden aan bestaande concepten en te kijken hoe medewerkers betekenis geven aan de bedoeling in hun organisatie.

Het praktische doel is om de geconstrueerde werkelijkheid van de medewerkers van Zayaz inzichtelijk te maken voor Zayaz. De uitkomsten van dit onderzoek moeten kunnen helpen om de hierboven geschetste uitdagingen aan te gaan.

Zoals gezegd zijn deze uitdagingen tweeledig, om die reden is de onderzoeksvraag ook tweeledig. De onderzoeksvraag is op basis van de aanleiding, probleembeschrijving, en de doelen tot stand gekomen:

Welke betekenis geven medewerkers van Zayaz aan de bedoeling van hun organisatie en hoe komt dit tot uiting in hun handelen?

Hierbij is het doel dus om echt de interpretaties van individuele medewerkers te begrijpen: welke betekenis geeft het individu aan de bedoeling? En hoe gaat diegene daar op zijn/haar manier mee om tijdens hun werk? Passend bij deze onderzoeksvraag is dit onderzoek interpretatief van aard. Bij een interpretatief kwalitatief onderzoek ligt de focus namelijk op het vergaren van perspectieven, interpretaties en betekenissen die respondenten geven aan een onderzoeksobject. In dit geval betreft het dus de bedoeling van de Zayaz. De vraag zal beantwoord worden door een documentanalyse, semigestructureerde interviews en meerdere non-participerende observaties. In het methodologisch kader (hoofdstuk 3) zal er verder ingegaan worden op de methodologische keuzes die gemaakt zijn binnen dit onderzoek.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de aanleiding voor dit onderzoek en de onderzoeksvraag gepresenteerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 dieper ingegaan op theorieën rondom het werken vanuit de bedoeling, betekenisgeving en ontwikkeling van bewustzijn en expertise. Vervolgens wordt in het volgende hoofdstuk uitgelegd welke onderzoeksmethoden binnen dit interpretatieve onderzoek gebruikt zijn. Hoofdstuk 4 is het bevindingen hoofdstuk: hierin worden de bevindingen gepresenteerd aan de hand van quotes uit de gedane interviews. Daarna wordt in de analyse de koppeling van de theorie en bevindingen gemaakt om in hoofdstuk 6 de conclusie van dit onderzoek te presenteren. Het onderzoek eindigt met praktische aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader komen de kernconcepten naar voren. Aangezien dit een interpretatief onderzoek is dit theoretisch kader niet a priori opgesteld. Ik heb hierom gebruik gemaakt van het idee van *grounded theory*, dat wil zeggen dat theorie gevormd wordt en voortkomt uit de opgehaalde data (Bryman, 2012, p.387). Aan de hand van mijn onderzoeksfocus heb ik een theoretische uiteenzetting gemaakt en die is gedurende het proces van dataverzameling en analyse gegroeid en gekrompen op basis van interessante bevindingen.

De concepten 'de bedoeling', 'betekenisgeving', 'complexiteit' en 'bewustzijnsniveaus' waren het startpunt binnen dit onderzoek. Tijdens de analyse van de bevindingen is het theoretisch kader sterk gegroeid. Hierbij zijn extra theoretische inzichten gezocht om duiding te kunnen geven aan de gevonden concepten uit de data. De rol van literatuur was in eerste instantie dus om richting te geven aan mijn onderzoek en vervolgens om te kunnen verklaren en begrijpen wat er uit de data naar voren kwam. Dit wordt in de methodologische verantwoording (3.1.2) verder toegelicht.

De concepten helpen bij de beantwoording van de twee delen van de hoofdvraag. Het eerste gedeelte van de hoofdvraag, (welke betekenis geven medewerkers van Zayaz aan de bedoeling van de organisatie) wordt beantwoord door middel van concepten van Hart (2012) over het werken vanuit de bedoeling. Het bespreken van de termen van Wouter Hart (2012) dient om meer inzicht te geven in de lokale context van de Zayaz. De theorie wordt echter zo veel mogelijk losgelaten tijdens de dataverzameling. Ik zal dit zelf niet opbrengen, echter als een respondent het concept ter sprake brengt heb ik als onderzoeker de voorkennis om goed door te vragen. Daarnaast worden concepten van o.a. Weick (2005), Stacey (2012) en Boulton & Allen (2002) vanuit betekenisgeving en complexiteit gebruikt om te onderzoeken hoe deze betekenis over de bedoeling ontstaat en zich ontwikkelt.

Concepten van onder andere McCauley (2006) in relatie tot bewustzijnsniveaus worden gebruikt voor het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag (en hoe komt dit tot uiting in hun handelen?). Deze theoretische lens kan inzicht bieden in de manier waarop mensen met spanningen, conflict en samenwerken omgaan. Iets wat in de spanning in relatie met maatwerk binnen Zayaz relevant kan blijken.

2.1 Organiseren vanuit de bedoeling

Zoals in de inleiding besproken werken ze bij woningcorporatie Zayaz vanuit de bedoeling. Dit is een concept van Wouter Hart (2012). Hart (2012) heeft het *why, how, what* model van Simon Sinek (2009) vertaald naar organisatiepraktijken op drie niveaus (zie figuur 1): de bedoeling, de leefwereld en de systeemwereld. Hierbij is de bedoeling waar het om zou moeten draaien in de organisatie: in het geval van woningcorporatie Zayaz gaat het om de huurder. De leefwereld gaat om de wereld van de professional, wat ervaart hij of zij in het werk en hoe kan er waarde gecreëerd worden voor de huurder? En ten slotte is er de systeemwereld: dit zijn alle regels, procedures en richtlijnen. De meeste organisaties zijn van buiten naar binnen georganiseerd: als eerste komt de systeemwereld en vervolgens moet de professional *ondanks* al die regels en restricties de patiënt, cliënt of burger zo goed mogelijk bedienen. Hart (2012) stelt dat we dit andersom moeten organiseren, van binnen naar buiten: we bekijken wat de bedoeling is, vragen vervolgens aan de professional wat hij of zij nodig heeft om het werk goed te doen. Vervolgens richten we de systemen zo in om de professional hierin te *ondersteunen*.



Figuur 1: van 'buiten naar binnen' naar 'binnen naar buiten' (Hart, 2012).

In het geval van Zayaz is de omslag dus als volgt: waar ze eerst de regels en procedures (vanuit de systeemwereld) erop nasloegen én vervolgens gingen kijken hoe de situatie van de huurder daar wel of niet in past, kijken ze nu eerst naar de situatie van de huurder, bepalen samen met de huurder wat de beste oplossing is en kijken vervolgens pas wat er mogelijk is binnen de systeemwereld. Er kan in dit geval zelfs gekozen worden om af te wijken van de regels.

Hart (2012) stelt dat hij zijn theorie niet heeft gebaseerd op bestaande literatuur. Echter hij erkent dat de termen leefwereld en systeemwereld zijn bedacht door de Duitse filosoof Jurgen Habermas (Hart, 2012, p.37). Hierbij omhelst de leefwereld de aspecten in de maatschappij die om de ervaring van de mensen gaat. Het zijn de informele gesprekken en handelingen waarin mensen samen tot een gedeelde definitie van een situatie komen (Sayer, 1999). Door deze interactie geef je betekenis aan situaties maar ook aan jezelf als persoon. Dit handelen is in essentie onvoorspelbaar. Je kunt immers niet voorspellen hoe mensen tot bepaalde definities komen of betekenis vormen met elkaar.

De systeemwereld daarentegen gaat over markten, bureaucratieën en wetten. Hoewel deze systemen altijd ingebed zijn in de leefwereld van de mens hebben ze een andere logica, namelijk die van rationaliteit (Sayer, 1999). Habermas stelt dat de systeemwereld vaak de leefwereld koloniseert. Dit wil zeggen dat de systeemwereld de overhand heeft en dat de leefwereld eigenlijk volledig bepaald wordt door de systeemwereld. In het geval van Zayaz zou het dus kunnen zijn dat elke handeling van een medewerker bepaald zou worden door het systeem in plaats van de behoeften en wensen van de huurder.

Habermas suggereert een duidelijk af te bakenen grens tussen de leefwereld en de systeemwereld (Clercq, 1998). Volgens Kunneman (1996) is dit echter misleidend en bestaan beide binnen organisaties. Hij noemt dit het 'interferentiegebied' waarin beide logica's actief zijn (Clercq, 1998, p.405). Zayaz begeeft zich in zo'n interferentiegebied, waarin ze zowel aan prestatieafspraken moeten voldoen (systeemwereld), als ook in elke situatie kijken wat voor de huurder het beste is (leefwereld). Het bewijs van dit interferentiegebied wordt volgens Kunneman (1996) geleverd door de aandacht voor cultuur en human resources binnen organisaties in de afgelopen decennia. Naast de aandacht voor de pure rationaliteit van de systeemwereld (efficiëntie en effectiviteit), is er dus ook aandacht voor de leefwereld. Ook Beck (1986, 1997) spreekt over een overgang van het 'of-of' naar het 'en-en'. Het gaat niet om het systeem of de leefwereld, maar om het systeem én de leefwereld (Clercq, 1998). Hierbij is Kunneman (1996) het echter wel eens met Habermas over de notie dat de systeemwereld dominant is over de leefwereld. Kunneman (1996) spreekt over een constante strijd tussen de leefwereld en systeemwereld, waarin de professional of medewerker zeer reflexief moet zijn om ruimte te blijven houden voor de leefwereld (Clercq, 1998, p.406).

Hart (2012) is het eens met Kunneman (1996) en is ook van mening dat beide werelden tegelijkertijd aanwezig zijn. Hierbij benadrukt Hart de mogelijkheid voor professionals om hier invloed op uit te oefenen. Binnen dit onderzoek zal ook het beeld van Kunneman (1996) aangehouden worden, aangezien Zayaz zich in een interferentiegebied begeeft met zowel prestatieafspraken alsook het goede doen voor de huurder.

De nuance in dit verhaal is dat het een strijd tussen botsende logica's betreft. Zowel Hart (2012), Kunneman (1996), en Habermas (1987) zijn het er over eens dat beide logica's nodig zijn. Echter, de systeemwereld domineert vaak de leefwereld waarin de professional zich begeeft. Als ik binnen dit onderzoek spreek over een 'strijd' tussen de leef- en systeemwereld, bedoel ik de strijd om genoeg ruimte te behouden voor beide werelden. Het doel is niet dat een van de werelden 'overwint'. In hoofdstuk 2.3 van het theoretisch kader ga ik verder in op wat het vraagt van een professional of medewerker om te laveren tussen deze twee werelden. Ik ga echter eerst vanuit een ander concept verder op de spanning die de medewerker kan ervaren.

2.1.1 Street level bureaucracy

Het onderscheid tussen het opstellen van beleid en regels (systeemwereld) versus de daadwerkelijke uitvoering (leefwereld) komt ook terug in het uitgebreide werk van Lipsky (1980). Lipsky spreekt over *street level bureaucracy* waarin medewerkers van de (semi-)overheid die in direct contact staan met burgers (zoals: docenten, politieagenten en welzijnsmedewerkers) het beleid vormen in de dagelijkse werkelijkheid. Er wordt beleid opgesteld, maar de *street level bureaucrats* zoals Lipsky (1980) de medewerkers noemt, bepalen hoe dat beleid er in de praktijk uitziet.

De aard van het werk van de *street level bureaucrat* vraagt om flexibiliteit, aangezien ze elke keer te maken hebben met unieke situaties waarbij het belangrijk is om een snelle beslissing te maken. Daarbij moeten ze aan de ene kant omgaan met de manageriële druk om regels en procedures te volgen en aan de andere kant adequaat reageren op unieke klantsituaties (Lipsky, 2010).

Om met deze druk om te gaan creëren medewerkers *coping* mechanismen. Dit zijn patronen waarbij medewerkers de vraag proberen te beperken en de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk te benutten. Dit leidt tot rationalisatie van processen waarbij de mensen uit het oog worden verloren. Volgens Lipsky (1980) ontstaat er in het samenspel tussen het opstellen van beleid en de uitwerking in de praktijk een groot gat. Beleidsmakers verzinnen een nieuw beleid, maar de *street level bureaucrat* geeft daar vervolgens betekenis aan in de praktijk.

De vertaling van deze theorie en inzichten naar Zayaz is interessant. Waar het in het onderzoek van Lipsky (1980) gaat over beleid dat er in de praktijk anders uitziet, gaat het bij het werken volgens de bedoeling juist over het verder kijken dan alleen dat beleid en de regels die daarbij horen. Toch zit er in beide scenario's iets normatief: 'zo is het beleid opgesteld en zo moet het gaan' of 'dit is de bedoeling en zo moeten we met zijn allen werken.' De overeenkomst is dat in beide scenario's een gat kan ontstaan tussen het beleid en de uitwerking in de praktijk. Een situatie waarin dit gat kan ontstaan en waar de spanning tussen de leef- en systeemwereld duidelijk zichtbaar wordt is in het proces van verantwoorden.

2.1.2 Verhalende verantwoording

Tijdens de dataverzameling kwam de spanning tussen de leef- en systeemwereld naar voren op het gebied van verantwoorden. Hoe verantwoord je jezelf als iets misgaat? Volgens Wierdsma (2001) wordt er verlangd naar de onderliggende assumptie van maakbaarheid vanuit het besef van deze broosheid en onvoorspelbaarheid van het handelen van een professional. De hang naar beheersbaarheid wordt

alleen maar groter als het misgaat. Écht de vervlechting van de leef- en systeemwereld erkennen betekent echter ook dat je continu met deze spanning om moet gaan (Van Dalen, 2002). Wat betekent dat dan voor een verantwoordingsproces? Volgens Van Dalen (2002) gaat het over wat zij noemt 'narratieve accountability': het verantwoorden waarbij de dialoog, wikken en wegen, en praktijkkennis een belangrijke plaats hebben (Van Dalen, 2002, p.4). Dit betekent volgens haar dat je gewoon het gesprek moet voeren over wat er goed gaat en wat er niet goed gaat. Hart (2012) is het hiermee eens en stelt dat het gaat het om het voeren van het goede gesprek. In een restaurant zou je aan de gasten kunnen vragen wat ze van het eten vonden en aan de kok hoe hij/zij het heeft aangepakt en wat daarbij zijn/haar overwegingen waren. Hij noemt dit 'verhalende verantwoording.' Kunneman (1996) is het met Hart (2012) en Van Dalen (2002) eens dat het goede gesprek gevoerd moet worden. Hij licht dit toe aan de hand van een metafoor van lantaarnpalen en kampvuren. De lantaarnpaal staat voor het monitoren van bovenaf en voor zichtbaarheid, transparantie en dus controle. We moeten volgens Kunneman echter naar het kampvuur, de meer informele gesprekken op basis van gelijkwaardigheid. Hier komen de worstelingen van mensen in de organisatie naar boven en wordt écht het goede gesprek met elkaar gevoerd.

2.1.3 Concluderend

In deze eerste paragraaf van het theoretisch kader ging ik dieper in op de concepten zoals gepresenteerd door Wouter Hart (2012). Uit deze uiteenzetting blijkt dat de tweedeling van de leef- en systeemwereld en de spanning hiertussen een fundamentele basis heeft in de literatuur. Hart (2012) voegt zelf het concept van 'de bedoeling' toe in dit verhaal. Mijns inziens wordt dit concept echter teveel als een gegeven gepresenteerd door Hart (2012). De bedoeling is niet meer dan een sociaal object dat ontstaat door de betekenis die in dit geval medewerkers daaraan geven. De ambitie van Zayaz is echter om te redeneren vanuit de bedoeling: het goede doen voor de huurder. Kunneman (1996) geeft hierin aan dat dit veel vraagt van een medewerker, deze medewerker dient namelijk goed om te kunnen gaan met de strijd tussen de systeem- en leefwereld. Onderzoek binnen een organisatie waar vanuit de bedoeling wordt gewerkt dient dus in te gaan op de beleving van de medewerker. Deze medewerker is namelijk degene die moet laveren tussen de systeem- en leefwereld. Daarom wordt in de volgende paragraaf meer ingezoomd op de medewerkers en hoe zij betekenis geven aan deze strijd. Eerst wordt gekeken wat de theorie te zeggen heeft over betekenisgeving, hoe dat ontstaat en daarmee ook hoe zo'n bedoeling ontstaat of ontwikkelt. En vervolgens wordt er gekeken naar het handelen van de medewerker: wat vraagt het nou echt van een medewerker als deze moet handelen vanuit de bedoeling?

2.2 Betekenisgeving

Om beter te begrijpen hoe medewerkers betekenis geven aan het werken vanuit de bedoeling staat in deze paragraaf het concept betekenisgeving centraal. Betekenisgeving binnen organisaties gaat in eerste instantie om twee vragen: 1) Hoe wordt iets een gebeurtenis voor mensen binnen de organisatie? En 2) Wat betekent deze gebeurtenis? (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Als mensen in de dagelijkse werkelijkheid geconfronteerd worden met een gebeurtenis die ze niet meteen begrijpen, is de vraag: 'wat is hier gebeurd?' het startpunt voor betekenisgeving. Deze vraag zorgt ervoor dat een gebeurtenis betekenis krijgt. Het proces van betekenisgeving is dus net zo goed het stellen van vragen als ook het bedenken van de antwoorden op deze vragen.

Karl Weick (2005) wordt over het algemeen beschouwd als dé grondlegger van het begrip *sensemaking*. Zijn definitie luidt als volgt:

“Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing (Weick et al., 2005).”

Het gaat dus letterlijk om het ‘sense’ (betekenis) ‘maken’ van een gebeurtenis in een organisatie. Weick (1995) ziet organisaties dan ook als sociale entiteit waarin betekenis continu wordt geconstrueerd. Dit is constant in flux. Belangrijk is dat betekenisgeving niet gaat om het achterhalen van de waarheid; het gaat om het creëren van een logisch plausibel verhaal voor een bepaalde gebeurtenis. Het gaat dan ook niet zozeer om het antwoord op de vraag: ‘Wat is hier gebeurd?’ maar meer of we daar een plausibel verhaal over kunnen vormen. Dit gebeurt vaak achteraf: nadat iets is gebeurd construeren we een logisch plausibel verhaal. Als men hier vervolgens betekenis aan geeft, wordt het waar.

Gastelaars en Hagelstein (1996) zien ook dat betekenisgeving gaat over het begrijpen en labelen van een situatie die zich heeft voorgedaan. Ze benadrukken echter dat de context van de situatie cruciaal is om het proces van betekenisgeving te begrijpen. Elke context is namelijk anders, inclusief andere actoren die op een andere manier met elkaar interacteren (Gastelaars & Hagelstein, 1996, p.3).

Tsoukas & Chia (2002) benadrukken dan weer de chaos en flux waar ook Weick (2005) over spreekt. Zij stellen dat betekenisgeving altijd begint met chaos; er gebeuren heel veel dingen rondom een individu en deze persoon probeert orde te scheppen in deze chaos. Dit proces is continu in flux, continu in beweging. In hun definitie over betekenisgeving komt naar voren dat het geven van betekenis aan deze situaties deze beweging een bepaald kader kan geven en dus voor meer orde kan zorgen:

“Organization is an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it toward certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules” (Tsoukas and Chia 2002, p. 570).”

Het werken vanuit de bedoeling vraagt om veel interacties tussen medewerkers, waarin veel betekenis aan situaties gegeven moet worden. Voor Zayaz lijkt de definitie van Weick (1995) dan ook te statisch. Om die reden wil ik nog wat dieper ingaan op theorieën die in lijn van Tsoukas en Chia (2002) de chaos en de continue beweging in het proces rondom betekenisgeving blootleggen. Hiervoor ben ik uitgekomen bij de complexiteitstheorie en ik wil dat perspectief gebruiken om meer inzicht te kunnen geven in hoe betekenisgeving kan veranderen en ontwikkelen binnen organisaties en in de wereld. Ik zal eerst de basis van de complexiteitstheorie uitleggen om vervolgens de koppeling met betekenisgeving te maken.

2.2.1 Complexiteitstheorie

De complexiteitstheorie staat recht tegenover de gedachte van een maakbare wereld: de wereld of organisatie als machine. Deze theorie gaat juist uit van een complexe, onzekere en snel veranderende wereld (Boulton & Allen, 2007). Een van de centrale uitgangspunten is dat er meer dan één mogelijke toekomst mogelijk is. Dit wil niet zeggen dat systemen volledig random zijn. Tot op een zekere hoogte kunnen systemen zich relatief causaal gedragen. Er zal echter vanzelf een moment zijn waarop het systeem ‘meerdere kanten op kan’. Dit wordt een ‘tipping point’ genoemd, op dat moment is er meer dan één toekomst mogelijk. Het is bijna niet te voorspellen wanneer deze ‘tipping points’ zijn en zeker niet wat er dan precies verandert. Na een ‘tip’ kan het systeem namelijk hele andere vormen aannemen dan hiervoor (Boulton & Allen, 2007, p.223).

Vanuit de traditionele kijk op organisaties wordt gedacht dat grote relevante factoren zullen zorgen voor de verandering en de toekomst zoals voorspeld. De complexiteitstheorie stelt echter dat verandering in de vorm van ‘tipping points’ juist vaak klein, ongewoon en lokaal plaatsvindt (Boulton & Allen, 2007).

Deze onverwachte kantelpunten betekenen echter niet chaos. Onterecht wordt complexiteit vaak verward met chaos. De complexiteitstheorie gaat uit van talloze lokale dagelijkse interacties die uiteindelijk leiden tot zogeheten *attractor basins* (Boulton & Allen, 2007). Dit is een evenwichtstoestand van relatieve stabiliteit. Deze aantrekkingsbassins zijn dus een bepaald patroon binnen een organisatie, groep mensen of samenleving. Deze patronen ontstaan én veranderen door lokale interactie. Homan (2017) gebruikt de metafoer van een aantrekkingsbassinlandschap. In dit landschap zijn bergen en dalen en op dit landschap begeven zich balletjes. Deze balletjes staan voor lokale activiteiten, acties, interacties en gebeurtenissen die zich in die context voordoen. Als een bepaald dal relatief diep is, zullen de balletjes sneller in dat dal vallen. Zo is het dal een aantrekker voor de balletjes (Homan, 2017, p.41). Op die manier ontstaan patronen of worden die in stand gehouden. Binnen Zayaz zijn er ook patronen aanwezig, bijvoorbeeld over het werken vanuit de bedoeling. De vraag is hoe diep, en daarmee stabiel, het dal van het werken vanuit de bedoeling is.

Stacey (2012) sluit zich hierbij aan en stelt dat organisaties patronen zijn van interacties tussen mensen. Deze patronen ontstaan in het samenspel van intenties, plannen, keuzes en acties van iedereen die betrokken is. Door dit te stellen, ga je er automatisch vanuit dat patronen binnen organisaties onvoorspelbaar zijn. Je kunt de intenties, plannen en keuzes van ieder individu immers niet controleren of voorspellen (Stacey, 2012, preface).

Tallose lokale interacties leiden uiteindelijk dus tot patronen of aantrekkingsbassins. Organisaties bestaan uit deze patronen van interacties. Er bestaat echter geen 'landschapsmanager' die even de pieken en dalen in het landschap verandert. Ondanks goede wil van veranderinitiatieven is het goed voor te stellen dat medewerkers alsnog rollen naar het diepste dal. Het landschap kan alleen veranderen als de lokale interacties veranderen.

2.2.2 Complexiteit en betekenisgeving

Voortbordurend op Stacey (2012), Boulton en Allen (2007) betekent betekenisgeving vanuit de complexiteitstheorie de betekenis die ontstaat vanuit de talloze lokale interacties tussen mensen. Vergelijkend met de definitie van Weick (2005) benadrukken deze auteurs veel meer het continue proces, waarbij Weick (2005) erg de nadruk legt op retrospectiviteit en het creëren van een logisch plausibel verhaal.

Stacey (2012) haalt in een van zijn boeken ook de Amerikaanse socioloog Mead (1964) aan. Mead stelt dat betekenis niet zit in het verleden of in de toekomst, maar juist in de interactie tussen de twee in het heden. Verder ontstaat die betekenis niet bij één persoon die het vervolgens communiceert naar andere personen, ook dit ontstaat ín de interactie met elkaar. De link naar organisaties is snel gelegd: als een CEO iets communiceert (bijvoorbeeld over de bedoeling) naar de medewerkers ontstaat de betekenis pas in de interactie met diezelfde medewerkers. Dus het maakt niet uit hoe zorgvuldig de boodschap is samengesteld, de boodschap wordt lokaal door iedereen weer iets anders geïnterpreteerd. De meeste effectieve vorm van communicatie is dan ook: in gesprek blijven. Continu met elkaar overeenkomen welke betekenis we aan situaties toekennen (Stacey, 2012, p.24).

Ook deze visie van Mead (1964) wijkt dus af van die van Weick (1995). Weick stelt namelijk dat betekenis ontstaat door het opstellen van een logisch plausibel verhaal van een gebeurtenis in het verleden (Weick et al., 2005). Mead gaat hier verder in door te stellen dat de betekenis ontstaat in de interactie tussen het verleden, het heden en de toekomst (Stacey, 2012, p.24).

Thijs Homan (2008) benadrukt ook dat betekenisgeving en daarmee verandering lokaal plaatsvindt. Hij benadrukt echter het aspect van verandering en veranderende betekenisgeving. Hij stelt er een onzichtbare factor is tijdens verandering (Homan, 2008, p.8). Deze 'onzichtbare factor' heeft een veel

grotere rol dan de rationele, geplande of grootse interventies. Homan verklaart deze 'onzichtbare factor' met het concept van betekeniswolken: betekeniswolken is datgene wat er 'hangt' of wat er 'leeft'. Het gaat over wat men er écht van vindt, wat men niet tijdens de vergadering, maar wel bij het koffiezetapparaat bespreekt. Verandering in het landschap vindt volgens Homan pas plaats als de betekeniswolken veranderen.

Aan de hand van inzichten uit de complexiteitstheorie kan je ook reflecteren op de bedoeling van een organisatie of in dit geval Zayaz. De bedoeling is dus geen gegeven zoals Hart (2012) het presenteert. Betekenis rondom de bedoeling ontstaat pas in lokale interactie met medewerkers. De uitwerking van een concept zoals de bedoeling is daarmee ook niet te voorspellen. Het kan wel een bepaalde 'attractor bassin' worden en dus relatief stabiel zijn. Binnen dit onderzoek houd ik ook de opvattingen over betekenisgeving aan die in lijn liggen met de complexiteitstheorie. Mijns inziens doet dit het meeste recht aan het continu veranderende karakter van het werk van de professionals binnen Zayaz.

2.2.3 Concluderend

Ik heb in deze sectie processen van betekenisgeving en complexiteit besproken. Hetgeen wat belangrijk hierin is, is dat betekenisgeving lokaal ontstaat door middel van talloze interacties tussen medewerkers. In het geval van Zayaz krijgt de bedoeling pas betekenis door de interacties van de medewerkers op de werkvloer. Daarbij vraagt elke situatie en gebeurtenis om een nieuw proces van betekenisgeving; dit kan moeilijk zijn, zeker in combinatie met de strijd tussen de leef- en systeemwereld. In de volgende paragraaf ga ik in op theorieën rondom bewustzijn en de ontwikkeling van expertise. Daarmee hoop ik duidelijker te maken wat het werken vanuit de bedoeling vraagt of kan vragen van medewerkers.

2.3 Professionaliteit

Het werken vanuit de bedoeling vraagt meer van de medewerkers dan voorheen. Waar voorheen het volgen van regels voldoende was dient de professional nu voorbij deze regels te denken en zelf betekenis te geven aan elke unieke situatie. Dit in een context van een systeem- en leefwereld die elkaar overlappen en waar spanning op zit, een onvoorspelbare toekomst en een betekenis die continu gevormd wordt. Dit vraagt veel van een medewerker. Vandaar dat ik in deze paragraaf inzoom op de medewerker. Hoe moet de medewerker in deze context handelen en wat vraagt dat van diegene? Ik gebruik hiervoor concepten uit de ontwikkelingspsychologie. Deze theorieën bieden heldere inzichten over het bewustzijn dat nodig is om te werken vanuit de bedoeling. Het hoofdstuk begint met een vergelijking van verschillende fasen van ontwikkeling die een medewerker kan doorlopen om vervolgens toe te werken naar theoretische concepten die nodig zijn tijdens het handelen van die medewerker.

De nuance en kritiek op deze verschillende theorieën plaats ik meteen aan het begin van deze paragraaf. De theorieën zijn deterministisch van karakter. Dit wil zeggen dat veelal verondersteld wordt dat een bepaald niveau van ontwikkeling bij een individu eenduidig vastgesteld kan worden en daarmee ook het handelen van dat individu. Dit valt niet (helemaal) te rijmen met de sectie over complexiteit en betekenisgeving waarin ik juist benadrukte dat betekenis lokaal en in interactie ontstaat. Niet te voorspellen en altijd context-afhankelijk dus. De reden waarom ik toch gekozen heb voor deze theoretische invalshoek is vanwege een van mijn doelen: begrijpen waarom het voor de ene medewerker makkelijker is om vanuit de bedoeling te werken dan voor de ander. Waarom kan de ene medewerker beter laveren tussen de leef- en systeemwereld dan de ander? De theorieën die volgen geven daar mooie inzichten in. Daarnaast is er naar mijn mening wel degelijk een koppeling te maken met betekenisgeving en complexiteit. In sectie 2.4 reflecteer ik op de samenhang tussen de concepten. Desalniettemin nodig ik de lezer uit om de theorieën kritisch te beschouwen en tijdens het lezen de theorieën rondom betekenisgeving en complexiteit in het achterhoofd te houden.

2.3.1 Bewustzijnsniveaus

Het concept 'bewustzijnsniveau' komt uit de *constructive development theory (CD Theory)* en wordt als eerst benoemd door Robert Kegan (1980). Hij refereert aan een stroming binnen de psychologie die zich focust op betekenis en betekenisgeving binnen iemands levensloop. De theorie gaat ervan uit dat mensen zich ontwikkelen in fases van bewustzijn. Elk bewustzijnsniveau is complexer dan de vorige, waarbij de mens steeds meer in staat is om verschillende perspectieven en ervaringen te integreren. *CD Theory* gaat uit van een voortdurend proces van ontwikkeling waarin verschillende soorten systemen van betekenisgeving worden ontwikkeld. Deze ontwikkeling loopt alleen maar in positieve zin. Regressie van niveaus is niet mogelijk: als eenmaal op een complexe manier gekeken kan worden, kan dat niet meer worden afgeleerd (McCauley et al., 2006). De theorie gaat in essentie over verschillende manieren van betekenis geven aan de werkelijkheid en stelt dat elke persoon in zijn/haar eigen unieke fase van bewustzijn zit en op die manier zal handelen of reageren. Mijns inziens is dit te zwart-wit gesteld en blijft de specifieke handeling van het individu afhankelijk van de interactie met de omgeving. Deze theorie kan echter wel inzichten bieden in de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de bedoeling in de eigen organisatie.

Er zijn vele auteurs die fases van bewustzijn onderscheiden (o.a. Kegan (1980), Kohlberg (1977), Torbert (1987), Loevinger (1976), Perry (1970), Wilber (2000)). Binnen dit onderzoek maak ik echter gebruik van de integratie van verschillende auteurs gemaakt door McCauley et al. (2006). Zij zijn de enige in de literatuur die de fases van Torbert (1987), Kegan (1980) en Kohlberg (1977) expliciet integreren door gebruik te maken van de drie fases waar de literatuur over de *constructive development theory* het over eens lijkt te zijn: *Dependent order*, *Independent order* en *Inter-Independent order* (McCauley et al., 2006, p.636).

In de *Dependent order* is de eigenwaarde van mensen afhankelijk van wat anderen denken en vinden. Men is in staat om te reflecteren op wat men zelf wil, maar zal dit aanpassen aan de ander. In deze fase is een medewerker dus niet in staat om autonoom een beslissing te maken, laat staan af te wijken van de regels. Er blijft altijd afhankelijkheid bestaan ten opzichte van anderen.

In de *Independent order* kan men zichzelf zien als een autonoom wezen, onafhankelijk van anderen. Kritiek en conflict wordt in deze fase voor het eerst gezien als iets dat potentieel nuttig is voor de eigen ontwikkeling. Beslissingen kunnen dus zelfstandig gemaakt worden, er kan afgeweken worden van regels.

Ten slotte, in de *Inter-independent order* kan men zichzelf zien als iets dat constant in ontwikkeling is en waar continu op te reflecteren valt. Per situatie kan men de vorm aannemen die op dat moment past. Conflict en kritiek wordt hier gezien als iets onvermijdelijks en als mooie kans om een gezamenlijke transformatie aan te gaan. In deze fase kunnen dus niet alleen zelfstandig beslissingen genomen worden, de medewerker is dan ook in staat om nieuwe overstijgende patronen te vinden en daarnaar te handelen (McCauley et al., 2006, p.639).

Het doorgroeien naar de *independent* en *inter-independent order* is echter niet vanzelfsprekend. Er is uitgebreid onderzoek gedaan naar volwassenen in Amerika³ en daaruit bleek dat de *dependent order* het modale niveau is. 21% groeit door naar de *independent order* en de *inter-independent order* is zeldzaam en wordt nooit bereikt onder de 40 jaar (Kegan, 1994; Hoare, 2006).

2.3.2 Ontwikkeling expertise

³ Dit onderzoek was gebaseerd op de niveau's van Kegan (1994).

Dreyfus & Dreyfus (1986) hebben niet gekeken naar de ontwikkeling van bewustzijn, maar naar ontwikkeling van expertise. Deze bestaat uit 5 fases: 1) beginner, 2) gevorderd beginner, 3) competente uitvoerder, 4) bekwame uitvoerder en 5) expert (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Als we bijvoorbeeld een nieuwe manager nemen, begint diegene als beginner: in deze fase leert de manager de regels en de do's en don'ts als manager ongeacht de context. Als beginner pas je deze regels gewoon rigoureuus toe in elke situatie. De volgende fase is die van gevorderd beginner: hier leer je wat meer praktische kennis en zie je dat sommige situaties om iets andere dingen vragen. De manager heeft hier echter moeite met tegenstrijdige prioriteiten. Na meer training en praktijkervaring wordt de manager een competente uitvoerder en voor sommige mensen is dit meteen het hoogste niveau dat ze zullen halen. De eerste drie fasen noemen Dreyfus & Dreyfus (1986) ook wel de 'calculatieve rationale stadia', dus gebaseerd op rationaliteit en het goed kennen en volgen van de regels.

Sommige mensen weten zichzelf echter door te ontwikkelen naar de bekwame uitvoerder. Deze mensen voelen intuïtief patronen tussen verschillende situaties aan en weten daarnaar te handelen zonder specifiek de regels te volgen. De laatste fase is die van de expert; deze is alles wat de bekwame uitvoerder is en meer. In deze fase is de manager onbewust bekwaam: de skills zijn zo erg onderdeel van de manager dat diegene hier niet eens meer over na hoeft te denken.

Wat opvalt is de progressie van puur analytisch kijken naar situaties en het volgen van regels, naar het vertrouwen op de opgedane skills en ervaring in het verleden en daarnaar handelen. Dreyfus & Dreyfus (1986) noemen de laatste twee fasen dan ook wel 'deliberatieve rationaliteit' omdat ze bedachtzaam zijn over wat ze doen als expert zijnde (Stacey, 2012, p.55).

Als we de vergelijking maken met de fasen van bewustzijn van McCauley (et al, 2006) zou je kunnen stellen dat de *dependent order* overeenkomt met de calculatieve rationaliteit: het 'gewoon' volgen van de regels en procedures en daarbij uitgaan van de expertise van diegene die de regels bedacht heeft. Direct of indirect ontleen je hiermee je eigenwaarde aan iemand anders. In de *independent order* en *inter-independent order* is men autonoom, open voor kritiek en conflict en daarmee in staat om te handelen volgens de deliberatieve rationaliteit zoals Dreyfus & Dreyfus die omschrijven (Dreyfus & Dreyfus, 1986, p.35).

2.3.3 Drie vormen van weten

Flyvbjerg (2001) neemt het concept van Dreyfus & Dreyfus over en combineert dit met een concept van Aristoteles: *phronesis*. Aristoteles onderscheidt drie vormen van weten.

1. *Episteme*: dit is de wetenschappelijke, rationale manier van weten en is te herkennen aan tijdloze wetten en regels. Het is metafysisch en stelt dat er krachten en causale factoren achter fenomenen schuilen die deze fenomenen sturen.
2. *Techne* gaat over hoe je iets doet. *Techne* is pragmatisch en rationeel en uit zich in precieze regels, principes en procedures.
3. *Phronesis*: dit wordt vaak vertaald als 'praktische wijsheid'. Het is pragmatisch, context afhankelijk en gericht op actief handelen. Het is ingebed in lokale ervaringen en bestaat uit een grote verscheidenheid aan praktische vaardigheden. Het is verder het vermogen om om te gaan met ambiguïteit en onzekerheid in het werk. Dit is heel moeilijk te leren omdat het niet gereduceerd kan worden tot een aantal regels of principes, net als dat je niet iemand zomaar kan leren om expert te worden.

De link met Dreyfus & Dreyfus is dan ook vrij helder: de calculatieve rationale (volgens de regels denken) stadia zitten ofwel in *episteme* ofwel in *techne* en de deliberatieve rationale (voorbij de regels denken) stadia zijn een vorm van *phronesis*.

2.3.4 Samenhang

In de uiteenzetting van de verschillende fases van ontwikkeling die een persoon of medewerker door kan maken is samenhang en overeenkomsten te vinden. De samenhang tussen McCauley (et al., 2006) en Dreyfus & Dreyfus is door mijzelf gelegd door deze naast de calculatieve en deliberatieve rationaliteit te leggen. Flyvbjerg (2001) had zelf al hetzelfde gedaan tussen de manieren van weten van Aristoteles en de ontwikkeling van expertise van Dreyfus & Dreyfus. Ik heb deze samenhang gevisualiseerd in onderstaande tabel. Inhoudelijk is de grootste overeenstemming dat in de ontwikkeling naar andere fases of manieren van weten de persoon steeds onafhankelijker kan redeneren op basis van kennis en ervaring. Onafhankelijk van bestaande regels en onafhankelijk van andere personen aan wie eigenwaarde ontleend moet worden.

Fases van ontwikkeling	Calculatieve Rationaliteit	Deliberatieve Rationaliteit
1) McCauley's fases van bewustzijn	<i>Dependent order</i>	<i>Independent Order</i> <i>Inter-independent order</i>
2) Dreyfus & Dreyfus ontwikkeling van expertise	<i>Beginner</i> <i>Gevorderd beginner</i> <i>Competente uitvoerder</i>	<i>Bekwame uitvoerder</i> <i>Expert</i>
3) Manieren van weten Aristoteles	<i>Episteme</i> <i>Techne</i>	<i>Phronesis</i>

Zoals aan het begin van dit hoofdstuk aangegeven, lijken deze concepten te deterministisch van aard om te linken aan concepten als betekenisgeving en complexiteit. In de uitwerking en de veronderstelling van de auteurs ben ik het hier ook mee eens. Het onderscheid in fases en de consequenties voor het handelen zijn mijns inziens te zwart-wit gepresenteerd en niet representatief voor de (complexere) werkelijkheid. Toch hebben deze concepten voor mij als onderzoeker veel waarde binnen de context van Zayaz. Vanuit mijn visie vanuit de complexiteitstheorie zie ik Zayaz als een organisatie waarin betekenis lokaal in interactie ontstaat en waarin de toekomst niet te voorspellen is. Tevens is de organisatie Zayaz een context die inspeelt op deze complexiteit door de medewerker in het moment vanuit de bedoeling te laten beslissen. De concepten in dit hoofdstuk laten zien dat dit vraagt om een deliberatieve rationaliteit. Waar Hart (2012), Habermas en Kunneman (1996) het onderscheid maken tussen de systeem- en leefwereld, Boulton, Allen (2007) en Stacey (2012) tussen een maakbare en onvoorspelbare wereld, maken McCauley (et al., 2006), Dreyfus & Dreyfus (1986) en Aristoteles het onderscheid tussen calculatieve en deliberatieve rationaliteit. Dit inzicht vind ik zeer waardevol voor dit onderzoek. Het concept van *phronesis* van Aristoteles vind ik in het bijzonder waardevol en deze werk ik hieronder dan ook uit.

2.3.5 Praktische wijsheid

In de context van Zayaz en de spanning tussen de leef- en systeemwereld is een calculatieve rationaliteit niet voldoende. De medewerkers van Zayaz hebben een deliberatieve rationaliteit nodig om voorbij de regels en procedures te kunnen kijken. Om die reden wil ik nog verder ingaan op het concept van Aristoteles: *phronesis*, ook wel praktische wijsheid genoemd. Volgens Aristoteles is *phronesis* de manier van weten die ook weet om te gaan met ambiguïteit en onzekerheid. Stacey (2012) omschrijft praktische wijsheid als volgt: de continue reflectie op het handelen en de consequenties daarvan (Stacey, 2012, p.8). Volgens Stacey is deze praktische wijsheid essentieel voor de onzekere wereld waar we in leven. Toch kunnen ook deze oordelen fout zijn en verkeerd uitpakken. Het is echter nooit helemaal te voorspellen hoe iets zal uitpakken. We kunnen dit alleen maar accepteren. Daarom is de reflectie op

het handelen én de consequenties daarvan ook zo belangrijk. Een kleine kanttekening is dat Stacey (2012) zich in zijn boek op leiders en managers focust, de theorieën van McCauley (et. al), Dreyfus & Dreyfus en Aristoteles richten zich echter allemaal op het individu en medewerker. Daarom zie ik ook geen reden om de stellingname van Stacey (2012) ten aanzien van praktische wijsheid naast me neer te leggen.

Handelen met praktische wijsheid vraagt ook om de acceptatie van het niet weten. De toekomst is onvoorspelbaar en zal vaak anders uitpakken dan verwacht. En als dan iets onverwachts gebeurt écht accepteren dat je niet meteen de oplossing weet. Op dat moment neem je ín het handelen een stap terug en reflecteer je op de situatie (Loo, 2006, p.61).

Daarnaast vraagt het handelen vanuit praktische wijsheid om iets wat Kuiken (2018) noemt: het morele kompas. Je moet als medewerker onderscheid kunnen maken tussen goed en kwaad, en wat jouw handelen (of niet handelen) betekent voor anderen. Dat vraagt dus dat je je moet kunnen verplaatsen in die ander, dat je empathisch vermogen hebt en daarnaar durft te luisteren (Kuiken, 2018, p.155).

Ten slotte vraagt het handelen vanuit praktische wijsheid volgens Aristoteles om het stellen van de juiste doelen. In het geval van Zayaz is dat de bedoeling: *“Bij Zayaz werken we samen aan een goed en veilig thuis voor onze mensen, zodat zij vanuit deze basis kunnen meedoen aan de samenleving en zich blijvend kunnen ontwikkelen. Dat doen wij in verbinding met elkaar, op een eerlijke en respectvolle manier, met waardering voor ieders talenten en oog voor de wederzijdse belangen.”* De daadwerkelijke bedoeling en uitwerking hiervan ontstaat echter weer lokaal. Het is dus geen gegeven zoals Hart (2012) suggereert, maar het ontstaat in de talloze interacties tussen medewerkers. Het is daarom van belang om het gesprek met elkaar hierover te blijven voeren.

Praktische wijsheid is een vaardigheid gebaseerd op ervaring, hierom is het een vaardigheid die geleerd kan worden door het vooral te doen. Daarnaast is het volgens Stacey (2012) belangrijk om een mentor te hebben die meer ervaring heeft, samen kan je dan reflecteren op het leerproces (Stacey, 2012, p.108). Daarnaast is het gesprek met elkaar voeren volgens Stacey (2012) ook de manier waarop de capaciteit van praktische wijsheid ontwikkeld en behouden kan worden binnen organisaties (Stacey, 2012, p.112). Praktische wijsheid is namelijk een vorm van intuïtie die ontstaat op basis van ervaring met bepaalde situaties en gebeurtenissen. Hoe vaker je in situaties begeeft en hoe vaker je situaties deelt met anderen hoe meer gevoel je gaat krijgen bij het juist handelen (Stacey, 2012, p.110).

Eerder schreef ik al hoe situaties betekenis krijgen in talloze lokale interacties. De enige manier om met ambiguïteit en onzekerheid om te gaan is daarom letterlijk betekenis met elkaar te geven aan situaties. Hiervoor dien je te interacteren met elkaar en dus het gesprek met elkaar voeren. Stacey (2012) noemt deze techniek voor het ontwikkelen van praktische wijsheid ‘verhalend onderzoeken’ waarbij je dus echt met elkaar bepaalde situaties onderzoekt en dit verhalend te doen, dus voorbij bewegen aan een paar criteria, maar echt het gesprek aangaan wat leidt tot gezamenlijke reflectie.

2.3.6 Concluderend

Als medewerkers van Zayaz vanuit de bedoeling werken, dienen ze voorbij de regels te kunnen kijken en autonoom beslissingen te kunnen nemen. Hiervoor is een deliberatieve rationaliteit nodig, medewerkers dienen daarvoor op basis van praktische wijsheid te handelen. Aangezien uit Amerikaans onderzoek blijkt dat maar iets meer dan 21% van de mensen doorgroeit naar een niveau waar op die manier gehandeld kan worden, is het goed voor te stellen dat er veel medewerkers zijn die moeite hebben om vanuit deze rationaliteit te handelen. Uit de bevindingen zal later dan ook blijken dat het voor veel medewerkers het handelen vanuit de bedoeling ‘zoeken’ is. Dit is iets waar Zayaz rekening mee moet houden. In de conclusie haal ik de besproken concepten nog even terug.

2.4 Conclusie

In dit conceptueel kader zijn drie centrale begrippen besproken: organiseren vanuit de bedoeling, complexiteitstheorie en betekenisgeving, en fases van ontwikkeling binnen professionaliteit. In deze paragraaf vat ik deze onderwerpen kort samen en laat ik daarmee de samenhang zien.

Uit dit theoretisch kader blijkt dat betekenis over de bedoeling van Zayaz ontstaat in talloze lokale interacties door medewerkers (Stacey, 2012). Dit is een proces wat continu plaatsvindt, in interactie tussen het verleden, het heden en de toekomst (Mead, 1964). Dit proces van betekenisgeving vindt plaats binnen Zayaz dat zich begeeft in een interferentiegebied: hier komen de systeem- en leefwereld samen (Kunneman, 1996). Deze twee werelden zijn in constante strijd met elkaar, een strijd waar ook de medewerkers van Zayaz mee om moeten gaan. De medewerkers dienen reflexief genoeg te zijn om de ruimte voor de leefwereld te behouden. Daarnaast blijkt uit het werk van Lipsky (1980) dat er een groot gat kan ontstaan tussen opgesteld beleid (de bedoeling) en de uitwerking in de praktijk.

Deze context vraagt veel van medewerkers, de medewerkers dienen niet alleen betekenis te geven aan de bedoeling, maar ook vanuit de bedoeling te handelen. Dit wil zeggen dat ze voorbij de regels bewegen en per situatie bekijken wat de juiste handeling is. In andere woorden dienen ze een calculatieve rationaliteit los te laten en te redeneren vanuit een deliberatieve rationaliteit (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Het concept *phronesis* Aristoteles bood meer inzicht in hoe dat er in de praktijk uitziet. *Phronesis* wordt ook wel praktische wijsheid genoemd en dit is de wijsheid om te gaan met ambiguïteit en onzekerheid. In het handelen vindt dan continu reflectie plaats op dat handelen. Volgens Amerikaans onderzoek groeit echter maar 21% van de mensen door tot dit niveau. Het is dus goed voor te stellen dat veel medewerkers van Zayaz hier nog moeite mee hebben.

3. METHODOLOGIE

In deze methodologie sectie ligt ik de methodologische keuzes die ik gemaakt heb tijdens dit onderzoek toe. Ik ga eerst in op de onderzoeksstrategie (3.1) die ik gehanteerd heb, hierin bespreek ik het interpretatieve karakter van dit onderzoek, het gebruik van *grounded theory* en licht ik toe waarom dit onderzoek een case study betreft. Vervolgens bespreek ik de methoden voor dataverzameling en data-analyse (3.2), waarin ik de keuze voor de gedane documentanalyse, observaties en interviews bespreek en verantwoord. Ik eindig deze sectie met een reflectie op mijn rol als onderzoeker en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (3.3).

3.1 Onderzoeksstrategie

3.1.1 Interpretatief

Het onderzoek richt zich op het begrijpen van menselijke betekenisgeving binnen de woningcorporatie Zayaz. Hierbij is gekozen voor een interpretatieve benadering, deze benadering gaat ervanuit dat dat sociale fenomenen alleen betekenis krijgen door de betekenis die sociale actoren daaraan geven. Dit is continu in ontwikkeling (Bryman, 2012, p.30). Objecten kunnen dan ook niet onafhankelijk bestaan. Deze benadering staat recht tegenover een positivistische benadering van onderzoek doen: dit gaat uit van een bepaalde maakbaarheid en wetmatigheid van de wereld. In lijn met zowel het interpretivisme alsook de complexiteitstheorie geloof ik dat de werkelijkheid veel meer een resultaat is van het vermogen van mensen tot interpretatie, taalgebruik, reflectie en doelgericht bewust handelen (Korzilius, 2000, p.5). Deze visie komt duidelijk terug in sectie 2.2 rondom betekenisgeving en complexiteit. Als onderzoeker ben ik van mening ik dat de werkelijkheid ontstaat in lokale interactie tussen mensen in een specifieke context. Dit is een samenspel van talloze factoren die elkaar beïnvloeden en daarmee nooit volledig voorspelbaar zijn. De theoretische en methodologische keuzes zijn gemaakt op basis van de unieke context van Zayaz. Door deze context voorop te stellen heb ik in het theoretisch kader ook concepten uit de ontwikkelingspsychologie kunnen gebruiken, deze zijn weliswaar deterministisch van karakter, maar zeer waardevol voor deze specifieke context.

Dit interpretatief onderzoek is opgebouwd uit drie interpretatielagen: de eerste laag gaat over de interpretatie van de medewerkers over de bedoeling, vervolgens interpreteer ik dat als onderzoeker en presenteer ik dat in de bevindingen sectie. De derde laag zijn de theorieën en concepten die ik naast mijn interpretaties leg en op die manier mijn kennisclaims valideer (Bryman, 2012, p.29).

Het onderzoek heeft een inductief karakter: op basis van verzamelde data worden er theorieën gevormd. Echter, het heeft ook enigszins een deductief karakter: de *sensitizing concepts* waarmee ik de organisatie inga, zijn afkomstig van eerdere studies. Ze worden niet getoetst zoals in kwantitatief onderzoek, maar wel gebruikt om deze thema's vanuit de leefwereld van de respondenten verder uit te diepen. Het inductieve karakter van dit onderzoek kwam vooral tot uiting in het gebruik van de van de *grounded theory*.

3.1.2 Grounded theory

Ik heb binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de *grounded theory*. Volgens Bryman houdt deze methode in dat theorie gevormd wordt en voortkomt uit de data en dat deze data op een systematische manier verzameld en geanalyseerd is (Bryman, 2012, p.387). Dit was tijdens dit onderzoek ook het geval. Er zijn *sensitizing concepts* gebruikt om enigszins richting te geven aan het onderzoek, maar de data was leidend. Deze concepten waren 'de bedoeling', 'betekenisgeving', 'complexiteit' en 'bewustzijnsniveaus'. Hierin waren Hart (2012), Habermas, Kunneman (1996), Weick (2005), Boulton &

Allen (2007) en McCauley (2012) voor mijde centrale auteurs. De concepten zijn aan de hand van de gevonden data gegroeid en gekrompen.

Op basis van deze *sensitizing concepts* heb ik een eerste topiclijst opgesteld (bijlage 1) waarmee ik de dataverzameling kon beginnen. Vervolgens heb ik het proces van dataverzameling zo ingericht dat de verzameling en analyse van data gelijktijdig plaats kon vinden. In een periode van een maand had ik elke week een aantal interviews, in diezelfde week had ik die interviews getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd. Op basis van die informatie heb ik mijn topiclijst aangepast (zie bijlage 2) en ben ik de volgende interviews ingegaan. Op deze manier heb ik geprobeerd om de data echt leidend te laten zijn binnen dit onderzoek. Het iteratieve proces van *grounded theory* vond dus plaats in vier weken, hieronder expliciteer ik hoe deze weken zijn verlopen en tot welke nieuwe inzichten dit heeft geleid. Ook is te zien hoe de theoretische concepten zijn gegroeid gedurende de weken.

Week 1: de eerste week van de dataverzameling startte ik met de topiclijst die tot stand is gekomen door de *sensitizing concepts*, de documenten en eerste gesprekken die ik in de organisatie heb gevoerd. In deze week heb ik vier respondenten gesproken (zie respondententabel 1.1), hierin viel voor het eerst de term 'zoeken' en 'zoektocht' veelvuldig in het gesprek met respondent 2. Daarnaast kwam er spanning omtrent verantwoording naar boven en werd veelvuldig 'het goede gesprek' benadrukt. Verder viel op dat niemand kon aanduiden waar precies het werken vanuit de bedoeling is begonnen. Ten slotte heb ik een overleg bijgewoond waarin een bedreiging van een medewerker werd besproken, ik zag hoeveel invloed dit had op de medewerker. Op basis van deze informatie ben ik teruggekeerd naar de literatuur. Ik heb literatuur gezocht rondom verantwoordingsprocessen, daarin ben ik o.a. uitgekomen bij Wierdsma (2001), Hart (2012) en Kunneman (1996). Verder heb ik de complexiteitstheorie en de uiteenzetting van Boulton & Allen (2007) uitgediept om te kunnen verklaren hoe dit werken vanuit de bedoeling is ontstaan. Ten slotte heb vanuit ontwikkelingspsychologie en McCauley (2012) gezocht naar hoe mensen omgaan met conflicten en wat voor invloed dat heeft. Vragen rondom de maatschappelijke rol van Zayaz en de woningwet zijn geschrapt omdat hier geen relevantie op bleek te zitten.

Week 2: In de tweede week sprak ik met vier respondenten. Daarnaast had ik een observatie bij een MT-overleg. Hierin viel vooral de rol van de bestuurder op. De bestuurder speelt duidelijk een belangrijke rol bij het werken vanuit de bedoeling, met deze informatie besloot ik verder te graven in de complexiteitstheorie en betekenisgeving om zijn rol en invloed te verklaren, hiervoor ben ik uitgekomen bij Stacey (2012). Daarnaast gaf respondent7 duidelijk aan dat er verschillende bloedgroepen zijn binnen Zayaz, op basis hiervan besloot ik meer literatuur te zoeken die kan verklaren hoe er verschillende betekenissen binnen afdelingen kunnen bestaan, ook hier gaf Stacey (2012) veel antwoorden. Verder besloot ik in de komende interviews meer door te vragen naar de rol en invloed van de bestuurder.

Week 3: In deze week sprak ik vier respondenten en woonde ik een overleg bij van team Mens, Organisatie & Communicatie. In deze week viel vooral de spanning rondom het aanspreken van elkaar op. Dit sterkte me in het idee dat concepten rondom de ontwikkeling van bewustzijnsniveaus zeer waardevol kunnen zijn in deze context. Ik ben me hier verder in gaan verdiepen en zo ook op concepten Dreyfus & Dreyfus (1986) en Aristoteles gekomen.

Week 4: In de laatste week van de dataverzameling viel vooral R13 op. Een eerstelijns medewerker die erg aan het zoeken is binnen het werken vanuit de bedoeling. Dit deed me denken aan de eerste week waarin R2 ook aangaf erg te zoeken. Dit gaf reden om te denken dat er verschil zit tussen het praten over de bedoeling en het handelen vanuit de bedoeling. Om deze reden ben ik me toen gaan verdiepen in het werk van Lipsky (1980;2010).

3.1.3 Case Study

Dit onderzoek betreft een case study, hierbij geldt Zayaz als case. Deze organisatie is in alledaagse omstandigheden onderzocht om de sociale werkelijkheid naar boven te halen. Het gaat hierbij om een intensieve en gedetailleerde beschrijving van één case (Bryman, 2012, p.66). Het doel is niet om te generaliseren, maar om waarde te bieden aan deze specifieke context. Yin gaat hierop door en stelt dat casestudies vooral geschikt zijn voor situaties weinig controle heeft over de context en het gaat over een fenomeen in een alledaagse context (Yin, 2017, p.1). Ik heb bij Zayaz uitgebreid gekeken naar de alledaagse context waar de medewerkers zich in begeven om dat vervolgens vanuit hun perspectief te begrijpen.

3.2 Onderzoeksmethoden

Binnen dit onderzoek zijn er verschillende onderzoeksmethoden met elkaar gecombineerd. Het combineren van meerdere (kwalitatieve) onderzoeksmethodes wordt triangulatie genoemd (Denzin, 1970; Saunders, 2012). Triangulatie heeft als doel om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen binnen het onderzoek, wat uiteindelijk moet leiden tot een hoge betrouwbaarheid van het onderzoek (Eisner, 1991). Er zijn drie soorten onderzoeksmethoden gebruikt: documentanalyse, observaties en interviews. Hierbij zijn de documentanalyse en de observaties vooral gebruikt om de interviews voeden en de data te verdiepen, verbreden en verrijken.

3.2.1 Documentanalyse

Een documentanalyse betreft het analyseren, beoordelen en interpreteren van zowel elektronisch als geprint materiaal (Bowen, 2009). Over het algemeen worden twee soorten documenten als geschikt beschouwd voor het toepassen van een documentanalyse: persoonlijke documenten en officiële documenten (Scott, 1990).

Binnen dit onderzoek zijn er officiële en openbare documenten geanalyseerd. De documenten waarin de visie van de organisatie staat is op een kwalitatieve wijze manier geanalyseerd. Het gaat om de volgende documenten: 1) de reisgids van Zayaz, 2) het ondernemingsplan van Zayaz, 3) het jaarverslag van 2016 4) het jaarverslag van 2017 en 5) de website waarwijvanzijn.nl inclusief alle verhalen. Zoals gezegd zijn dit documenten waarin de visie van de organisatie staat én gerefereerd wordt aan de bedoeling van Zayaz.

De documentanalyse heeft bijgedragen aan het begrip van de onderzoeker over de betekenis van de bedoeling op papier. Hierdoor kan er tijdens de analyse gereflecteerd worden op de verschillen tussen de bedoeling op papier en de bedoeling in de praktijk. De documentanalyse heeft dus voorafgaand aan de andere methodieken van dataverzameling plaats. Hierin is echter één uitzondering, het ondernemingsplan van 2017 is pas tijdens het proces van dataverzameling uitgegeven en om die reden later bestudeerd.

3.2.2 Observaties

Ik heb vier non-participatieve observaties (Bryman, 2012) uitgevoerd bij vier verschillende teams of projecten. Dit betekent dat ik als onderzoeker aan de overlegtafel zat, mezelf kort voorstelde, maar vervolgens geen bijdrage leverde aan het gesprek. Hierdoor was de invloed van mijn aanwezigheid beperkt, waardoor ik de meest volledige data kan vergaren (Driskill & Brenton, 2005). De overeenkomst van deze observaties was dat er in alle gevallen casuïstiek van de huurder ofwel van de organisatie werd besproken. Dit gaf een mooie inzicht in de daadwerkelijke acties van de medewerkers en kan echt verdieping geven op het handelen van de medewerkers omtrent de bedoeling, op die manier vindt er triangulatie plaats (Denzin, 1970).

De observatielijst (zie bijlage 3) is gebruikt om de resultaten te kunnen verwerken en analyseren. Zoals te lezen was in het stuk over het gebruik van *grounded theory* hebben de observaties ook gediend om te bepalen welke aspecten van de bevindingen interessant zijn en waar ik in de verdere dataverzameling meer op kon focussen. Daarnaast zorgden de observaties voor meer gevoel bij de thema's die in de interviews zijn besproken, ik kon de spanningen voelen en ervaren, dat heeft me ook geholpen in de selectie van de thema's voor de presentatie in de bevindingen.

Het gevaar van het doen van observaties is dat je je als onderzoeker teveel gaat identificeren met de groep (Bryman & Bell, 2015, p.458). Dit is bij mij gebeurd tijdens een van de observaties, toen een respondent in tranen uitbrak bij het vertellen van een ervaring vond ik dat heel heftig. Vervolgens heb ik dat waardeoordeel (lees: mijn waardeoordeel) meegenomen in het beschrijven van mijn bevindingen. Gelukkig werd ik hier door mijn begeleider en medestudenten op gewezen en heb ik dit aan kunnen passen. Ik kan echter niet volledig uitsluiten dat het op andere vlakken niet ook is voorgekomen.

3.2.3 Interviews

Een bij uitstek geschikte methode om persoonlijke ervaringen op te halen is het uitvoeren van interviews. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van het semi-gestructureerde interview. Hierbij heb ik van tevoren een topic- en vragenlijst opgesteld, deze topiclijst is door het gebruik van *grounded theory* gedurende het onderzoek een aantal keer aangepast, de eerste en laatste versie zijn in bijlage 1 en 2 te vinden.

Respondenten

De respondenten zijn medewerkers van Zayaz. Voor de selectie van deze respondenten heb ik gebruik gemaakt van *heterogeneous purposive sampling* (Saunders et al., 2012). Bij deze methode kies je gericht een sample aan respondenten. Hierbij is het doel om een grote diversiteit aan respondenten te spreken en daarmee verschillende verhalen op te halen (Saunders et al., 2012). Hierbij heb ik onderscheid gemaakt op twee vlakken:

1. Zoveel mogelijk verschillende afdelingen. De reden waarom ik dit onderscheid heb gemaakt, is omdat binnen afdelingen vaak verschillende beelden kunnen leven over de bedoeling van een organisatie, door zoveel mogelijk mensen op verschillende plekken in de organisatie te spreken hoop ik een zo volledig mogelijk beeld van de werkelijkheid op te halen.
2. Ten tweede heb ik onderscheid gemaakt tussen medewerkers die het werken vanuit de bedoeling hebben geïnitieerd en diegene die hier geen deel van uit hebben gemaakt. De reden waarom ik dit onderscheid maak is omdat de betekenisgeving erg kan verschillen tussen beide groepen, ik wilde zeker weten dat ik beide kanten van het verhaal hoor.

Achteraf bleek dat het onderscheid tussen de mensen die de bedoeling hebben geïnitieerd en de mensen die dit niet hebben gedaan niet relevant. Er bleek echter wel een onderscheid te zitten of je als leidinggevende werkzaam was of vanuit een andere functie betrokken was bij het beleid. Om die reden heb ik dat onderscheid zichtbaar gemaakt in het overzicht van respondenten hieronder. In tabel 1.1 zijn er drie type respondenten te herkennen: 1) Beleid, dit is iemand die niet in het primair proces zit, maar wel op beleids- en strategisch niveau een bijdrage levert aan Zayaz. 2) Eerstelijns, dit is iemand die in het primair proces zit en direct met de huurder te maken heeft. 3) Staf, dit is iemand die niet in het primaire proces zit en ook niet op beleidsniveau meedenkt. Daarnaast heb ik in lijn met de *grounded theory* duidelijk gemaakt in welke week ik welke respondenten heb gesproken.

Code Respondent	Functie	Type
Week 1		
R1	Strategisch Adviseur Financieel	Beleid
R2	Incassomedewerker	Eerstelijns
R3	Financiële Administratie	Staf
R4	Manager Team Wijken	Beleid
Week 2		
R5	Klantadviseur	Eerstelijns
R6	Klantadviseur	Eerstelijns
R7	Projectmanager	Leidinggevende
R8	Bestuurder	Beleid
Week 3		
R9	Extern Projectleider	Leidinggevende
R10	Wijkconsulent	Eerstelijns
R11	Teammanager	Beleid
Week 4		
R12	Projectleider	Staf
R13	Opzichter	Eerstelijns

Tabel 1.1: Respondententabel

Procedure

De selectie en benadering van de respondenten is in samenwerking gegaan met een medewerker van Zayaz. We hebben samen een mail opgesteld waarin we kort mijn onderwerp toelichtte en de duur van de interviews. Vervolgens zijn de mails intern uitgestuurd en heeft de medewerker de interviews voor mij ingepland. Op deze manier heb ik in relatief korte tijd dertien interviews kunnen inplannen.

Aan het begin van elk interview lichtte ik het onderwerp opnieuw toe en benadrukte ik dat ik geïnteresseerd was in het individuele verhaal en perspectief van de desbetreffende respondent. Alle interviews zijn opgenomen, waarbij ik benadrukt heb dat de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd blijven. Als ik merkte dat de respondent naar bevestiging zocht over een antwoord dat ze gaven gedurende het interview benadrukte ik dat het perspectief van dat individu centraal staat. Enkele voorbeelden van zo'n dynamiek zijn de volgende:

“En ik weet niet of nu een beetje jouw vragen zijn beantwoord over de bedoeling, ik weet niet of dat een beetje de richting is.”(R12)

“Ja dit is heel goed hoor.”

“Of misschien geef ik nu een heel stom antwoord haha.” (R2)

“Nee haha het is jouw antwoord, dus het is sowieso goed.”

“Maar ik kan niet... nee vind ik een lastige vraag.” (R2)

“Maakt niet uit. Dit is jouw antwoord.”

Door te werken met een topiclijst (zie bijlage 1+2) behoud het interview de ruimte en flexibiliteit door af te wijken van bepaalde onderwerpen en echt te focussen op het verhaal en de leefwereld van de respondenten. Hierdoor zijn er geen interessante onderwerpen niet blijven liggen (Bryman, 2012).

Analyse

Zoals aangegeven is er gewerkt volgens de *grounded theory* en zijn dataverzameling en data-analyse hand in hand gegaan. Tijdens de beschrijving van de *grounded theory* is dan ook al kort ingegaan op het verloop van de data-analyse. In deze sectie licht ik dat nog verder toe. Let wel: dit is de algemene uitwerking wat in hoofdlijnen elke week is gebeurd volgens de *grounded theory* (zie 3.1.2).

Na het afnemen van de interviews ben ik meteen begonnen met het transcriberen van de resultaten. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd door middel van het codeerprogramma Nvivo. Het coderen zelf is uitgevoerd op basis van de stappen die Strauss en Corbin (1990) onderscheiden: *open coding*, *axial coding* en *selective coding*. Dit is een methode waarbij de data steeds meer gecategoriseerd wordt om het te kunnen begrijpen en interpreteren.

In de praktijk begon ik dus met *open coding*. Na het uploaden van de Word-transcripten in Nvivo, werkte ik in Nvivo het document door. Ik gaf elk fragment een code waarin ik de kern van de tekst zoveel mogelijk probeerde te vatten. In deze eerste stap probeerde ik zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondenten te blijven. In deze stap zijn dan ook de termen 'zoeken' en 'zoektocht' als codes naar voren gekomen en dat is uiteindelijk een belangrijke verhaallijn geworden in dit onderzoek. Uiteindelijk leverde deze eerste stap een groot aantal codes op die netjes in Nvivo stonden opgeslagen. Codes rondom 'de bedoeling', 'het handelen' en 'het goede gesprek' kwamen hierin al veelvuldig naar voren en ik had deze codes al voorzichtig naar voren geschoven als hoofdcodes.

In de volgende fase, het axiaal coderen, ben ik nogmaals langs al mijn codes gegaan en ik ben ze gaan groeperen. De hoofdcodes kwamen inderdaad terug en in dit proces werd mijn vermoeden bevestigd. Het toekennen van de subcodes en het onderscheid hierin vinden heb ik als moeilijker ervaren. Uiteindelijk heb ik een eerste versie hoofd- en subcodes geprint en ben ik fysiek gaan schuiven met de codes om ze volledig te begrijpen. Dit zorgde voor meer duidelijkheid en heeft geresulteerd in de codeboom in bijlage 4.

Met de codeboom keerde ik tijdens het selectief coderen terug naar de literatuur. Zoals ik in 3.1.2 al beschreef resulteerde dit in nieuwe theoretische inzichten van onder andere Wierdsma (2001), Stacey (2012) en Lipsky (1980;2010). Vanuit de nieuwe theoretische inzichten ben ik ten slotte weer teruggekeerd naar al mijn codes om daar weer nieuwe inzichten naar boven te halen.

3.3 Methodologische verantwoording

3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Waar bij kwantitatief onderzoek betrouwbaarheid en validiteit cruciaal is, lijkt het bij kwalitatief onderzoek minder van belang. Het is namelijk niet het doel om te generaliseren. Het is echter wel van groot belang methodologische keuzes te verantwoorden, dit bepaalt namelijk de kwaliteit en potentieel van het onderzoek (Bryman, 2012, p.389). In deze sectie ga ik in op de betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek.

Er zijn verschillende auteurs met verschillende meningen over hoe je de kwaliteit van kwalitatief onderzoek kunt beoordelen. Lecompte & Goetz (1982) maken het traditionele onderscheid tussen interne en externe betrouwbaarheid en validiteit, dit is vergelijkbaar met hoe kwantitatief onderzoek wordt beoordeeld (Bryman, 2012, p.390). Guba & Lincoln (1994) zijn echter kritisch op deze manier van beoordeling omdat het vaak uitgaat van een absolute waarheid dat naar boven gehaald moet worden. Daarom presenteren ze een andere manier om kwalitatief onderzoek te beoordelen. Ze onderscheiden *trustworthiness* en authenticiteit, waarbij de *trustworthiness* bepaald wordt aan de hand van *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (Bryman, 2012, p.390). Het concept authenticiteit slaat op aspecten als eerlijkheid, empowerment en de vraag of het onderzoek bijdraagt aan de mensen in de

context van het onderzoek. Dit concept heeft echter weinig invloed gehad in het wetenschappelijk veld en is meer gelinkt aan actieonderzoek.

Binnen dit onderzoek is gekozen om het concept van *trustworthiness* te gebruiken om te reflecteren op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Hier is voor gekozen omdat ik het eens ben met Guba & Lincoln (1994) dat er niet zoiets bestaat als een absolute werkelijkheid. Als ik een onderzoek presenteer die met die gedachte is uitgevoerd, dient er ook op die manier op te worden gereflecteerd. Er wordt niet gereflecteerd op het concept authenticiteit aangezien dit een controversieel begrip is binnen de wetenschap. Zoals gezegd relateert de *trustworthiness* binnen een kwalitatief onderzoek aan vier aspecten (Guba & Lincoln, 1994).

Credibility (interne validiteit) gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek, als er immers meerdere waarheden mogelijk zijn, is het belangrijk om aan te tonen dat je als onderzoeker de context goed hebt begrepen. De *credibility* in dit onderzoek wordt zoveel mogelijk gewaarborgd door de toegepaste triangulatie: hierdoor worden verschillende databronnen aangeboord om een zo consistent mogelijke analyse te genereren (Eisner, 1990). Het heeft tevens te maken met de manier waarop de interviews worden afgenomen. Als onderzoeker heb ik geprobeerd sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen door me zo neutraal mogelijk op te stellen, de anonimiteit te benadrukken en vooral de respondent aan te moedigen om het verhaal vanuit zijn/haar perspectief te vertellen.

Transferability (externe validiteit) gaat over de mate waarin dit onderzoek waarde kan bieden aan andere vergelijkbare contexten. Dit is geprobeerd te bewerkstelligen door zo gedetailleerd mogelijk de resultaten te presenteren door middel van een *thick description* (Bryman, 2012, p.392). Ik ben ervan overtuigd dat dit onderzoek waarde heeft voor andere woningcorporaties die ook meer willen werken vanuit een deliberatieve rationaliteit in plaats van een calculatieve rationaliteit.

Dependability (betrouwbaarheid), gaat over de betrouwbaarheid binnen dit onderzoek. Dit is getracht om zo hoog mogelijk te krijgen door de methodologische keuzes zo gedetailleerd mogelijk op te schrijven in dit methode hoofdstuk. Dit is inclusief de bijlagen met een duidelijke topiclijst, observatielijst en codeboom. Daarnaast zijn de bevindingen binnen dit onderzoek gecontroleerd door medestudenten om te voorkomen dat ik als onderzoeker te snel conclusies trek.

Confirmability (objectiviteit) is het laatste aspect en gaat over het streven naar zoveel mogelijk objectiviteit binnen dit onderzoek. Guba & Lincoln (1994) erkennen dat volledige objectiviteit nooit mogelijk is, maar als onderzoeker moet je proberen eigen aannames zoveel mogelijk achterwege te laten. Aan dit laatste aspect heb ik de volgende sectie 'rol als onderzoeker' gewijd.

3.3.2 Rol als onderzoeker

Zoals eerder al aangegeven bij de aanleiding van het onderzoek is het belangrijk om expliciet te maken hoe ikzelf over de casus denk en wat mijn persoonlijke betrokkenheid hierbij is. Gedurende het onderzoek heb ik als onderzoeker een spanning ervaren tussen mijn rol als onderzoeker en mijn persoonlijke overtuigingen. Ik ben een aantal keer in eenzelfde valkuil getrapt: te snel conclusies trekken of concepten (te) snel centraal zetten. Dit komt door mijn eerdere stages en werkervaring waarin ik de overtuiging heb ontwikkeld dat het werken vanuit de bedoeling echt meerwaarde kan hebben voor organisaties. Hierdoor miste ik op momenten echter de plekken waar het schuurde of de nuances binnen het grotere geheel. Gelukkig werd ik keer op keer uit deze valkuil gehaald door mensen uit mijn omgeving en in het bijzonder door mijn begeleider op de universiteit. Door te sparren met deze mensen en herhaaldelijk terug te keren naar mijn analyse heb ik geprobeerd zoveel mogelijk de data te laten spreken. Desalniettemin is echte objectiviteit nooit te bereiken, in een interpretatief onderzoek ben je als onderzoeker altijd onderdeel van het onderzoek (Saunders, 2012, p.104).

Door mijn hele onderzoek heen heb ik daarom geprobeerd om 'interpretatief besef' te hebben, dit betekent het streven naar het zo goed mogelijk begrijpen van de zienswijze van de ander (Sandberg, 2000). Hierbij wordt ernaar gestreefd om theorieën en aannames over de casus zoveel mogelijk achterwege te laten, binnen dit onderzoek zal hiernaar gestreefd worden door de volgende drie dingen toe te passen:

1. Goed uitgebreid doorvragen, niets zelf invullen.
2. Elke 'waarheid'/ data als gelijke behandelen.
3. Eigen aannames expliciet maken en zoveel mogelijk achterwege laten.

De punten één en twee zijn goed gelukt gedurende het onderzoek, in mijn transcripten is te lezen dat ik echt inga op de verhalen van de individuele respondenten en de interviews waren daardoor zeer flexibel van aard. Op punt drie zat zoals gezegd mijn grootste uitdaging en spanning. Door hier besef op te hebben ben ik er mee aan de slag gegaan en heb ik mijn eigen aannames zoveel mogelijk achterwege gelaten.

4. BEVINDINGEN

Het hoofdstuk bevindingen begint met de documentenanalyse die gedaan is op alle documenten waarin de bedoeling van Zayaz wordt besproken. Vervolgens worden de bevindingen van de interviews besproken. De observaties worden hierin gebruikt als verdieping op de interviews. Deze opbouw is bewust gekozen omdat de interviews als primaire data gelden, de documentanalyse en observaties zijn onderdeel van het proces van triangulatie om de interviews kracht bij te zetten.

Daarnaast heb ik bewust de bevindingen en de analyse los van elkaar getrokken, omdat ik in eerste plaats de interpretatie van de respondenten centraal wil zetten in het hoofdstuk 'bevindingen'. Hierna leg ik tijdens de analyse de 'theoretische interpretatie' over de bevindingen heen.

4.1 Documentanalyse

Binnen de documentanalyse staat de volgende vraag centraal: *Welke betekenis krijgt de bedoeling in de documenten van Zayaz?* De documentanalyse heeft als doel om te kijken wat op papier de bedoeling van de organisatie is en of dit coherent is tussen de verschillende documenten, om vervolgens hierop te kunnen reflecteren tijdens de interviews en observaties. Op deze manier draagt de documentanalyse bij aan het beantwoorden van het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag: *Welke betekenis geven de medewerkers van Zayaz aan de bedoeling van hun organisatie?*

Tijdens het bestuderen van de documenten is er een duidelijke rode draad ontdekt waarin Zayaz het verhaal naar buiten wilt brengen. Deze rode draad komt terug in deze analyse door de analyse op te delen in drie kopjes: 1) de bedoeling, 2) missie, visie, doelgroep-formulering en 3) de leidende metafoer.

4.1.1 De bedoeling

De bedoeling wordt op een consistente manier beschreven in de verschillende documenten. Zoals in de inleiding als besproken luidt de gezamenlijke formulering als volgt:

“Bij Zayaz werken we samen aan een goed en veilig thuis voor onze mensen, zodat zij vanuit deze basis kunnen meedoen aan de samenleving en zich blijvend kunnen ontwikkelen. Dat doen wij in verbinding met elkaar, op een eerlijke en respectvolle manier, met waardering voor ieders talenten en oog voor de wederzijdse belangen (Ondernemingsplan, Waarwijvanzijn.nl, Jaarverslag; Zayaz).”

Deze bedoeling geeft de diepere intenties en overtuigingen weer, deze gaat over hoe Zayaz als mens en medewerker kunnen verbinden met de opgave die ze te vervullen hebben. Dit wordt ook wel het 'Innerlijke kompas' (Ondernemingsplan, waarwijvanzijn.nl, Zayaz, 2016) of het ankerpunt (jaarverslag Zayaz, 2016) genoemd.

4.1.2 Missie, Visie, Doelgroep-formulering

In de documenten wordt gesteld dat de missie, visie en doelgroep-formulering hun basis vinden in de bovenstaand beschreven bedoeling. Het is daarom goed om te onderzoeken hoe de missie, visie en doelgroep-formulering worden beschreven in de bedoeling.

In elk document komt de volgende zinsnede naar voren in relatie tot de missie: *“het meedoen van mensen in en aan de samenleving”* (Ondernemingsplan, waarwijvanzijn.nl, Reisgids, Jaarverslag; Zayaz, 2016).

In het ondernemingsplan en op waarwijvanzijn.nl wordt de missie verder uitgewerkt:

“Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken willen we mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Dat vinden we belangrijk. Daarvoor zetten we ons actief in. In onze manier van denken en doen, herken je onze kernwaarden: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.”

De visie komt terug in het ondernemingsplan en op de site van waarwijvanzijn.nl en luidt als volgt:

“Wij faciliteren het wonen voor onze groeiende doelgroep. Dat zijn huishoudens in ‘alle soorten en maten’. Ons vertrekpunt is altijd een eigen woning, een eigen plek. Als voorwaarde voor ‘leven’ en ‘erbij horen’. Dit impliceert niet alleen dat het aantal wooneenheden moet groeien. Het betekent ook dat we ons product en onze dienstverlening nadrukkelijker differentiëren en flexibiliseren. Andere situaties vragen om andere oplossingen. Het is aan ons om mee te bewegen en waar nodig verschil te maken. En ons meer te mengen in maatschappelijke discussies die ons aan het hart gaan.”

De doelgroep wordt in het jaarverslag kort beschreven als diegene ‘die zijn eigen zaakjes niet kan regelen en/of die meer tijd nodig heeft of een andere aanpak of oplossing. Op waarwijvanzijn.nl en in het ondernemingsplan wordt de doelgroep als volgt beschreven:

Binnen onze doelgroep geven wij prioriteit aan huishoudens die snel een woning nodig hebben. Regelmatig zal het daarbij gaan om mensen met een (al dan niet complexe) behoefte aan zorg of begeleiding. Mensen die om hele verschillende redenen kwetsbaar kunnen zijn. Soms voor even, soms voor langere tijd of permanent. Wie en wat urgent is, bepalen we steeds samen met onze partners. Wetende dat we te maken hebben met schaarste.

In de verschillende documenten is dit een helder en duidelijk verhaal. Waarbij opvalt dat de doelgroep steeds groter wordt met steeds meer kwetsbare mensen. Dit komt overeen met de eerder geschetste extramuraliseringsopgave die Zayaz heeft.

4.1.3 Leidende metafoor

De leidende metafoor die Zayaz gebruikt om betekenis te geven aan de bedoeling is die van ‘het op reis gaan’, zo noemen ze hun ondernemingsplan ook wel ‘reisplan’ en hebben ze zoals eerder gezegd een reisgids. In het ondernemingsplan wordt over de bedoeling, missie, visie en doelgroep-formulering gesproken over de basis van ‘het kompas’ die moeten dus richting geven. Voor de komende jaren hebben ze zes routes uitgestippeld:

- Route 1: Alle huurders hun woonlasten de baas
- Route 2: Een inclusieve stad: plek voor iedereen
- Route 3: Onze woning portefeuille als wendbare vloot
- Route 4: Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook
- Route 5: Duurzaamheid in ons DNA
- Route 6: Zayaz kiest, spreekt uit en doet!

Deze routes (thema’s) worden in het ondernemingsplan verder uitgelegd. Ze krijgen vervolgens weer betekenis door de verhalen die gedeeld worden op waarwijvanzijn.nl. De verhalen die opgeschreven zijn, zijn ingedeeld op thema.

4.1.4 Conclusie

Uit de documentanalyse blijkt dat Zayaz op een hele consistente en coherente manier communiceert over de bedoeling van hun organisatie. Hieruit kan opgemaakt worden dat Zayaz het op dit gebied goed voor elkaar heeft. Uit de bevindingen van de interviews moet echter blijken of de medewerkers op

dezelfde manier betekenis geven aan deze bedoeling. Hieronder worden deze bevindingen gepresenteerd.

4.2 Interviews

In dit hoofdstuk worden de bevindingen die voortkomen uit de interviews en observaties gepresenteerd. Hierbij worden de observaties als verdieping gebruikt op thema's die voortkwamen uit de interviews. De verhaallijn van dit hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen. De eerste twee onderdelen (4.2.1 en 4.2.2) hangen direct samen met de onderzoeksvraag, deze gaan over de betekenis over de bedoeling van Zayaz en hoe hierin te handelen om wordt gegaan. Het hoofdstuk eindigt met een paragraaf over 'het goede gesprek' (4.2.5) wat zeer belangrijk lijkt te zijn voor de medewerkers om hun werk goed te kunnen doen.

4.2.1 De bedoeling van Zayaz

De meeste medewerkers van Zayaz hebben heel helder waar Zayaz voor staat en wat de bedoeling van Zayaz is. In het advies van de werkgroep werd al gesteld dat iedereen de beweging van het werken vanuit de bedoeling omarmt. Ik zie het als een zekerheid waar de medewerkers op terug kunnen grijpen. Hieronder volgen een aantal voorbeelden van hoe de bedoeling door de medewerkers wordt omschreven:

'Alleen het dak boven je hoofd, daar ben je er nog niet mee. Dus ik denk dat het wonen op zich natuurlijk veel breder is dan alleen maar stenen en ik denk dat wel dat de mensen die het niet zelf kunnen organiseren ook een soort totaalpakketje willen bieden dat je toch ook in een fijne wijk woont met een goed huis dat energetisch oke is. Dus er komen gewoon heel veel meer dingen bij kijken, dan puur alleen maar het dak zal ik maar zeggen.' (R13)

'In mijn beeldvorming is de kerntaak van een corporatie, ik benader hem heel erg vanuit de sociale insteek, dus ik zie hem vooral in het huisvesten van mensen die dat zelf op eigen kracht, om wat voor reden dan ook, niet kunnen. En zorgen dat we ze daarin zo optimaal mogelijk faciliteren. Dus voor mij gaat het vooral heel erg over meedoen, erbij horen en minder over de stenen.' (R8)

Elke respondent maakt de bedoeling tweeledig: enerzijds heb je 'de stenen' en anderzijds de mensen. Iedereen gelooft dat Zayaz écht voor beide staat. Er is echter wel verschil hoe daar betekenis aan wordt gegeven. Zo stelt R1 het volgende:

'Voor mijzelf zit die misschien nog ietsjes meer aan de betaalbare huisvestingskant dan denk de gemiddelde medewerker bij Zayaz, denk ik. Daar begint die wel, gewoon zorgen dat je huizen hebt en het eromheen is belangrijk, maar daar begint het mee.' (R1)

Voor R1 gaat het dus meer over de 'stenen' kant in plaats van de mensen kant. Voor R7 begint de kerntaak ook aan de kant van de stenen:

'Ja kerntaak, mensen die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien: zorgen dat die woningen hebben. Dat zijn mensen financieel, of huursubsidie hebben, zorgen dat iemand gewoon een dak boven ze hoofd hebben.'

Toch lijken R1 en R7 hierin uitzonderingen, voor de meeste medewerkers is de menselijke kant belangrijker. Ondanks het nuanceverschil wat tussen de medewerkers zit in het praten over stenen en mensen is op dit onderwerp een overeenstemming te merken tussen de respondenten. Er zijn echter ook twee respondenten die meer moeite hadden om duiding te geven aan 'de bedoeling'. Een van die respondenten refereert naar alle veranderingen van de afgelopen tijd als hij/zij over de bedoeling spreekt:

'Euum de bedoeling. Dat we een bepaalde kant opgaan. Er is heel veel veranderd sinds 2008.'
(R3).

Daarnaast vroeg R12 aan mij wat ik met de bedoeling bedoelde en naar wat voor soort antwoord ik op zoek was. Beide respondenten (R3 en R12) zijn actief in een ondersteunende rol binnen Zayaz, dit zijn tevens ook de enige respondenten met een volledig ondersteunende rol in mijn sample. Er zijn ook respondenten die zich niet bezig houden met het primaire proces, die houden zich echter wel bezig met het beleid van Zayaz. Medewerkers binnen Zayaz die niet in aanraking zijn met het primaire proces of het beleid lijken meer moeite te hebben om de bedoeling betekenis te geven of te vertalen naar hun eigen werkzaamheden. Het is in elk geval duidelijk dat niet iedereen hetzelfde beeld heeft bij de bedoeling en dat het dus absoluut niet zo helder is als in de documentanalyse naar voren kwam.

Ontstaan bedoeling

Ondanks de verschillen, is er nog steeds een overeenstemming op dit onderwerp. Waar komt dit vandaan? Hoe is die gezamenlijke betekenis over de bedoeling ontstaan? Uit de interviews met alle medewerkers komen twee verklaringen naar boven: 1) het is langzaam ontstaan en 2) de bestuurder heeft een grote rol gespeeld. Ten eerste is het voor weinig mensen te reproduceren waar het precies is begonnen. Voorbeelden van uitspraken zijn de volgende:

'Dat vind ik wel een lastige vraag eigenlijk. Ik denk dat het gewoon maar een beetje zo langzaam zo is gaan lopen ofzo.' (R2)

'nouja het gaat eigenlijk als een soort olievlek effect.' (R8)

Een logische verklaring voor de onwetendheid over wanneer het precies begonnen is, wordt gegeven door de bestuurder, hij stelt dat het heel goed is geweest om heel kleinschalig van onderop te beginnen om zo uiteindelijk tot de gewenste olievlek te komen. De bestuurder wordt door zijn collega's zelf gezien als een grote reden van de beweging. R4 stelt het heel simpel als volgt: *Feitelijk is die wat mij betreft ingezet met de verandering van onze bestuurder (R4)*. De bestuurder zegt er zelf het volgende over:

'ik heb één ding meegekregen toen ik jong was en dat was: 'er zijn voor je medemens'. En ik werk bij een corporatie en zeker ook bij zo'n maatschappelijke instelling vanuit het dienen van mensen. En dat staat voor mij centraal, dat is een van de waarden die mij drijven. Ik moet zeggen achteraf gezien: dat is volgens mij het belangrijkste, de belangrijkste reden waarom ik vond en met mij vele in deze organisatie, want mensen solliciteren niet zomaar bij zo'n maatschappelijke instelling, dat is de gezamenlijke drijfveer die wij hebben geraakt.' (R8)

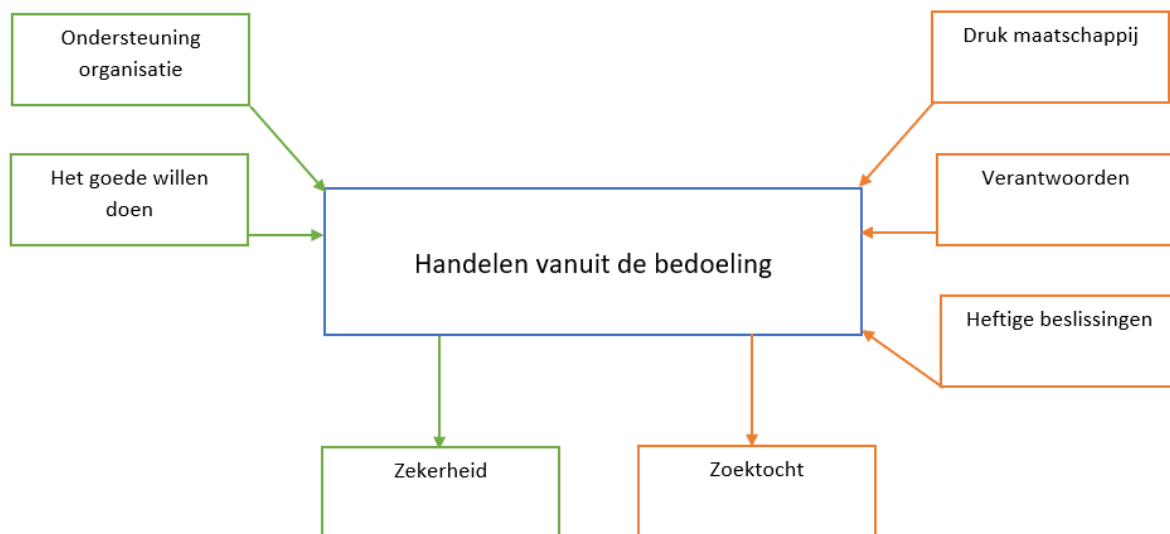
Deze invloed en voortrekkersrol vanuit de bestuurder viel mij ook op tijdens een van de observaties:

Tijdens het MT-overleg werd het duurzaamheidsbeleid besproken. Zayaz heeft de ambitie dat alle woningen een groen label hebben voor 2030. Tijdens dit overleg kwamen twee medewerkers uitgerekenende scenario's presenteren om die ambitie te halen. Het kwam er echter op neer dat vanuit de modellen dit niet mogelijk was, dus er waren volgens hen twee opties: 1) ofwel het aantal woningen verlagen, 2) ofwel de tijdsduur verlengen. Vanuit hier ontstond een gesprek waarin de mensen van het MT vooral vroegen voor verduidelijking van de cijfers, het gesprek liep echter een beetje vast. Toen kwam de bestuurder aan het woord: *We moeten onszelf zoveel mogelijk houden aan onze eigen afspraken. Wat voor keuzes hebben wij te maken om onze doelen overeind te houden? Vraag jezelf af: waarom doe je niet wat je zegt?* Hij draaide het gesprek om: in plaats van in onmogelijkheden werd er in mogelijkheden gedacht. Na zijn interventie begon iedereen te praten over hetgeen wat ze wel nu al kunnen doen. De energie in de ruimte werd prettiger en groter en er werd afgesproken om elke keer in het moment zoveel mogelijk aan duurzaamheid te doen, ze zouden er later op terugkomen.

Een mooi voorbeeld waarin je de rol van de bestuurder kan zien. Tegelijkertijd vraag ik me af of er niet een zekere afhankelijkheid bestaat tegenover de bestuurder. Wat gebeurt er als de huidige bestuurder weggaat, kan Zayaz dan ook nog op deze manier werken? Desalniettemin lijkt er een bepaalde zekerheid onder de medewerkers over de bedoeling van Zayaz, de volgende vraag is echter hoe ze hier vervolgens mee om gaan tijdens hun werk.

4.2.2 Handelen vanuit de bedoeling

Hoe gaan de medewerkers met de bedoeling om in hun werk? Hoe beïnvloedt het hun handelen en hoe gaan ze om met dilemma's? Dit was een centraal punt binnen dit onderzoek en het tweede onderdeel van de onderzoeksvraag. Na de analyse van de interviews ben ik uitgekomen op twee uitingvormen van het handelen, namelijk 'de zekerheid' en 'de zoektocht.' Op de zekerheid is een grote factor van positieve invloed, namelijk de ondersteuning vanuit de organisatie. Dit komt vooral terug in de organisatiecultuur. Daarnaast willen de medewerkers ook gewoon 'het goede doen.' Aan de andere kant hebben verschillende factoren invloed op de zoektocht. Dit zijn: 1) de toenemende druk vanuit de maatschappij, 2) verantwoording en 3) het maken van heftige beslissingen. Zie figuur 2 hieronder. Ik zal eerst de linkerkant van het schema bespreken om vervolgens de vertaalslag te maken naar de rechterkant.



Figuur 2: handelen vanuit de bedoeling (blauw): de zekerheid (groen) en de zoektocht (oranje).

4.2.3 De Zekerheid

Vrijwel iedere respondent geeft aan dat de bedoeling continu in het werk aanwezig is, elke respondent was dan ook zo in staat om een voorbeeld te geven van waaruit ze werken. Zoals net bleek hebben de meeste medewerkers hetzelfde beeld bij de bedoeling: zorgen voor de stenen en zorgen voor de mensen. Uit de vele voorbeelden van de respondenten blijken er twee aspecten te zijn die maken dat er gehandeld wordt vanuit de bedoeling. Ten eerste het echt kijken vanuit de huurder: het loslaten van het idee dat je als professional alles moet weten, maar het vragen bij de bron: wat vindt de huurder hier eigenlijk zelf van?

‘En dat is ook wel weer de bedoeling van ja, nou dat is misschien dat heb ik nog niet echt genoemd: ‘we weten het niet, dus laten we het de bewoner eens vragen.’ (R1)

Het kijken vanuit de huurder is een mooi voorbeeld waarin de bedoeling van Zayaz naar voren komt, de huurder is namelijk de essentie van hun werk. Daarnaast is het handelen vanuit de bedoeling ook gewoon een kwestie van doen voor de medewerkers. Even stilstaan bij de bedoeling, afvragen wat het goede is in een bepaalde situatie en daar vervolgens op handelen. Dit blijkt uit het volgende citaat:

En ik denk dat daar de bedoeling ook, of dat dat ook de bedoeling is, dat we het goede doen. Natuurlijk binnen de wet- en regelgeving, maar dat we ook soms mogen afwijken van bepaalde standaarden als we daar het goede mee doen. (R5)

Vanuit een zekere bedoeling, goede intenties en het kijken vanuit de huurder gaat het handelen vanuit de bedoeling vaak goed. De medewerkers worden hierin ook gesteund door de organisatie. De cultuur van Zayaz is er een van vrijheid en verantwoordelijkheid, alle medewerkers gaven aan veel ruimte te ervaren om te handelen zoals zij dat goed achten. Dit wordt ook als zeer fijn ervaren. R5 geeft aan dat ze vrijheid ervaart in combinatie met veiligheid:

Maar dan voel ik ook die vrijheid om daar iets op in te zetten. Of om daar het gesprek over aan te gaan. Dus voor mij zit er geen onveiligheid op het goede doen. (R5)

Daarbij snijdt R5 een belangrijk thema aan, binnen de cultuur van Zayaz lijkt veiligheid het belangrijkste thema te zijn. Veiligheid om te zeggen wat je wilt, ook tegen je leidinggevende en ook tegen de bestuurder. De medewerkers van Zayaz beseffen dit zelf ook en dit wordt dan ook meerdere malen benadrukt:

‘Maar als ik in essentie zou moeten noemen waarom slaagt Zayaz er zo goed in is dat er een cultuur is waarin het heel veel over de inhoud gaat en waarin, nou toch in behoorlijke mate, dit zal zeker niet iedereen bevestigen, er feedback redelijk veilig, in mijn ogen redelijk veilige cultuur is. Geen afrekencultuur.’(R1)

Dusja we hebben een hele open en eerlijke transparante organisatie, waarbij je eigenlijk van directe collega, tot bestuurder gewoon binnen kunt lopen en kunt sparren. (R6)

Dit kwam ook naar voren tijdens een van de observaties toen een van de medewerkers de bestuurder aansprak op een actie in het verleden: *‘Dat kan echt niet.’* Toch lijkt de organisatiecultuur van Zayaz niet sterk genoeg om elkaar altijd en overal op aan te spreken. Meerdere respondenten gaven aan dat het aanspreken van elkaar nog als moeilijk wordt ervaren. In een van de interviews vertelde R11 dit aan de hand van een voorbeeld. Zayaz heeft een kantine waar je zelf moet afrekenen, dus je vinkt zelf aan wat je gepakt hebt en betaald dat vervolgens. Een mooi voorbeeld van uitgaan van vertrouwen. R11 vertelt het volgende hierover:

'En ze hadden op een gegeven moment het gevoel: niet iedereen betaalt of niet iedereen betaalt alles en toen hadden ze dus iets slims bedacht. Toen gingen ze dus vaker een controleschermje doen, maar: ze gingen niet echt controleren. Dus het was een soort... en toen hadden we zoiets van: dit is raar.' (R11)

De vraag hierbij is hoe je handelt als het een keer fout gaat, wat als het vertrouwen een keer beschaamd wordt? In dit geval is er gekozen om op de kassa die je zelf bedient, vaker een controlescherm te laten verschijnen, zodat mensen dachten dat ze gecontroleerd zouden worden. Een nieuwe regel dus waarbij je eigenlijk ook nog eens je eigen collega's *'in het ootje neemt'* zoals R11 zelf ook aangeeft. Hier lijkt het probleem van elkaar aanspreken onder te liggen, in plaats van elkaar aan te spreken op het feit dat je niet alles betaald, wordt er gekozen voor een nieuw systeem. Dit lijkt nog wel lastig binnen Zayaz, tijdens een van de observaties kwam een soortgelijk voorbeeld naar boven:

Tijdens een overleg van team Mens, Organisatie en Communicatie ging het over de staplekken binnen Zayaz. Deze staplekken zijn geïntroduceerd om gezond werken te promoten. Er zijn echter ook mensen die daar gaan zitten. Een aantal mensen vinden dat vervelend en daarom is er een actie bedacht: *'mei stoelvrij.'* Waardoor je dus wel móet staan. Binnen het team kwam daarover het gesprek op gang, ten eerste over het feit dat het moeilijk is om iemand aan te spreken:

'om naar iemand toe te stappen: ik wil graag staan, waarom ga je daar zitten? Dat ga ik niet doen.'

'Blijkbaar vinden we het moeilijk om te vragen.'

Daarnaast werd er aangegeven dat door de actie *'mei stoelvrij'* je eigenlijk onbedoeld een nieuwe regel introduceert terwijl het onderliggende probleem eigenlijk juist het aanspreken van elkaar is. Je kon zien dat de medewerkers het hier moeilijk mee hadden, ze dachten diep na tijdens deze discussie. Reflecterend werd gesteld dat dit een terugkerend mechanisme is: schoppen tegen het huidige systeem, iets nieuws invoeren en vervolgens wordt dat weer een nieuw systeem.

Deze observatie bevestigt aan de ene kant dat medewerkers het nog lastig vinden om elkaar aan te spreken en aan de andere kant dat het moeilijk is om te handelen volgens de bedoeling als iets niet volgens plan gaat. Voer je dan een nieuwe regel in? Of heb je het gesprek met elkaar? Op het moment gebeurt het te weinig dat het gesprek met elkaar plaatsvindt. Daarbij is de brug naar de zoektocht snel gemaakt.

4.2.4 De Zoektocht

Vanuit de overtuiging om het goede te willen doen zijn er dus ook nog twijfels, dit wordt veelal omschreven als *'zoeken'* of als *'een zoektocht'*, een interessante woordkeus die overeenkomt met de leidende metafoor in de organisatie dat *'op reis gaan'* is, wat bleek uit de documentenanalyse. Er wordt erkend dat elke collega er (iets) anders instaat, waar de een iemand vijf kansen wilt geven, wilt de ander iemand wel tien kansen geven. Het is lastig om met elkaar te bepalen waar de grens ligt. Onderstaande quotes illustreren het zoeken: hoe ver moeten we gaan?

'Ik begin het weer makkelijker te vinden, ik vond het in het begin best wel lastig. Dat ik af en toe het idee had dat we wel heel erg ver gingen, dat heb ik nou soms nog wel. Soms is het ook even zoeken.' (R2)

'En volgens mij zie je soms ook dat mensen gewoon echt nog zoekende nog zijn van: wat bedoelen we er nu mee en ja hoe moet ik dat dan toepassen in mijn werk, als het maatwerk is... eigenlijk.' (R4)

In combinatie met het zoeken naar de grens, is de verantwoording ook nog lastig. Want hoe verklaar je dat je iemand een 10^e kans geeft? Hoe verklaar je dat intern naar je collega's en hoe verklaar je dat aan de andere bewoners in de buurt? Ook dit wordt nog wel eens als lastig ervaren. Er is angst voor het doorslaan van verantwoording, dit ook in combinatie met de angst voor precedentwerking, want als huurder X op een bepaalde manier wordt behandeld, wilt huurder Y dat misschien ook wel. Dit roept twijfel op tijdens het handelen vanuit de bedoeling:

'Ja, er is natuurlijk wel angst voor precedentwerking. (...) 'Kijk de angst is natuurlijk altijd geweest en nog steeds bij mensen over willekeur. Dat is waar de angst, als je dat hebt ja dan ga je echt nooit maatwerk leveren. Dan ga je gewoon echt dit niet doen.' (R8)

'Nou dan merk je toch dat dat soms heel erg lastig is om dat goed uit te leggen waarom je dat doet. En daar komt vaak dan weer zoveel werk uit voort dat je bij jezelf denkt van: wat heb ik me nou weer op de hals gehaald?' (R13)

Opvallend aan deze greep aan citaten is dat alleen R13 vanuit zijn/haar eigen angst spreekt en de andere respondenten spreken over een angst dat er is bij medewerkers. Hierbij is R13 ook de enige eerstelijns medewerker in dit geval. Een medewerker die heeft meegemaakt dat hij/zij dit moest verantwoorden en daar blijkbaar geen goed verhaal bij had. Deze respondent gaf verder in het interview dan ook aan na zo'n situatie weer even te wachten met het toepassen van maatwerk. In dit geval wordt het handelen van de medewerker dus sterk beïnvloed. Een duidelijke aanwijzing dat het in de praktijk niet altijd even makkelijk is. Daarnaast zijn het vaak ook nog eens heftige beslissingen die je maakt als medewerker, je beslist over iemand zijn huis en bepaalt soms zelfs of iemand op straat komt of niet. R2 zegt hier het volgende over:

'Omdat het toch niet altijd de makkelijkste beslissingen zijn.' (R2)

'Want ja het zijn niet zomaar beslissingen soms die je neemt.' (R2)

Ondanks dat de beslissingen *'niet de makkelijkste'* kunnen zijn, wordt er echter wel erkend dat het belangrijk is om keuzes toe te lichten. Wat het sowieso niet makkelijker maakt is de toenemende druk vanuit de maatschappij. In het jaarverslag van Zayaz was al te lezen dat de extramuralisering zorgde voor meer druk op de wijken en de leefbaarheid en daarmee dus ook op de medewerkers van Zayaz. Dit kwam ook terug tijdens de interviews, de medewerkers gaven aan dat er steeds meer kwetsbare mensen in de wijk komen. R7 omschrijft dat als volgt:

Ik schetste van: vroeger waren het er een paar in een straatje en dan zat er nog ergens een soort natuurlijke balans werd er gevonden. En nu is het soms ook dat hele straten... ja allemaal aan het watertrappelen. En als je watertrappelt en je bent moe dan zeg je wel eens gekke dingen. (R7)

Deze toename van mensen die aan het *'watertrappelen'* zoals R7 dat mooi omschrijft leidt tot bedreigingen aan het adres van de medewerkers van Zayaz, medewerkers omschrijven dit als *'niet fijn'*, *'lastig'* of *'heftig'*. Daarnaast spreken ze van een maatschappij die verhard (R13, R4) en het maakt het handelen en het maken van moeilijke beslissingen niet makkelijker. Hieronder een greep van ervaringen van medewerkers.

'Want ja ik vind het wel echt in privé sferen aantasten en dat is vooral, dat vond ik echt niet fijn. Ja en soms is het ook wel eens frustrerend, allemaal mensen gaan dan gewoon op een gegeven moment ook met vuil gooien ofzo, wat gewoon totaal niet terecht is.'(R2)

'Dat vind ik dan wel jammer, je probeert dan als woningbouw zoveel mogelijk goed te doen. En niet in ieders ogen doe je het goed. Maar over het algemeen is dat wel de bedoeling, dat je zorgt dat woningen goed zijn en dat er weinig klachten komen.' (R3)

'oh ik vind dat afschuwelijk, ik vind dat heel vervelend. Want ik heb eigenlijk een hele dunne huid, dus ik ben eigenlijk ook helemaal niet geschikt voor dit werk.' (R10)

'Ik moet zeggen dat een van de redenen waarom ik dus nu wegga heeft wel met onze doelgroep te maken. Ik merk heel erg in mijn werk dat de maatschappij verhard en onze doelgroep wordt ook steeds breder.; (R13)

De medewerkers vinden dit dus *'niet fijn'*, *'afschuwelijk'* en *'jammer'*, daarbij heeft R13 heeft zelfs besloten om de organisatie te verlaten. R13 gaf echter wel aan dat dit met de doelgroep te maken had en niet met de beweging die Zayaz heeft gemaakt naar het werken vanuit de bedoeling. Het kan echter zijn dat het werken vanuit de bedoeling heeft gezorgd voor meer persoonlijke interacties met de doelgroep en op die manier heeft bijgedragen aan zijn/haar vertrek. Hiernaast heb ik geen verhalen gehoord over medewerkers die zijn vertrokken vanwege het werken vanuit de bedoeling. Het staat in elk geval buiten kijf dat medewerkers met situaties te maken hebben die ze als vervelend ervaren. Tijdens een van de observaties kwam een ander voorbeeld naar voren:

Ik bemerkte veel zwaarte in een casusoverleg, de medewerkers maken echt veel mee binnen hun werkzaamheden. De zwaarte kwam tot uiting in de volgende opmerking: *"Dilemma's die op te lossen zijn, zijn ook erg fijn."* Deze opmerking werd beantwoordt met hard gelach. Een duidelijk teken dat ze veel met heftige en moeilijke dingen te maken hebben.

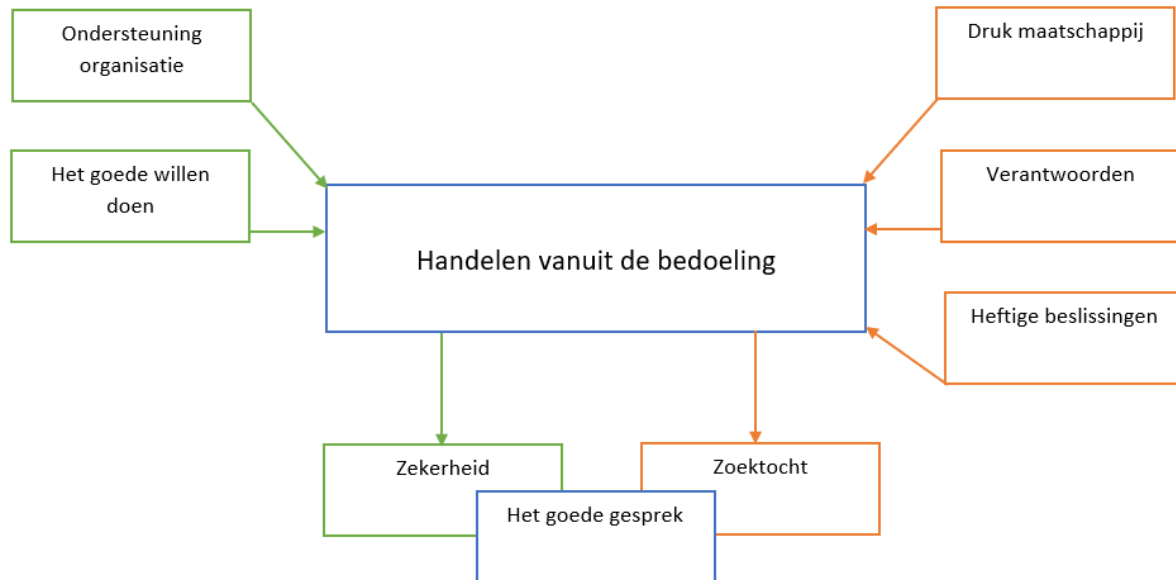
De zwaarte kwam echt naar voren toen iemand begon te vertellen over de inbreuk op zijn/haar veiligheidsgevoel, hij/zij was bedreigd door iemand: *'ik sprak twee jongens aan op het intrappen van een deur van ons complex (..) nadat de politie ze hadden meegenomen kwam ik ze nog tegen en ze scholden me uit en bedreigden me.'* (..) *'hij woont tegenover mijn kantoortje, dus de locatie was ook niet prettig.'* Tijdens het bespreken van deze casus was er heel veel zwaarte, bijna iedereen keek in stilte naar beneden en de persoon in kwestie brak zelf in tranen uit. De persoon in kwestie gaf duidelijk aan zich niet veilig te voelen en de komende tijd alleen samen met een collega de straat op te willen.

Dit is dus wat medewerkers mee kunnen maken. Over het algemeen stellen de medewerkers echter dat ze hier wel mee om kunnen gaan. Ze weten dat ze zelf de beste intenties hebben en het gewoon goed willen doen. Dit is echter niet hoe alle huurders dit ervaren, anders leiden deze interacties niet tot agressie of bedreigingen. Dit heeft dan ook altijd invloed op het handelen van de professional. R5 omschrijft het als volgt: *'ja het doet zeker iets, maar dat is ook alleen maar menselijk.'*

4.2.5 Gezamenlijk kompas: het goede gesprek

In bovenstaande presentatie van de bevindingen tijdens de interviews is er een duidelijke zoektocht naar voren gekomen tijdens het handelen vanuit de bedoeling, maar ook tijdens de verantwoording daarvan. Tijdens de interviews is er ook veel positiviteit te bemerken in deze zoektocht: 'het goede gesprek' kan namelijk zorgen voor gezamenlijke duiding en hiermee kunnen gezamenlijke kaders ontstaan. Als in de zoektocht het goede gesprek met elkaar gevoerd wordt kan dit leiden tot meer

zekerheid over het handelen vanuit de bedoeling en de kloof naar de zekerheid zelfs dichtten. Vandaar dat ik in figuur 3 het goede gesprek over de zoektocht en de zekerheid heb geplaatst. Elke respondent gaf aan dat het belangrijk is om goed met elkaar te spreken.



Figuur 3: Handelen vanuit de bedoeling: het goede gesprek (blauw)

Om die reden ga ik dieper in op de ervaringen rondom het voeren van 'het goede gesprek'. Zonder beleid en kaders is het kader afhankelijk van het oordeel van de medewerker. Zoals eerder is vastgesteld, is dat oordeel bij elk individu iets anders. Toch is het zaak om met elkaar betekenis te geven aan die beslissingen, wanneer wel en wanneer niet? En waarom dan? De eerste stap is het beseft dat een nieuw vast gezamenlijk kader niet bestaat en niet wenselijk is, de bestuurder omschrijft dit als volgt:

'Ik zei al: we zijn al bij de start begonnen door casuïstiek met elkaar te bespreken. Daar kun je van leren. Niet intern: van nou dit is een nieuwe standaard, want dat bestaat niet. Maar wel intern waarvan oplossingsrichtingen. En het tweede is dat we gesteld hebben: als je maatwerk levert gebeurt dat altijd in de interactie met je directe collega. Dat is altijd horizontaal, dat zijn eigenlijk de twee dingen die we hebben.' (R8)

Het delen van oplossingsrichtingen dus in interactie met in elk geval je directe collega. Verder wordt er veel casuïstiek besproken om met elkaar beslissingen en oplossingsrichtingen te bespreken. Dit is niet alleen belangrijk voor de legitimiteit van de beslissing richting de buitenwereld, maar ook voor de medewerkers zelf. Niet alleen tijdens, maar ook achteraf.

'Soms evalueer ik wel eens voor mezelf of dan vraag ik eens bij een collega van: heb ik het nou verkeerd gedaan? Of zie jij dat anders? Ook wel eens als je een vervelend gesprek hebt, is het ook wel eens moeilijk om op dezelfde toon een gesprek te blijven voeren. En dan vraag ik ook wel eens van ja: hoe zie jij dat? Of heb ik nou echt iets verkeerd gezegd? Ja gewoon even evalueren en feedback vragen van hoe het is gegaan of hoe iemand anders dat ziet. Dat vind ik ook wel belangrijk, want soms brengt dat ook wel tot andere inzichten denk ik.' (R2)

De vraag is wat goed is en wat verkeerd is. Als je werkt vanuit de beste intenties voor de bewoners lijkt mij die bewoner ook hét criterium om te bepalen of er goed gehandeld is. Echter, ik heb niemand horen refereren naar het goede gesprek met diezelfde bewoners. Het bespreken van casuïstiek, het delen van

ervaringen en gewoonweg het goede gesprek voeren, zorgt echter wel voor meer zekerheid bij de respondenten over hun handelen. Daarnaast zorgt het automatisch voor een gezamenlijke duiding of draagvlak. Het lijkt erop dat als dit continu gebeurt er als vanzelf een gezamenlijk transparant kader kan ontstaan.

'En wat er veel gebeurt is rondom maatwerk dat er casussen worden besproken en dat is vaak door teams heen, dus dan zitten we met verschillende, dat kan met incasso, dat kan met vastgoedsturing zijn, wonen zitten we best vaak en dan worden zaken besproken van nou hier hebben we een dilemma, hier een oplossing en hoe kijken jullie daarnaar? En als we dit zouden doen hoe kijk je er dan naar? En ook op die manier creëer je een stuk draagvlak met elkaar voor de manier waarop je wilt werken.' (R4)

'En dat maakt het soms ook, het is goed dat we daarom gesprekken daarover met elkaar voeren, ook vanuit maatwerk: wanneer doe je wat goed? En wie help je wanneer, waarbij? Op papier zijn dingen soms makkelijker, dan wanneer je eerstelijns ook gewoon contact met de mensen daarop hebt.' (R5)

Het goede gesprek voeren lijkt dus heel belangrijk bij het werken vanuit de bedoeling, het gaat echter nog niet allemaal vlekkeloos bij Zayaz en er is dus nog altijd ruimte voor verbetering. Zo geeft R7 aan dat het goed is als *'verschillende bloedgroepen'* dezelfde taal leren spreken, wat aangeeft dat dat nu niet het geval is. Tevens weten alle afdelingen nog niet helemaal wat iedereen doet en hoe iedereen erin staat. R2 geeft het volgende aan:

'Ze zei: ik had meer het idee dat heel veel administratief was, dus het beeld van incasso is blijkbaar ook niet heel erg bekend in de organisatie. Dan heb ik niet alleen maar over ons, want bij wonen doen ze ook van alles om maatwerk en successen en dilemma's enzo dus... Het is jammer.' (R2)

Niet iedereen weet van elkaar dus wat diegene precies doet en hoe hij/zij vanuit de bedoeling werkt. Hiernaast worden de gesprekken niet altijd structureel gevoerd.

'Nou wij proberen nu eigenlijk wekelijks wel gewoon lopende zaken te bespreken, dus daar hebben we wel een centraal blokje voor ingepland. Nu moet ik wel zeggen dat wij daar heel vaak niet aan toekomen, ja we moeten daar ook wel wat alerter op zijn, want het is wel echt belangrijk dat je het gesprek erover voert.' (R2)

Dit lijkt ook weer samen te hangen met de angst om elkaar aan te spreken. Dit is een terugkerend thema wat erg belangrijk is om aan te pakken aangezien juist deze gesprekken kunnen zorgen voor meer zekerheid. Ten slotte lijkt de opvolging van deze gesprekken niet adequaat genoeg. Om tot een gezamenlijke duiding in deze zoektocht te komen is het belangrijk dat de uitkomsten van de gesprekken goed vastgelegd en geëvalueerd worden, want misschien komt het wel vaker terug. Hier heeft de organisatie nog wel wat op te leren volgens verschillende respondenten. R13 is het stelligst:

'Ja wij hebben wel wekelijks overleg met onze vakgroep en dan worden dat soort dingen wel eens besproken en dan spar je er wel over. Maar dat is dan iets waar je het heel kort over hebt en het is niet dat we dat heel goed evalueren of dat we het vastleggen van: hebben we het wel op die manier gedaan en doen we het wel altijd op die manier. (..) dus ik denk dat wij veel te weinig evalueren en vervolgens ook weer leren van onze daden. Ik denk dat we dat veel te weinig doen.' (R13)

Het evalueren en leren van de gesprekken kan dus beter om in de toekomst sneller en met meer zekerheid te kunnen handelen.

4.3 Conclusie bevindingen

Zayaz lijkt bezig aan 'een zekere zoektocht': er is duidelijk overeenstemming over de bedoeling en de tweeledigheid daarvan: aan de ene kant zijn de stenen belangrijk, maar aan de andere kant ook zeker de mensen. Deze overeenstemming geeft zekerheid in het handelen. Niet iedereen heeft die zekerheid echter, de respondenten in een ondersteunende rol lijken meer moeite te hebben om betekenis te geven aan de bedoeling. De zekerheid bij de overige en meerderheid van de respondenten wordt versterkt door de organisatiecultuur. Binnen Zayaz is er veel ruimte om te handelen en wordt er hard gewerkt om een veilige omgeving te creëren: een omgeving waarin iedereen gelijkwaardig is en alles tegen elkaar kan zeggen.

Toch is het ook nog steeds zoeken. Als iedereen de ruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen, betekent het ook dat die beslissingen verschillen. Waar de ene medewerker bereid is om iemand tien kansen te geven, is voor een ander de grens al veel eerder bereikt. Dit wordt als lastig ervaren door de medewerkers. En hoe spreek je hier elkaar op aan? De reactie als iets fout gaat lijkt niet het aanspreken van elkaar te zijn, maar juist het introduceren van een nieuwe regel. Deze zoektocht wordt versterkt door de toenemende druk vanuit de maatschappij. Dit komt in de eerste plaats door de extramuralisering wat zorgt dat er meer kwetsbare bewoners in de wijk komen te zitten. Daarnaast lijkt er een 'verharding' in de maatschappij plaats te vinden wat leidt tot meer bedreigingen. Dit maakt het maken van moeilijke beslissingen niet makkelijker.

Desalniettemin weten de medewerkers van Zayaz het zoeken al te vertalen naar een 'gezamenlijke zoektocht', elke medewerker geeft aan dat 'het goede gesprek voeren' heel belangrijk is om dit werk goed te kunnen doen. Je kunt geen nieuwe standaard vaststellen, maar je kunt wel samen oplossingsrichtingen delen en elkaar helpen in het maken van moeilijke beslissingen. Dit gaat op het moment al redelijk goed, toch zouden deze gesprekken structureler plaats kunnen vinden en zouden deze gesprekken beter vastgelegd of gedeeld moeten worden zodat er echt een gedeeld transparant kader kan ontstaan.

5. ANALYSE

In dit hoofdstuk vindt de 3^e interpretatie laag plaats: na de interpretatie van de respondenten en mijn interpretatie worden de bevindingen nu geïnterpreteerd aan de hand van de gepresenteerde theoretische concepten in het theoretisch kader. Dit hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen, ten eerste de zekerheid omtrent de bedoeling (5.1), ten tweede de zoektocht en druk op de medewerkers van Zayaz (5.2) en ten slotte het gezamenlijke kompas (5.3).

5.1 Zekerheid over de bedoeling

Vrijwel elke medewerker van Zayaz heeft eenzelfde beeld bij de bedoeling van de organisatie, hierin wordt vaak het onderscheid gemaakt tussen 'stenen' en 'mensen'. Aan de ene kant moet je zorgen voor goede en voldoende huisvesting, maar aan de andere kant moet er ook gezorgd worden voor een 'thuis'. Deze relatief grote overeenstemming verbaasde mij, ik had verwacht onderling meer verschillen aan te treffen. Vanuit de visie van Gastelaars en Hagelstein (1996) is dit echter te verklaren. Volgens hen kan betekenisgeving niet los gezien worden van de context waarbinnen dit plaatsvindt. Aangezien dit onderzoek in een specifieke context heeft plaatsgevonden is het te verklaren waarom deze betekenissen sterk overeen komen. Daarnaast benadrukt de Amerikaanse socioloog Mead (1964) dat betekenis niet ontstaat bij één persoon, maar juist in interactie met elkaar. Deze interactie vindt in diezelfde context plaats en is ook een verklaring waarom de betekenissen zo sterk overeenkomen.

Daarnaast kan het ontstaan van deze manier van werken inzicht bieden in de zekerheid die nu aanwezig is binnen Zayaz. Tijdens de bevindingen kwam naar voren dat het langzaam is ontstaan en zich als een soort olievlek heeft verspreid. Verder werd de cruciale rol van de bestuurder onderkend. De bestuurder gaf zelf aan dat deze verandering bewust kleinschalig is ingezet om zo rustig te verspreiden. De komst van de nieuwe bestuurder kan gezien worden als een 'tipping point' voor Zayaz. Sinds zijn komst is de situatie veranderd en vanaf dat moment is zijn manier van denken als een olievlek verspreid binnen de organisatie. Verandering vindt vaak klein, ongewoon en lokaal plaats (Boulton & Allen, 2007). Blijkbaar was de verandering hier zo klein dat die door velen niet eens meer precies terug te halen is. Ook Homan (2008) benadrukt dat verandering klein en lokaal plaatsvindt, daarnaast vindt deze verandering pas plaats als de betekeniswolken veranderen (Homan, 2008, p.8). Met andere woorden: organisaties veranderen als de interacties binnen die organisaties veranderen. Binnen Zayaz is de verandering dus kleinschalig ingezet en de bestuurder heeft het voor elkaar gekregen om de interacties binnen de organisatie te veranderen. Hierin speelt hij nog steeds een grote rol, dit was te zien tijdens een van de observaties waarin hij door middel van een interventie het gesprek liet gaan over de bedoeling van Zayaz en waarom ze de dingen doen die ze doen.

De vraag is in hoeverre de *attractor basin* van het werken vanuit de bedoeling 'diep' genoeg is om stabiel te blijven als de bestuurder op een dag weg gaat. De bestuurder zorgt nu immers voor veel interactie over de bedoeling binnen de organisatie, wat als die interacties wegvallen? Dit zou een nieuw 'tipping point' kunnen veroorzaken met uitkomsten die we niet kunnen voorspellen (Boulton & Allen, 2007, p.223).

Verder waren er tijdens de presentatie van de bevindingen ook wat nuances benadrukt. Ten eerste is er nuanceverschil op de nadruk op de 'stenen' of de 'mensen', dit verschilt per 'bloedgroep'. Daarnaast leken de medewerkers in een ondersteunende rol minder betekenis te kunnen geven aan de bedoeling van Zayaz. Ook deze bevindingen kunnen verklaard worden vanuit de literatuur en ook hier speelt de context een grote rol. Specifieker de lokale context. Elke auteur die ik heb aangehaald in relatie tot de complexiteitstheorie (Boulton & Allen, 2007; Stacey, 2012; Homan, 2008) benadrukt dat betekenis lokaal plaatsvindt doormiddel van talloze dagelijkse interacties. Deze interacties leiden vervolgens tot

bepaalde patronen en *attractor bassins* (Boulton & Allen, 2007). Aangezien deze interacties lokaal plaatsvinden kunnen de patronen ook leiden tot een ietwat ander landschap met diepere of minder diepe dalen (sterke of minder sterke patronen). In deze context lijken de medewerkers die meer betekenis geven aan de 'stenen' meer interacties te hebben waaruit deze betekenis gevormd wordt, dit kan bijvoorbeeld op de afdeling Vastgoed plaatsvinden. Aan de andere kant zullen de mensen uit team Wijken meer interacties met elkaar hebben waarbij het menselijke aspect wordt benadrukt. Via eenzelfde logica valt het gebrek aan betekenis bij de medewerkers in een ondersteunende rol te verklaren: als jij minder in het primaire proces zit zul je daar minder interactie over voeren. Hierbij sluit ook de visie van Weick (2005) mooi aan: hij stelt dat betekenisgeving gaat om het creëren van een logisch plausibel verhaal rondom een gebeurtenis. Maar wat als jouw verhalen vooral over vastgoed gaan, vooral over mensen gaan of helemaal niet over het primaire proces?

Zo bezien is het goed te verklaren waar de nuanceverschillen vandaan komen. Desalniettemin lijkt de grootste betekeniswolk (in termen van Homan) die van de bedoeling waarbij mensen een goed huis (stenen) hebben om van daaruit mee te kunnen doen aan de samenleving (mensen).

5.2 De Zoektocht

Toch is het nog zoeken voor de medewerkers van Zayaz. Op basis van de relatie tussen de bevindingen en de theorie zijn er twee centrale zoektochten: de spanning tussen de systeem- en leefwereld en de druk op de medewerkers.

5.2.1 Spanning tussen systeem- en leefwereld

Een van de grootste twijfels en angst komen bij de medewerkers in het proces van het verantwoorden van je keuzes. In de eerste plaats naar je collega's, want hoe ga je ermee om dat jij iemand meer kansen wilt geven dan je directe collega? Dit wordt extra lastig aangezien men binnen Zayaz ook moeite heeft om elkaar aan te spreken op het handelen van elkaar. Opvallend hierin is dat als het spannend wordt en de situatie vraagt om het aanspreken van elkaar er vaak toch teruggevallen wordt op de systeemwereld. De voorbeelden van de statafels en het afrekenen bij de catering tonen deze dynamiek aan: in plaats van het aanspreken van elkaar wordt er een nieuw systeem of een nieuwe regel ingevoerd.

Habermas en Kunneman zouden dit de ondermijning van de leefwereld noemen (Sayer, 1999; Kunneman, 1996). In plaats van in de leefwereld het goede gesprek met elkaar aan te gaan en samen tot een besluit te komen, wordt er vanuit de systeemwereld een nieuw systeem ingevoerd. Kunneman (1996) spreekt zelfs over een constante strijd tussen de systeem- en leefwereld waarin de systeemwereld vaak de boventoon voert. De medewerkers moeten volgens hem zeer reflexief zijn om ruimte te blijven houden voor de leefwereld (Clerq, 1998, p.406). In deze voorbeelden lijkt de reflexiviteit voor een gedeelte te ontbreken.

Volgens Hart (2012) is dit echter niet gek, hij ziet dat er altijd een veelvoorkomende strijd is in het verantwoordingsproces. Van oudsher is het verantwoordingsproces ingericht op basis van de rationaliteit van de systeemwereld (Hart, 2012). Wierdsma (2001) stelt ook dat deze strijd vaak voorkomt, zeker als iets misgaat. Hij stelt dat de hang naar beheersing dan alleen maar groter wordt. Door écht de vervlechting van de systeem- en leefwereld te erkennen, door echt te beseffen dat je je begeeft in een interferentiegebied, moet je continu met die spanning omgaan (Van Dalen, 2002; Kunneman, 1996). Een alternatief om vanuit de leefwereld te verantwoorden wordt gegeven door Van Dalen, Kunneman en Hart, alle drie stellen ze dat het gaat om het delen van de verhalen uit de praktijk en daar je verantwoordelijkheid voor te nemen. De metafoor van Kunneman vind ik het mooist: de transitie van lantaarnpalen naar kampvuren, van monitoren van bovenaf naar het goede gesprek met elkaar voeren op basis van gelijkwaardigheid.

De verantwoording naar buiten wordt ook door een aantal medewerkers als lastig ervaren. Want hoe verklaar je dat je huurder X wel helpt en huurder Y niet? Op dit punt is de angst voor de systeemwereld voelbaar. Er wordt gevreesd voor precedentwerking en daarmee het doorslaan van de verantwoording. Daarnaast lijkt er ook een angst te bestaan voor de reacties van de huurder.

Als jij als medewerker je best doet om het goede te doen en dat wordt niet gewaardeerd kan dat zwaar zijn. Op het moment leidt dit soms tot momenten waarop er geen maatwerk wordt geleverd en dat is niet gewenst.

De theorie van Lipsky (1980) kan inzicht bieden waarom er soms juist geen maatwerk geleverd wordt. Tijdens de bevindingen viel vooral R13 op deze medewerkers sprak vanuit persoonlijke angsten en twijfels en gaf aan het gevoel te hebben *'zichzelf in de vingers te snijden'* op het moment dat hij/zei maatwerk leverde. Om deze reden besloot diegene dan ook om dit dan weer een tijd niet te doen. De praktijk blijkt dus weerbarstiger dan de tekentafel. Er lijkt in de woorden van Lipsky (1980), in elk geval bij R13, een gat te zijn tussen beleid en praktijk. Ook R5 gaf dit aan in een van de citaten: *'op papier zijn dingen soms makkelijker'*. Dit zijn twee eerstelijns medewerkers waarbij dit naar voren kwam. Het is onduidelijk of dit door heel de organisatie speelt, maar het is duidelijk dat de theorie van Lipsky (1980) ook hier relevant is.

5.2.2 Druk op de medewerker

Er ligt een hoge druk op de medewerkers van Zayaz, ten eerste neemt door de extramuralisering de druk in de wijk toe. Ze hebben te maken met meer kwetsbare bewoners en vele medewerkers hebben al te maken gehad met boosheid, bedreigingen en agressiviteit. Daarnaast worden ze geacht om voorbij de regels te denken en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de beslissingen die ze maken. Dit betekent dat een heftige beslissing zoals iemand op straat zetten écht bij de medewerkers komt te liggen. Medewerkers moeten hiervoor echt wel sterk in hun schoenen staan. Toch lijken sommige medewerkers hier meer moeite mee te hebben dan andere medewerkers en hier is geen onderscheid van functie in te maken.

Laten we eerst eens vanuit de theorie kijken wat het betekent om 'voorbij de regels te denken'. Dit vraagt dus om te bewegen van de regels naar je eigen inschatting en expertise. Dreyfus & Dreyfus (1986) maken dit onderscheid in calculatieve rationaliteit en deliberatieve rationaliteit. De calculatieve rationaliteit staat voor het denken vanuit de regels, bij deliberatieve rationaliteit kunnen medewerkers intuïtief patronen aanvoelen tussen verschillende situaties en weten daarnaar te handelen zonder specifiek de regels te volgen. In het interferentiegebied van Zayaz is het belangrijk om ook vanuit een deliberatieve rationaliteit te kunnen denken en handelen om goed met die spanning tussen de systeem- en leefwereld om te gaan. Dreyfus & Dreyfus (1986) stellen echter ook dat veel mensen in hun ontwikkeling blijven steken in de calculatieve rationaliteit, het is daarom goed voor te stellen dat er medewerkers zijn die moeite hebben om te handelen vanuit de nieuwe rationaliteit. Daarnaast kan het zijn dat medewerkers ooit juist zijn aangenomen op hun calculatieve rationaliteit, een manier van handelen waar minder om gevraagd wordt in deze manier van werken.

Ook vanuit de *constructive development theory* bekeken is het voor te stellen dat er gemiddeld genomen mensen zullen zijn die moeite hebben om te handelen vanuit een deliberatieve rationaliteit. Gemiddeld genomen zal maar iets meer dan 21% van de mensen op dit bewustzijnsniveau zitten (Kegan, 1994; Hoare, 2006). Deze theorie biedt ook inzichten in de moeite die medewerkers binnen Zayaz ervaren om elkaar aan te spreken op dingen. McCauley et al. (2006) onderscheiden namelijk drie fasen van ontwikkeling: 1) de *dependent order*, 2) de *independent order* en 3) de *inter-independent order*. Pas vanaf de *independent order* wordt kritiek en conflict als potentieel nuttig gezien, hiervoor wordt conflict

vooral uit de weggegaan (McCauley et al., 2006, p.636). Dit theoretische inzicht brengt complicaties met zich mee, hoe zorg je voor een organisatie die werkt volgens een deliberatieve rationaliteit als gemiddeld maar 21% dat niveau bereikt? Aristoteles geeft hier inzicht in door zijn concept *phronesis*, wat vaak vertaald wordt naar praktische wijsheid. Dit wordt hieronder nog verder toegelicht, wat Aristoteles wel nog benadrukt is dat ook dit moeilijk is om te leren.

De zoektocht die de medewerkers van Zayaz ervaren lijkt dus niet heel snel tot een einde te komen. Theorieën vanuit de ontwikkeling van de mens bieden inzichten en verklaringen waarom sommige mensen meer moeite hebben met een bepaalde manier van werken dan anderen. Dan rest de vraag natuurlijk: hoe ontwikkel je praktische wijsheid of deliberatieve rationaliteit? Hieronder wordt daar verder op ingegaan.

5.3 Het morele kompas

In de documentanalyse kwam het op reis gaan als leidende metafoor naar boven. Hierbij werd de bedoeling vergeleken met het kompas dat richting moet geven. In deze analyse volg ik die metafoor en confronteer ik bevindingen en theorie met elkaar én twee kompassen: het individuele kompas en het gezamenlijke kompas.

5.3.1 Het individuele kompas

Om voorbij de regels te denken en te handelen is volgens Kuiken (2018) een moreel kompas nodig. Je moet als medewerker onderscheid kunnen maken tussen goed en kwaad, en wat jouw handelen (of niet handelen) betekent voor anderen (Kuiken, 2018, p.155). Dit (individuele) kompas is aanwezig in elke medewerker die handelt volgens *phronesis*, ofwel praktische wijsheid. Volgens Aristoteles kan iemand die dit beheerst omgaan met ambiguïteit en onzekerheid. Stacey (2012) omschrijft het als volgt: de continue reflectie op het handelen en de consequenties daarvan (Stacey, 2012, p.8).

Tijdens de bevindingen kwam naar voren dat er zeker wel gereflecteerd wordt op het handelen, maar dat dit frequenter en kwalitatief beter kan. Het mooie is dat praktische wijsheid volgens Stacey ontwikkeld kan worden: het is een vaardigheid gebaseerd op ervaring, hierom is het een vaardigheid die geleerd kan worden door het vooral te doen. Daarnaast is het volgens Stacey (2012) belangrijk om een mentor te hebben die meer ervaring heeft, samen kan je dan reflecteren op het leerproces (Stacey, 2012, p.108). Ten slotte is het gesprek met elkaar voeren ook de manier waarop praktische wijsheid behouden en ontwikkeld kan worden (Stacey, 2012, p.112). Praktische wijsheid is namelijk een vorm van intuïtie die ontstaat op basis van ervaring met bepaalde situaties en gebeurtenissen, hoe vaker je in situaties begeeft en hoe vaker je situaties deelt met anderen hoe meer gevoel je gaat krijgen bij het juist handelen (Stacey, 2012, p.110).

Deze manier van het ontwikkelen van praktische wijsheid kan voor meer zekerheid zorgen voor de medewerkers die heftige beslissingen moeten maken. Het blijft lastig, maar door de zekerheid van het gesprek met collega's, een mentor en de focus op leren kan de druk op de medewerkers minder worden. Het goede gesprek met elkaar voeren is ook de aanzet voor het ontwikkelen van een gezamenlijk kompas.

5.3.2 Het gezamenlijke kompas

Tijdens de bevindingen werd al duidelijk dat het goede gesprek voeren met elkaar kan helpen om de twijfel en het zoeken bij de medewerkers wat weg te nemen. Dit goede gesprek wordt al redelijk tot goed gevoerd binnen Zayaz, toch schuurt het nog op een aantal punten.

Ten eerste zijn er nog steeds ‘*verschillende bloedgroepen*’ die niet altijd dezelfde taal spreken, daarbovenop weten niet alle afdelingen van elkaar wat ze precies doen. Dit kwam hierboven in de analyse ook al aan bod: verschillende afdelingen hebben (te) weinig interactie met elkaar om gezamenlijk betekenis te vormen. Het goede gesprek wordt dus niet vaak genoeg gevoerd.

Ten tweede worden de gesprekken niet altijd structureel gevoerd én lijkt de opvolging van deze gesprekken niet adequaat genoeg. Zoals gezegd spreekt Zayaz in de documenten over een bedoeling als ‘kompas’. De bedoeling is echter geen gegeven wat Hart (2012) suggereert, de daadwerkelijke uitwerking van deze bedoeling ontstaat lokaal: in de talloze interacties tussen medewerkers. Het is daarom van belang om het gesprek hierover te blijven voeren. Dat is de enige manier om écht tot een gezamenlijk kompas te komen. Vertaald in de termen van Homan (2008) betekent dit dat alle lokale betekeniswolken (individuele kompassen) emergeren en ontwikkelen tot een organisationele betekeniswolk (gezamenlijk kompas).

Volgens Stacey (2012) ontwikkel je praktische wijsheid door met elkaar situaties en gebeurtenissen te delen en hoe vaker je je begeeft in bepaalde situaties en hoe vaker je dit deelt, hoe meer je gevoel gaat krijgen bij het juist handelen (Stacey, 2012, p.110). Samen geef je dan duiding aan situaties en samen creëer je een transparant kader wat hulp kan bieden in het handelen in de toekomst.

5.4 Conclusie analyse

Zayaz is duidelijk bezig aan een zekere zoektocht, waarbij de gezamenlijke context en interacties in die context zorgen voor een gezamenlijke betekenis over de bedoeling. De spanning tussen de leef- en systeemwereld en de druk op de medewerkers maakt echter dat het ook nog vaak zoeken is voor de medewerkers. Vooral voor de eerstelijns medewerkers lijkt dit moeilijk te zijn, in termen van Lipsky (1980) bestaat er soms een gat tussen beleid en praktijk.

Het individuele en gezamenlijke kompas kunnen helpen om richting te geven aan dit proces. Het individuele kompas geeft sturing door praktische wijsheid: de continue reflectie op het handelen en de consequenties daarvan (Stacey, 2012, p.8). Deze praktische wijsheid is echter niet makkelijk te ontwikkelen. Het gezamenlijke kompas wordt gevormd door talloze lokale interacties waarin samen betekenis wordt gegeven aan situaties.

Ten slotte wil ik vanuit het gebruik van *grounded theory* nog een reflectie en aanbeveling doen rondom de literatuur van het werken vanuit de bedoeling. De *grounded theory* is namelijk data-gedreven onderzoek en theorie wordt niet getoetst, maar gevormd. Ten eerste presenteert Hart (2012) ‘de bedoeling’ te veel als gegeven. De bedoeling is ook een betekenis die ontstaat uit talloze lokale interacties en is dus niet iets statisch. Toekomstig onderzoek dient hier rekening mee te houden. Daarnaast krijgt naar mijn mening de individuele ontwikkeling van de medewerkers binnen literatuur en boeken rondom het werken vanuit de bedoeling veel te weinig aandacht. Vanuit theorieën over ontwikkeling van bewustzijn en expertise wordt keer op keer benadrukt dat het zeer moeilijk is om voorbij de calculatieve rationaliteit te groeien en dus écht voorbij de regels te kunnen denken. Hoewel generaliseren binnen dit onderzoek absoluut geen doel is, wil ik toekomstige onderzoekers wel uitnodigen om ook de focus te leggen op het individu in relatie tot het geheel.

6. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk presenteer ik de conclusie van dit onderzoek die gebaseerd zijn op de bevindingen en de analyse. Ik zal dit doen door antwoord te geven op de hoofdvraag.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

Welke betekenis geven medewerkers van Zayaz aan de bedoeling van hun organisatie en hoe komt dit tot uiting in hun handelen?

De beantwoording van deze onderzoeksvraag is net als de onderzoeksvraag tweeledig: aan de ene kant hebben de medewerkers een grote zekerheid over de bedoeling van Zayaz, maar aan de andere kant is het tijdens hun werk en tijdens het handelen nog wel zoeken. Deze twee onderdelen worden hieronder besproken, waarna ik eindig met het individuele en gezamenlijke kompas wat richting kan geven in deze zekere zoektocht.

6.1 De zekerheid over de bedoeling

De medewerkers van Zayaz zijn erg zeker en uniform over de betekenis die ze geven over de bedoeling. Deze betekenis is voor de meeste medewerkers tweeledig: aan de ene kant gaat het over de 'stenen' en aan de andere kant over 'mensen'. Deze overeenstemming geeft zekerheid in het handelen. Niet iedereen heeft die zekerheid echter, de respondenten in een ondersteunende rol lijken meer moeite te hebben om betekenis te geven aan de bedoeling. De zekerheid bij de overige en meerderheid van de respondenten wordt versterkt door de organisatiecultuur. Binnen Zayaz is er veel ruimte om te handelen en wordt er hard gewerkt om een veilige omgeving te creëren: een omgeving waarin iedereen gelijkwaardig is en je alles tegen elkaar kan zeggen. Ook de manier waarop de organisatieverandering is ingezet: klein en lokaal, heeft bijgedragen aan de sterke betekenis die de meeste medewerkers hebben, hierdoor zijn de interacties binnen de organisatie veranderd en daarmee ook de organisatie als geheel.

6.2 De zoektocht tijdens het handelen

Aan de andere kant is het voor veel medewerkers zoeken om deze bedoeling te vertalen naar hun handelen. Want als iedereen de ruimte krijgt om zelf beslissingen te nemen, betekent het ook dat die beslissingen verschillen. Waar de ene medewerker bereid is om iemand tien kansen te geven, is voor een ander de grens al veel eerder bereikt. Dit wordt als lastig ervaren door de medewerkers. En hoe spreek je hier elkaar op aan? De reactie als iets fout gaat lijkt niet het aanspreken van elkaar te zijn, maar juist het introduceren van een nieuwe regel. Deze zoektocht wordt versterkt door de toenemende druk op de medewerkers. In de eerste plaats omdat je best wel heftige beslissingen moet nemen. Daarnaast is er de ontwikkeling van extramuralisering wat zorgt dat er meer kwetsbare bewoners in de wijk komen te zitten. Verder lijkt er een 'verharding' in de maatschappij plaats te vinden wat leidt tot meer bedreigingen. Dit maakt het maken van moeilijke beslissingen niet makkelijker. Door deze druk lijkt er soms een gat te ontstaan tussen beleid en de daadwerkelijke praktijk.

6.3 Het individuele en gezamenlijke kompas

Om zeker te kunnen handelen vanuit de bedoeling hebben medewerkers een goed individueel kompas nodig. Hiervoor dient de medewerker voorbij de regels te kunnen denken en handelen. Dit vraagt om een deliberatieve rationaliteit en is moeilijk te leren. Amerikaans onderzoek stelt zelfs dat maar 21% van de mensen door zal groeien naar een deliberatieve rationaliteit. Het is dus niet vanzelfsprekend en hier dient meer aandacht voor te komen. De enige manier is het opdoen van ervaring, continu reflecteren en het hebben van een mentor of veel sparren met collega's. Binnen deze zoektocht geeft elke

medewerker dan ook aan dat 'het goede gesprek voeren' met collega's heel belangrijk is om dit werk goed te kunnen doen. Je kunt geen nieuwe standaard vaststellen, maar je kunt wel samen oplossingsrichtingen delen en elkaar helpen in het maken van moeilijke beslissingen. Dit gaat op het moment al redelijk goed, toch zouden deze gesprekken structureler plaats kunnen vinden en zouden deze gesprekken beter vastgelegd of gedeeld moeten worden zodat er echt een gedeeld transparant kader kan ontstaan. Op deze manier kunnen ze dagelijks, lokaal betekenis geven aan het werk dat ze doen. Als dat structureel gebeurt, ontstaat er een gezamenlijk kompas wat de medewerkers van Zayaz kunnen gebruiken in hun zekere zoektocht.

7. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

Aangezien dit een case study betreft waarin de resultaten tot stand zijn gekomen in een specifieke context, vind ik het passend om voor deze specifieke context een aantal praktische aanbevelingen te geven. De praktische aanbevelingen vloeien voort vanuit de bevindingen, analyse en conclusie. Mijns inziens is de manier om de zekerheid te versterken en de zoektocht te verminderen het (sterker) ontwikkelen van een individueel én gezamenlijk kompas.

7.1 Individueel kompas

Binnen theorieën over het werken vanuit de bedoeling wordt er erg weinig aandacht besteed aan het individu in dit verhaal. Toch wordt er vanuit de hoek over de ontwikkeling van bewustzijn en expertise keer op keer benadrukt dat het zeer moeilijk is om voorbij de calculatieve rationaliteit te groeien en dus écht voorbij de regels te kunnen denken. Daarnaast helpt deze ontwikkeling ook om met druk om te gaan van buitenaf en om te gaan met conflict en kritiek. En uiteindelijk dit zelfs als onvermijdelijk te zien en als kans om te groeien.

Het is dan ook belangrijk om aandacht te geven aan het ontwikkelen van praktische wijsheid van het individu. Dit is een vaardigheid die alleen geleerd kan worden door middel van ervaring. Reflectie na en tijdens deze ervaring moet echter centraal staan. Hierom zou het goed zijn om medewerkers die hier nog meer moeite mee hebben te koppelen aan medewerkers die hier verder in zijn. Deze medewerkers zouden kunnen fungeren als mentor, wat Stacey (2012) als belangrijke factor ziet in het ontwikkelen van praktische wijsheid. Daarnaast is het over het algemeen belangrijk om het goede gesprek met elkaar te voeren, praktische wijsheid is een vaardigheid gebaseerd op ervaring van situaties en gebeurtenissen. Hoe vaker je in situaties begeeft en hoe vaker je situaties deelt met anderen, hoe meer gevoel je gaat krijgen bij het juist handelen (Stacey, 2012, p.110). Praktische wijsheid ontwikkel je dus niet alleen, maar gezamenlijk en dit is ook meteen de opmaat naar het gezamenlijke kompas.

7.2 Gezamenlijk kompas

De moeite en twijfel die ontstaat door de 'verschillende bloedgroepen', de verschillende beelden en de angst voor verantwoording en de bijbehorende precedentwerking kan alleen opgelost worden door structureel het goede gesprek met elkaar te voeren. Hier dienen de medewerkers die al handelen volgens een deliberatieve rationaliteit het voortouw in te nemen. Dit kunnen ze doen door collega's uit te nodigen tot reflectie en door daar vervolgens op door te vragen. Dat is immers de enige manier om praktische wijsheid te ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan gaf de bestuurder tijdens een van de observaties, waarin hij het gesprek kantelde door zijn collega's uit te nodigen om te reflecteren op de eigenlijke ambitie van Zayaz.

Een gezamenlijk kompas ontstaat in lokale interacties met elkaar. Het contact tussen de verschillende bloedgroepen kan dus ook alleen ontstaan in deze lokale interacties, het zou dan ook goed zijn als verschillende afdelingen vaker het gesprek met elkaar aangaan. Daarnaast dienen de goede gesprekken structureel plaats te vinden en ook een adequate opvolging krijgen. Men moet van elkaar weten wat er besproken is zodat daar geleerd van kan worden. Op die manier kan er gezamenlijk steeds meer betekenis gegeven worden aan wat in welke situatie 'handelen volgens de bedoeling' is.

Ten slotte blijft het thema 'aanspreken' heel belangrijk om de volgende stap te maken in het werken vanuit de bedoeling. Echt goede gesprekken kunnen namelijk niet plaatsvinden als je niet eerlijk naar elkaar bent. Hier moet de focus echt op gelegd worden door er met elkaar over te hebben of bijvoorbeeld een aantal trainingen te volgen.

7.3 Tot slot; succes op reis

Tot slot wil ik Zayaz succes wensen in deze zekere zoektocht. Zayaz is echt al heel mooi op weg en ik ben ervan overtuigd dat ze in de toekomst nog mooie stappen vooruit gaan maken. Het laatste wat ik wil meegeven is: vergeet niet te genieten onderweg. Er gebeuren nu al zoveel mooie dingen, deel ook de succesverhalen met elkaar, om van te leren maar vooral ook om van te genieten.

8. REFERENTIES.

- Beck, U. (1986), Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. *Frankfurt am Main*.
- Beck, U. (Ed.) (1997), Kinder der Freiheit. *Frankfurt am Main: Suhrkamp*.
- Boulton, J., & Allen, P. (2007). Complexity perspective. *Advanced strategic management: A multi-perspective approach*, 14, 215-234.
- Bowen, G.A., (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- van Dalen, A. (2012) Meervoudig verantwoord.
- Charmaz, K. (2003). *Grounded theory: Objectivist and constructivist methods*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies for qualitative inquiry* (2nd ed., pp. 249-291). Thousand Oaks, CA: Sage
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: Aldine.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). From Socrates to expert systems: The limits of calculative rationality. In *Philosophy and Technology II* (pp. 111-130). Springer, Dordrecht.
- Driskill, G.W., & Brenton, A. L. (2005). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. Toronto: Collier Macmillan Canada.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge university press.
- Gastelaars, M. en Hagelstein, G. (1996). *Management of meaning: besturen en organiseren als processen van betekenisgeving*. ISOR: Utrecht.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Habermas, J. (1987) *The Theory of Communicative Action*, Vol. 2, trans. T. McCarthy. Cambridge, MA: Beacon Press
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hoare, C. (ed.) (2006). *Handbook of Adult Development and Learning*. New York: Oxford University Press.
- Homan, T. H. (2017). In Control? *Perspectieven op de beheerskramp in en om organisaties*. Boom.
- Homan, T. H. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Kluwer.
- Kegan, R. (1980). Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. *Journal of Counseling & Development*, 58(5), 373-380.

- Kegan, R. (1994). *In over our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). *Moral development: A review of the theory*. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek; de kern van organisatieonderzoek*. Assen: Van Gorcum en Comp.
- Kuiken, B. (2018). *De Zinmakers*. Business Contact.
- Kunneman, H. (1996), *Van theemutscultuur naar walkman-ego. Contouren van postmoderne individualiteit*. Meppel: Boom.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Ethnographic data collection in evaluation research. *Educational evaluation and policy analysis*, 4(3), 387-400.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- Loevinger, J. (1976). *Ego development: Conceptions and theories* (No. 04; BF175, L6.).
- van de Loo, E. (2010). Waarom leren gevaarlijk is. *M & O-Tijdschrift voor Management & Organisatie*.
- McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Connor, P. M., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 634- 653.
- Mead, G. H. (1964). 'Social Consciousness and the Consciousness of Meaning', in Recak, A. J. (ed.) *Selected Writings*, Indianapolis, IN: library of the Liberal Arts.
- Pentascopie. (2018). *visitatierapport Zayaz*. Pentascopie.
- Perry, W. (1970). *Forms of intellectual and ethical development in the college years*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal*, 43(1), 9-25.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Sayer, A. (1999). *On not reducing the systemworld to the lifeworld*. *European Urban and Regional Studies*, 6(4), 319-322.
- Scott, J., 1990. *A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management: Meeting the challenge of complexity*. Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Torbert, W. R. (1987). *Managing the corporate dream: Restructuring for long-term success*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

- Tsoukas, H., R. Chia. 2002. *Organizational becoming: Rethinking organizational change*. Organ. Sci. 13(5) 567–582.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wierdsma, A. F. M. (2001). *Leidinggeven aan co-creërend veranderen. Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. Speech given at the Universiteit Nyenrode Breukelen, 9th November.
- Wilber, K. (2000). *Integral psychology: Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Boston: Shambhala
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zayaz. (2016). *Jaarstukken 2016*. Zayaz.
- Zayaz. (2017). *Jaarstukken 2017*. Zayaz.
- Zayaz. (2017). *Reisgids voor werken aan wonen*. Zayaz.
- Zayaz. (2017). *Ondernemingsplan Zayaz 2017-2020*. Zayaz.

9. BIJLAGES

Bijlage 1: Topiclijst interviews, eerste versie

Praktisch

- Wat voor functie vervult u?
- Binnen welk team?

De bedoeling

- Wat is volgens u de kerntaak van een woningcorporatie?
- Hoe hangt dit volgens u samen met Zayaz?
- Wat is volgens u de bedoeling van Zayaz?
- Heeft iedereen volgens u hetzelfde beeld bij deze bedoeling?
- Hoe is deze tot stand gekomen? (veranderd in de tussentijd)
- Ervaart u veel verschil met hoe het hiervoor ging?
- Hoe ervaart u de bedoeling in de praktijk?
- Kunt u een voorbeeld geven van hoe dit er uitziet?
- Hoe vloeit de bedoeling door in jouw werk?

Context

- Wat is de maatschappelijke rol van de Zayaz en hoe is die veranderd over de jaren?
- Wat voor invloed heeft de woningwet gehad op de organisatie?
- Wat is het verschil met hiervoor?
- Wat voor invloed heeft de maatschappij op de organisatie?
- Wat betekent dat voor de bedoeling van de organisatie?

Dagelijks werk

- *(Hoe ervaart u de bedoeling in de praktijk?)*
- Is het voor u wel eens lastig om de bedoeling in het oog te houden in de praktijk?
- Ervaart u wel eens spanning tussen de bedoeling en de realiteit in de praktijk?
- Kunt u een concreet voorbeeld noemen?
- Wat was hier lastig aan?
- Wat ervaarde u toen?
- Wat deed u toen?
- Hoe proberen jullie de bedoeling levend te houden in de praktijk?
- Wilt u nog iets kwijt over de bedoeling van Zayaz?

Bijlage 2: Topiclijst interviews, laatste versie

Praktisch

- Wat voor functie vervult u?
- Hoelang bent u al werkzaam binnen Zayaz?

1) De bedoeling

- Wat is volgens u de kerntaak van een woningcorporatie?
- Hoe hangt dit volgens u samen met Zayaz?
- Wat is volgens u de bedoeling van Zayaz?
- Hoe verhoudt u zich zelf tot de bedoeling?
- Heeft iedereen volgens u hetzelfde beeld bij deze bedoeling?

- Hoe is deze tot stand gekomen? (veranderd in de tussentijd)
- Welke rol heeft de bestuurder hierin gespeeld?
- Ervaart u veel verschil met hoe het hiervoor ging?

2) Handelen vanuit de Bedoeling

Maatschappelijke druk

- Hoe denkt u dat de maatschappij naar woningcorporaties kijkt?
- Wat voor invloed heeft de politiek op Zayaz? (woningwet)
- Wat is de invloed van de publieke opinie? Reacties op social media etc.
- Wat is de invloed van extramuralisering?
- Heeft u wel eens een negatieve ervaring gehad met een huurder?
- Beïnvloedt dat uw handelen?

Dagelijks werk

- Hoe ervaart u de bedoeling in de praktijk? (vrijheid)
- Kunt u een voorbeeld geven van hoe dit er uitziet?
- Hoe vloeit de bedoeling door in uw werk?
- Hoe ondersteunt de organisatie in het handelen vanuit de bedoeling?
- Hoe voeren jullie het gesprek over de bedoeling?
- Is het voor u wel eens lastig om de bedoeling in het oog te houden in de praktijk?
- Kunt u een concreet voorbeeld noemen?
- Wat was hier lastig aan?
- Wat ervaarde u toen?
- Wat deed u toen?
- Hoe proberen jullie de bedoeling levend te houden in de praktijk?

3) Verantwoording

- Hoe verantwoord je keuzes extern, maar ook intern?

- Wilt u nog iets kwijt over de bedoeling van Zayaz?

-

Bijlage 3: Observatielijst

Letten op verwijzingen naar/gesprekken over de bedoeling. Daarnaast niet de ogen sluitend voor andere relevante gesprekken of gebeurtenissen.

Inhoudelijk

- Wordt er verwezen naar de bedoeling?
- Op wat voor manier gebeurt dit? Expliciet of impliciet?
- Wat levert dit op?

Lichaamstaal

- Hoe zit iedereen erbij?
- Hoe is de sfeer?
- Verandert dit bij bepaalde thema's? Wat gebeurt er dan?

Bijlage 4: Codeboom

Hoofdcode	Sub-code	Sub-Sub-code	Sub-Sub-Sub-code
Betekenis over de bedoeling	Bedoeling Zayaz	Ontstaan bedoeling Zayaz	
	Kerntaak woningcorporatie		
Handelen vanuit de bedoeling	Zekerheid over het handelen	Ondersteuning organisatie	Cultuur
			Leidinggeven
			Vrijheid en vertrouwen
		Het goede willen doen	
	Zoektocht tijdens het handelen	Druk maatschappij	
Verantwoording			
Heftige beslissingen			
Het goede gesprek voeren	Multidisciplinair		
	Inzichtelijk maken		