

Duurzaam bouwen begint bij jezelf

Een kwalitatief onderzoek naar hoe medewerkers van Heijmans
Woningbouw betekenis geven aan de veranderbereidheid
met betrekking tot duurzaamheid

Naam: Anna Telder

Studentnummer: 2640198

Begeleider: Dr, Eugène Loos

Tweede lezer: Dr. Maikel Waardenburg

Datum: 28-06-2024



**Universiteit
Utrecht**

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie. Met dit onderzoek rond ik mijn vijf jaar durende studieloopbaan af. Tijdens mijn bachelor Organisationswetenschappen (tegenwoordig genaamd Organisatie- en managementwetenschappen) aan Tilburg University heb ik veel geleerd over ‘the human side of business’. Vanuit een multidisciplinair perspectief heb ik hier leren kijken naar de inrichting, aansturing en verandering van organisaties. Vanuit een grote interesse om complexe veranderprocessen in organisaties te begrijpen en vorm te geven ben ik afgelopen september begonnen aan de master Organisations, Verandering en Management. Mijn passie is het helpen van organisaties om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Deze passie heb ik kunnen inzetten tijdens dit onderzoek.

Het proces van deze masterthesis was leuk maar ook uitdagend. Het heeft me de complexiteit van verandering, en specifiek een duurzame verandering, nog beter doen beseffen. Gelukkig heeft mijn begeleider, Dr. Eugène Loos me hier goed in kunnen ondersteunen. Bedankt voor het stellen van de goede vragen, dit heeft enorm bijgedragen aan het concretiseren van alle ideeën en gedachten tijdens dit proces. Ook Pim Ketelaars, Manager Duurzaamheid bij Heijmans Woningbouw, heeft bijgedragen aan de opzet van mijn onderzoek en heeft mij gaandeweg veel geleerd over Heijmans en duurzaamheid. Bedankt voor het vertrouwen in mij, de fijne samenwerking en voor het steeds verder uitdagen van mijn kennen en kunnen. Het heeft me enthousiast gemaakt over duurzaamheid, met name door te beseffen hoe groot de uitdagingen en daarmee ook mogelijkheden zijn voor de implementatie ervan in de bouwsector. Ook mijn medestudenten hebben bijgedragen, door het geven van feedback en uitwisselen van ideeën om samen verder te komen in het proces van onderzoek doen. Als laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de voortdurende steun de afgelopen jaren. Ik ben enorm dankbaar dat ik alle fijne en moeilijke momenten met jullie heb mogen delen.

Ik wens u allen veel leesplezier!

Anna Telder

Tilburg, 28 juni 2024.

Samenvatting

Deze thesis onderzoekt duurzaamheid en veranderbereidheid binnen Heijmans Woningbouw. Het biedt diepgaande inzichten in hoe medewerkers omgaan met en reageren op duurzaamheidsinitiatieven in de bouwsector, een cruciaal terrein voor CO2-reductie. In Nederland groeit het besef van de noodzaak tot actie tegen klimaatverandering, aangewakkerd door internationale en nationale akkoorden die ambitieuze doelen stellen voor het verminderen van broeikasgassen. Voor Heijmans Woningbouw, een bedrijf met een sterke focus op duurzaamheid, blijkt de implementatie van duurzaam gedrag onder werknemers echter uitdagend. Dit heeft te maken met de afwezigheid van een eenduidig definitie van duurzaamheid.

Leidend in het onderzoek is het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016). Dit model is gebaseerd op het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991). Door middel van factoren van dit model is onderzocht hoe medewerkers betekenis geven aan duurzaamheid. Hoewel duurzaamheid breed wordt erkend als een belangrijk thema, variëren de opvattingen over wat dit containerbegrip inhoudt. Respondenten geven aan dat duurzaamheid, zowel in hun persoonlijke als professionele leven belangrijk is. Toch lijkt de bereidheid tot verandering laag. Ook het vertonen van duurzaam gedrag blijft uit. Dit benadrukt de complexiteit van gedragsverandering.

Een van de voornaamste obstakels voor duurzaamheidsimplementatie binnen Heijmans Woningbouw is het gebrek aan duidelijkheid en sturing. Ondanks externe druk vanuit de maatschappij en opdrachtgevers blijft de sector vaak vasthouden aan traditionele praktijken, gedreven door financiële winstgevendheid. Dit remt duurzame initiatieven af, zelfs wanneer er een positieve betekenis wordt gegeven aan duurzaamheid. De duurzame gedragsintentie lijkt er te zijn, echter blijft het daadwerkelijk gedrag nog regelmatig uit. Dit fenomeen staat bekend als de *intention-behavior gap* (Kollmuss & Agyeman, 2002; Orbell & Sheeran, 1998; Sheeran, 2002).

De resultaten wijzen op een behoefte aan meer kennis, informatie en richtlijnen om duurzaamheid concreet te maken in de dagelijkse praktijk. Medewerkers geven aan dat meer duidelijkheid en ondersteuning vanuit het management cruciaal zijn om duurzaam gedrag te bevorderen. In het discussiehoofdstuk 6 wordt dan ook het belang van heldere doelstellingen en verantwoordelijkheden benadrukt om duurzaamheid effectief te integreren binnen Heijmans Woningbouw.

Concluderend geldt dat, hoewel de intentie om duurzaamheid te omarmen aanwezig is, praktische barrières en een gebrek aan interne ondersteuning de uitvoering ervan belemmeren. Er blijkt sprake te zijn van een kloof tussen intentie en gedrag. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het verder verkennen van gedragsmechanismen die de kloof tussen intentie en actie verklaren en op het versterken van duurzaamheidsstrategieën binnen de bouwsector om de ambitieuze doelen voor klimaatneutraliteit te bereiken.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding en Probleemstelling.....	7
1.2 Relevantie.....	8
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.2.3 Persoonlijke relevantie	9
1.3 Vraagstelling.....	10
1.4 Methode.....	10
1.5 Leeswijzer.....	10
2 Theoretisch raamwerk	11
2.1 Duurzaamheid.....	11
2.1.1 Duurzaamheid als wetenschappelijk concept	11
2.1.2 Duurzaamheid als valence issue.....	12
2.2 Duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector.....	12
2.3 Duurzaamheid bij Heijmans	14
2.4 Duurzaam gedrag (Theory of Planned Behaviour, Ajzen, 1991).....	15
2.5 Veranderbereidheid	16
2.5.1 Willen veranderen.....	16
2.5.2 Moeten veranderen.....	17
2.5.3 Kunnen veranderen	17
2.5.4 De bouwstenen van Metselaar et al. (2016)	18
2.5.5 Implicaties van Metselaar et al. (2016) voor het empirisch onderzoek.....	20
2.6 Betekenisgeving in een veranderproces	21
3 Methode.....	22
3.1 Kwalitatief onderzoek	22
3.2 Design	22
3.3 Selectie participanten	23
3.4 Dataverzameling	23
3.4.1 Interviews	23
3.4.2 Contextuele data	24
3.5 Data-analyse	24
3.6 Kwaliteit van onderzoek: betrouwbaarheid & verificatie.....	25

3.6.1	Betrouwbaarheid.....	25
3.6.2	Validiteit.....	25
3.7	Mijn rol als onderzoeker.....	26
3.7.1	Reflexiviteit.....	26
3.7.2	Rol als stagiaire van Heijmans	27
4	Resultaten.....	28
4.1	Duurzaamheid.....	28
4.1.1	Duurzaamheid in het privéleven vs. werkleven.....	28
4.1.2	De waarde van duurzaamheid.....	29
	Intention-behaviour gap.....	31
	Wat is het?.....	31
	Waar komt het vandaan?.....	31
	De intention-behavior gap bij duurzaam gedrag.....	32
	Het verkleinen van de kloof	32
4.2	De ambiguïteit van duurzaamheid	33
4.2.1	Kennis en informatie.....	33
4.2.2	De vertaling van strategie naar uitvoering.....	33
4.3	Houding: eigenaarschap en verantwoordelijkheid.....	34
4.4	De strijd tussen geld en groen.....	36
4.5	Externe noodzaak als anomalie.....	37
4.6	Terugkoppeling terug naar het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016).....	37
4.7	Gewenste situatie volgens respondenten	38
4.8	Codebomen.....	39
5	Conclusie.....	42
6	Discussie.....	45
6.1	Praktische implicaties.....	45
6.2	Sterke punten & limitaties	45
6.2.1	Sterke punten	45
6.2.2	Limitaties.....	46
6.2.3	Onderzoeksdesign.....	46
6.3	Toekomstig onderzoek	47
7	Literatuurlijst	48
	Bijlagen.....	54
	Bijlage 1: Overzicht van respondenten	54
	Bijlage 2: Informed consent form	55
	Bijlage 3: Topiclijst.....	57

Bijlage 4: Uitwerking model veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016).....	60
Willen veranderen	60
Moeten veranderen.....	61
Kunnen veranderen	62

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en Probleemstelling

“De aarde staat in de fik” (Ketelaars, 21-03-2024).

Deze uitspraak schetst de urgentie die heerst rondom milieu- en klimaatproblematiek. In Nederland is 74% van mening dat handelen om klimaatverandering tegen te gaan noodzakelijk is. In 2019 was dit nog 65% (“Tussen Duurzaam Denken En Duurzaam Doen”, 2024). Het besef dat de aarde aan het opwarmen is en dat dit een probleem is, wordt steeds meer erkend. Ook in wet- & regelgeving krijgt duurzaamheid steeds meer een plek. Zo is in 2015 in Parijs het mondiale Klimaatakkoord opgesteld met als doel om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5 tot 2 graden Celsius (Europese Raad, 2024). 195 landen ondertekenden dit akkoord, waaronder Nederland. Op basis van het Klimaatakkoord van Parijs heeft Nederland in 2019 een nationaal Klimaatakkoord opgesteld. Dit nationaal Klimaatakkoord stelt het centrale doel: “de nationale broeikasgasuitstoot in 2030 met 49% terug te dringen ten opzichte van 1990” (Ministerie van Algemene Zaken, 2022, p. 7). Om deze doelstelling te behalen heeft de overheid, samen met bedrijven en organisaties uit verscheidene sectoren, maatregelen opgesteld. Een belangrijke sector is de bouwsector. Dit is niet gek, de Nederlandse bouwsector was verantwoordelijk voor 12% van de CO₂ uitstoot in 2022 (Centraal Bureau voor de Statistiek, n.d.). Wereldwijd is de gebouwde omgeving zelfs verantwoordelijk voor 37% van de CO₂-uitstoot (United Nations Environment Program, 2022).

Een belangrijke organisatie in de Nederlandse bouwsector is Heijmans ([Homepagina Nederlands \(heijmans.nl\)](http://heijmans.nl)). Heijmans is met ongeveer 5000 werknemers een groot bouwbedrijf gevestigd door heel Nederland. Het hoofdkantoor zit in Rosmalen. Heijmans heeft een centrale NV, de rest van de organisatie bestaat uit drie bedrijfsstromen; vastgoed, bouw & techniek en infra.

Heijmans is al jaren aan het investeren in duurzaamheid, vooroplopend op wetgeving en maatregelen. De organisatie voert een actief beleid omtrent duurzaamheid. Afgelopen jaar is een herijkte strategie gelanceerd: ‘Samen naar 2030’. De strategie is opgebouwd uit vijf pijlers, waarvan duurzaamheid er één is. Heijmans ambieert om te shiften van passieve uitvoerders naar actieve aanvoerders voor duurzaam bouwen.

Heijmans Bouw & Techniek heeft de realisatie van woningen, woningbouw als kernactiviteit. De activiteiten hebben voornamelijk te maken met nieuwbouwprojecten, maar ook segmenten van herstel, verbouw en renovatie van woningen spelen een rol. Deze bedrijfsstroom bestaat uit Heijmans Woningbouw en Heijmans Utiliteit. Deze bedrijfsstroom kent vijf regionale kantoren; Amersfoort, Drachten, Huizen, Rosmalen (inclusief kantoor Goes) en Rotterdam.

Dit onderzoek vindt plaats binnen Heijmans Woningbouw. Er is gekozen om te focussen op de kantoren in Amersfoort, Rosmalen en Rotterdam. Dit omdat het de drie grootste regio's zijn en de andere twee vestigingen vaak meebewegen in de richting van deze vestigingen (Ketelaars, 21-03-2024).

Omdat de grootste invloed met betrekking tot verduurzaming in de vroegste fase zit, het voortraject, is er gekozen om dit onderzoek binnen het voortraject uit te voeren (Ketelaars, 21-03-2024). De vorm van de woning wordt bepaald in de eerste schets. Gaandeweg, in de uitvoeringsfase, valt er weinig meer te veranderen aan de gemaakte ontwerpen. Het is daarom dat de relevantie van mijn onderzoek vooral betrekking heeft op het voortraject, want dit is waar de duurzame keuzes gemaakt moeten worden (Ketelaars, 21-3-2024).

Het voortraject kent verschillende functies. Er is een manager voortraject en er zijn ontwerpmanagers, die leiding geven aan verscheidende functies die helpen met het ontwerpen van de woning. Ook zijn er commercieel managers; deze hebben contact met klanten en opdrachtgevers. Er zijn engineers, die 3D versies maken van de ontwerpen en er zijn calculatoren; deze gaan over de kosten en andere berekeningen. Het voortraject van Heijmans Woningbouw werkt als opdrachtnemer van een opdrachtgever. Dit is soms een interne opdrachtgever (Heijmans Vastgoed) en soms een externe opdrachtgever. Deze externe opdrachtgevers bestaan uit private ontwikkelaars, woningcorporaties of beleggingsfondsen. De opdrachtgevers vallen buiten de scope van dit onderzoek.

Team duurzaamheid

Heijmans Woningbouw en Heijmans Vastgoed hebben gezamenlijk een Team Duurzaamheid Wonen. Dit team bestaat uit duurzaamheidsadviseurs die projecten ondersteunen. Ook houdt dit team zich bezig met de huidige ontwikkelingen als het gaat om wet- en regelgeving. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit Team Duurzaamheid Wonen.

Duurzaam bouwen begint bij het ontwerp van het gebouw. Keuzes voor duurzame materialen, installaties en andere facetten worden in de ontwerpfase gemaakt. Maar deze duurzame keuzes zijn niet zo simpel als ze op papier lijken. Want wat is nou precies een duurzame keuzes? Is dat een gebouw dat meer dan 100 jaar blijft staan? Is dat het gebruik van materialen die het minste CO₂ uitstoten? Maar wordt dan enkel naar de CO₂-uitstoot in de productiefase gekeken? Of ook CO₂-uitstoot, of misschien zelfs opslag, in de gebruiksfase? Hoe zit het met andere milieu factoren zoals hittebestendigheid, watergebruik of natuur gerelateerde kwesties?

Veel commerciële organisaties hebben moeite met het effectief aanpakken van grote milieuvraagstukken, zoals klimaatverandering (Busch et al., 2020). Een verklaring van uitblijvend duurzaam gedrag heeft te maken met de wisselwerking in afwegingen die speelt in deze organisaties. Commerciële organisaties moeten constant afwegingen maken tussen economische-, sociale- en duurzaamheidsdoelstellingen. Dit leidt vaak tot een voorzichtige houding in het aanpakken van duurzaamheidskwesties (Busch et al., 2020).

Binnen Heijmans en in de gehele bouwsector, wordt hard gewerkt om duurzamer te bouwen. Dit gebeurt door ontwikkelen van nieuwe bouwtechnieken, zoeken naar alternatieve materialen of andere slimme bouwtechnische oplossingen. Maar een factor die in de bouwsector snel over het hoofd wordt gezien is de mensen en hun gedrag (Ketelaars, 21-03-2024). In het voortraject wordt de business case bepaald. Hierin moet duurzaamheid verweven worden. Het zijn de mensen in het voortraject die mede invulling moeten geven aan duurzamere business cases. Het vertonen van duurzaam gedrag is hierbij nodig. Ondanks de nieuwe strategische doelstelling merkt Heijmans dat deze gedragsverandering niet zomaar wordt gerealiseerd. Een verklaring hiervoor lijkt nog niet gevonden. Ten grondslag aan gedrag ligt een gedragsintentie (Ajzen, 1991). Deze gedragsintentie wordt door Metselaar et al. (2016) vertaald naar de praktijk door middel van veranderbereidheid. Om te verklaren waarom medewerkers van Heijmans nog niet (altijd) duurzaam gedrag vertonen, in lijn met de duurzaamheidsstrategie van de organisatie, is het relevant om te kijken naar de veranderbereidheid van werknemers. Om hier meer inzicht in te krijgen onderzoekt deze thesis *hoe de medewerkers in het voortraject van Heijmans betekenis geven aan de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid*.

1.2 Relevantie

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Duurzaamheid is een maatschappelijk onderwerp. De opwarming van de aarde raakt iedereen. De bouwsector heeft een grote impact op de klimaatcrisis. De Nederlandse infra- en bouwsector is

gezamenlijk verantwoordelijk voor 40 procent van het energieverbruik, 50 procent van het grondstoffenverbruik en 35 procent van de CO₂-uitstoot (Oerlemans, 2023). Het is daarom dat het verduurzamen van deze sector enorm relevant is. Maar duurzamer bouwen is niet zo simpel, het vereist gebruik van andere bouwmaterialen, bouwtechnieken en innovatieve oplossingen. Ook heeft de bouwsector meer belangen te dienen dan enkel duurzaamheidsbelangen. Zeker een commercieel, beursgenoteerd, bedrijf als Heijmans heeft ook financiële belangen te behartigen. Dit maakt de verandering naar duurzamer bouwen des te complexer. Onderbelicht in deze complexe verandering zijn de mensen die deze verandering moeten uitvoeren en hun gedrag. Door de betekenis die werknemers geven aan de veranderbereidheid tot verduurzaming te onderzoeken kan meer inzicht worden verkregen in deze complexe verandering. Dit inzicht kan bijdragen aan de succesvolle transitie naar een duurzamere bouwsector. Het begrijpen van de drijfveren achter duurzaam gedrag kan helpen om het bewustzijn van het milieuprobleem te vergroten en interventies om het beïnvloeden van duurzaam gedrag te laten slagen (Nguyen et al., 2016). Het kan Heijmans, maar ook andere bouwbedrijven en de Rijksoverheid, helpen om duurzaam gedrag te vergroten. Dit kan Heijmans helpen om in de toekomst bewuster duurzaamheidsbeleid te formuleren en dit op een effectieve manier uit te voeren. Omdat de bouwsector niet losstaand is van de samenleving, komt alle vooruitgang die in deze sector wordt geboekt in het verbeteren van duurzaamheidsprestaties ten goede aan de regio's en landen waarin ze actief zijn (Woolthuis, 2010). Des te groter de relevantie van dit onderzoek door de bijdrage aan het verminderen van negatieve impact op milieu en klimaat van deze sector.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

De gedragscomponent is er een die nog on(der)belicht is in het verduurzamen van de bouwsector. Bestaande onderzoeken die gaan over verduurzaming in de bouwsector spreken vaak over vakinhoudelijke verduurzaming (Khalfan, 2006; Mavi et al., 2021). Ook het klimaatakkoord van Parijs (Europese Raad, 2024) en het nationale Klimaatakkoord (Ministerie van Algemene Zaken, 2022) spreken over de vakinhoudelijke verduurzaming in de bouwsector. Echter, wanneer onderzoek wordt gedaan naar duurzaam gedrag, wordt dit vaak gedaan aan de hand van de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) (De Leeuw et al., 2015; Kim & Seock, 2019). Vaak gaan deze onderzoeken over duurzaam gedrag van bedrijven op institutioneel en organisatieniveau. Onderzoek naar strategisch gedrag van grote organisaties als het gaat om duurzaamheid op microniveau mist nog (Busch et al., 2020). Dit onderzoek probeert aan te vullen als het gaat om duurzaam gedrag op microniveau.

1.2.3 Persoonlijke relevantie

Persoonlijk voel ik me in steeds grotere mate betrokken bij de veelvoudige en complexe maatschappelijke problematiek. Duurzaamheid valt hier ook onder. We leven in een turbulente tijd met veel maatschappelijke opgaven voor ons. Overheden, organisaties en mensen zijn zoekende naar juiste oplossingen. Hierin zie ik een belangrijke professionele en persoonlijke rol voor mezelf. De laatste jaren groeit mijn leergierigheid naar de uitvoerbaarheid van deze complexe en abstracte thema's in organisaties. Ik merk dat veel organisaties zoekende zijn hierin. Mijn ambitie is om hieraan bij te dragen en organisaties te helpen om stappen vooruit te maken. De afgelopen jaren heb ik dit voornamelijk gedaan in het publieke domein. Steeds meer ben ik van mening dat grote commerciële organisaties, en hun impact, nog te veel over het hoofd worden gezien. Ook zij hebben een belangrijke rol en verantwoordelijkheid. Met dit onderzoek hoop ik meer te leren over commerciële organisaties en hoe zij op hun eigen manier kunnen bijdragen aan de complexe, maatschappelijke, duurzaamheidsproblematiek.

1.3 Vraagstelling

De centrale vraag in deze thesis luidt:

Hoe geven de medewerkers betekenis aan de veranderingsbereidheid met betrekking tot duurzaamheid in het voortraject van Heijmans Woningbouw?

Deze vraag bevat een aantal deelvragen:

- 1a. Hoe kan duurzaamheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?
- 1b. Hoe kan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector gedefinieerd worden volgens de literatuur?
2. Hoe kan veranderbereidheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?
- 3a. Hoe geven de medewerkers bij Heijmans betekenis aan duurzaamheid?
- 3b. Wat is de veranderbereidheid tijdens het voortraject nu volgens de medewerkers?
- 3c. Wat is de gewenste situatie volgens de medewerkers?
4. In hoeverre komen de inzichten van de medewerkers bij Heijmans overeen met die uit de literatuur?

1.4 Methode

Dit onderzoek betreft een *single case study* binnen de organisatie Heijmans. Er wordt gekeken naar het voortraject, de plek waar keuzes voor duurzamer bouwen gemaakt worden. Het onderzoek is begonnen met het vaststellen van probleem en onderzoeksonderwerp; vervolgens is er een literatuurstudie uitgevoerd om duurzaamheid, veranderbereidheid en betekenisgeving te duiden.

Opvolgend is er, door middel van *purposive sampling*, een selectie gemaakt van respondenten van dit onderzoek. Aan de hand van semigestructureerde interviews zijn kwalitatieve data verzameld. Op deze data is een analyse uitgevoerd. De analyse heeft verdiept op de onderwerpen van dit onderzoek en de betekenis die de respondenten geven aan deze onderwerpen.

Tot slot worden de bevindingen van dit onderzoek gekoppeld aan bestaande theorieën die ingaan op veranderbereidheid en duurzaam gedrag. Hiermee ambieert dit onderzoek inzichten te geven in de betekenis die werknemers in het voortraject van Heijmans geven aan de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid.

1.5 Leeswijzer

Dit hoofdstuk duidt de aanleiding tot dit onderzoek en de onderzoeksvragen, evenals de relevantie van het onderzoek. Hoofdstuk twee gaat in op het theoretisch raamwerk. Hoofdstuk drie beschrijft de methode van het onderzoek, waarin de opzet van het onderzoek en het proces van dataverzameling wordt beschreven. Uit de verzamelde data volgt hoofdstuk vier. Hierin wordt een analyse uitgewerkt aan de hand van de verzamelde data. De conclusies, en antwoorden op de onderzoeksvragen, worden beschreven in hoofdstuk vijf. Tot slot bevat hoofdstuk zes een kritische beschouwing van het onderzoek met een aantal implicaties en reflecties.

2 Theoretisch raamwerk

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de centrale concepten in dit onderzoek, duurzaamheid en veranderbereidheid. In dit hoofdstuk geef ik toelichting op de gekozen theorieën die relevant zijn voor dit onderzoek.

2.1 Duurzaamheid

Ten eerste staat dit onderzoek stil bij duurzaamheid. Hierbij wordt eerst duurzaamheid als wetenschappelijk concept uitgelicht; ook wordt stilgestaan bij het feit dat duurzaamheid een *valence issue* is, waarna wordt ingegaan op de rol van duurzaamheid in de Nederlandse Bouwsector. Afsluitend wordt de duurzaamheidsstrategie van Heijmans toegelicht.

2.1.1 Duurzaamheid als wetenschappelijk concept

Duurzaamheid is een concept zonder eenduidige betekenis. Het is niet voor niets dat het concept duurzaamheid heeft geleid tot een uitgebreid debat onder onderzoekers, waardoor verschillende denkrichtingen zijn ontstaan (Ruggerio, 2021). De uiteenlopende definities maken dat duurzaamheid een ambigu concept is (Whyte & Lamberton, 2020). Duurzaamheid kent daarom geen eenduidige definitie. Dit voortdurende debat toont de noodzaak om de academische discussie over de betekenis van duurzaamheid te verdiepen (Whyte & Lamberton, 2020).

Een veel gebruikte definitie is die van Brundtland (1987). Zij definieert duurzaamheid als: “Een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder daarbij de behoeften van de toekomstige generaties in gevaar te brengen” (“Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development,” 1987)

Robertson (2021) definieert duurzaamheid in haar boek als: “enduring into the long-term future” (p. 3). Een andere benadering voor duurzaamheid laat Ruggerio (2021) zien in zijn paper over duurzaamheidsprincipes en definities. Hierin legt hij onder andere uit hoe Gallopín (2003) duurzaamheid verklaart aan de hand van de systeemtheorie. Duurzaamheid is een conceptueel construct, toegepast op het systeem van natuurlijke materie in de wereld. Gallopín (2003) stelt dat een systeem duurzaam is wanneer de nettowaarde van het verkregen product constant blijft in de loop der tijd. Echter erkent Gallopín (2003) dat de onduidelijkheden betreffende bepaalde producten en hun waarde ervoor zorgt dat subjectiviteit nog een leidende rol speelt bij de definitie van wat duurzaamheid zou moeten zijn (Ruggerio, 2021). Cox en Béland (2012) stellen dat het concept van duurzaamheid een groeiende bezorgdheid over de langetermijngevolgen van beslissingen suggereert en een toenemende ontevredenheid over de huidige praktijken impliceert.

Tegenwoordig wordt de Triple Bottom Line (TPL) regelmatig aangehaald als er gesproken wordt over duurzaamheid (Hussain et al., 2016; Purvis et al., 2018; Robertson, 2021). Bij de Triple Bottom Line wordt er evenveel belang hecht aan drie onderling samenhangende dimensies van duurzaamheid. Het betreft de sociale, economische en ecologische dimensies van duurzaamheid. Samen vormen zij het begrip duurzaamheid (Hussain et al., 2016; Purvis et al., 2018; Robertson, 2021). De sociale dimensie betreft arbeidswetgeving, mensenrechten, de samenleving en aspecten van de productverantwoordelijkheid. De economische dimensie van duurzaamheid heeft betrekking op de gegenereerde directe waarde, aanwezigheid op de markt en indirecte economische gevolgen. De ecologische dimensie heeft betrekking op aspecten van materiaal, energie, water, biodiversiteit, emissies en afval, producten en diensten, de naleving van milieuwetgeving en regelgeving, transport van producten en algemene milieubeschermingsmaatregelen die door een organisatie zijn genomen (Hussain et al., 2016).

De Triple Bottom Line wordt regelmatig gebruikt door academici om onderzoek te doen naar duurzaamheid (Hussain et al., 2016; Purvis et al., 2018; Robertson, 2021; Ruggerio, 2021). Ook de Sustainable Development Goals zijn gebaseerd op de drie dimensies van duurzaamheid uit de Triple Bottom Line. Deze zeventien ontwikkeldoelstellingen moeten samen duurzame ontwikkeling omvatten (United Nations, 2015). De Sustainable Development Goals zijn bedoeld om richting te geven voor landen en organisaties wereldwijd om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Volgens de United Nations (2015) is dat gewenst.

2.1.2 Duurzaamheid als valence issue

Scholtes (2012) stelt dat duurzaamheid een ‘valence issue’ is. Dit houdt in dat duurzaamheid een positieve betekenis kent, waarbij een vanzelfsprekendheid ontstaat dat iedereen voorstander van duurzaamheid is. Dit houdt in dat er overeenstemming bestaat over het doel dat men wil bereiken, in dit geval duurzaamheid, maar dat er diverse meningen zijn over hoe dat doel bereikt kan en moet worden en waar de prioriteiten liggen (van der Burg, 2000).

Cox en Béland (2012) stellen dat *valence* gaat over de emotionele kwaliteit van een idee, die het idee minder of meer aantrekkelijk maakt. De valentie van een idee kan zowel positief als negatief van aard zijn of hoog of laag in intensiteit. Een idee met een hoge positieve valentie heeft een sterkere aantrekkingskracht. Deze sterkere aantrekkingskracht draagt bij aan (beleid)veranderingen. Ideeën met een negatieve valentie daarentegen zullen waarschijnlijk leiden tot weerstand. Echter is valentie niet statisch, het is onderhevig aan veranderingen in de loop der tijd (Cox & Béland, 2012).

Door duurzaamheid te ‘*framen*’ als een idee dat verenigbaar is met economische groei, kreeg het idee een positieve waarde. De oorsprong van duurzaamheid werd daarom geïnspireerd door de wens om een idee te creëren dat een positievere waarde zou hebben, met name door milieuoverwegingen verenigbaar te maken met economische groei (Cox & Béland, 2012).

Concluderend kent duurzaamheid geen eenduidige definitie in de literatuur. Verschillende visies op dit brede concept zorgen voor ambiguïteit. Deze thesis onderzoekt duurzaamheid daarom vanuit een open perspectief, waarin de betekenisgeving die de respondenten geven aan dit concept het uitgangspunt is. Hierover volgt in meer in paragraaf 2.6.

2.2 Duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector

Duurzaamheid is een concept dat terugkomt in de gehele samenleving, zo ook in de bouwsector. Dat is maar goed ook, want de gebouwde omgeving is verantwoordelijk voor 12% van de totale CO₂-uitstoot in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, n.d.). Nederlands beleid voor duurzaam bouwen begint steeds meer op gang te komen. Het is niet voor niets dat de Rijksoverheid duurzaam bouwen als belangrijk onderwerp noemt. Zo stelt ze: “Bij de ontwikkeling van gebouwen staat respect voor mens en milieu voorop.” (Ministerie van Algemene Zaken, 2023, [Duurzaam bouwen | Duurzaam bouwen en verbouwen | Rijksoverheid.nl](#)).

Op basis van internationaal beleid, zoals het Klimaatakkoord van Parijs en Het klimaatverdrag, heeft de Nederlandse Overheid in 2019 de klimaatwet, op basis van het klimaatakkoord (“Klimaatakkoord,” 2019) heeft aangenomen. Hierin staat onder andere dat 49% minder CO₂-uitstoot in 2030 en 95% minder CO₂-uitstoot in 2050 ten opzichte van 1990 gerealiseerd moet worden.

De Rijksoverheid stelt op de pagina van duurzaam bouwen ([Duurzaam bouwen | Duurzaam bouwen en verbouwen | Rijksoverheid.nl](#)):

“Duurzaam bouwen gaat over

- Laag energieverbruik
- Gebruik van duurzame materialen die rekening houden met het milieu en de gezondheid van bewoners en gebruikers
- Een gezond binnenmilieu, bijvoorbeeld door goede ventilatie. Dit voorkomt vocht, schimmel en ophoping van schadelijke stoffen
- Prettige en leefbare huizen, gebouwen, wijken en steden
- Duurzaam slopen, om zo materialen die vrijkomen bij de sloop opnieuw te gebruiken (hergebruik)
- Verantwoord watergebruik
- Voorkomen dat grondstoffen voor bouwmaterialen op raken

Daarnaast moet de CO₂-uitstoot van bouwvoertuigen omlaag. Hiervoor is het programma Schoon en Emissieloos bouwen opgezet.” (Ministerie van Algemene Zaken, 2023).

In 2012 is het Bouwbesluit (tegenwoordig Besluit bouwwerken leefomgeving) opgesteld, waarin de minimale bouwtechnische voorschriften staan waaraan gebouwen moeten voldoen. Deze voorschriften gaan over milieu, energiezuinigheid, bruikbaarheid, gezondheid en veiligheid (Ministerie van Algemene Zaken, 2023) ([Duurzaam bouwen | Duurzaam bouwen en verbouwen | Rijksoverheid.nl](#)).

Om doelstellingen te behalen zijn verschillende bepalingmethoden opgesteld die een rol spelen in het verduurzamen van de bouwsector. De Rijksoverheid noemt de Milieuprestatie van gebouwen (MPG) als bepalingmethode voor duurzaamheid in de bouwsector. Via deze methode worden de gevolgen voor het milieu van bepaald materiaalgebruik berekend. De MPG is ontwikkeld op basis van de LCA-systematiek. LCA staat voor de levenscyclusanalyse. Deze systematiek berekent de milieueffecten van bouwmaterialen, producten, samengestelde bouwdelen of volledige bouwwerken. Hierin wordt de gehele cyclus van een product in beschouwing genomen (Ministerie van Algemene Zaken, 2024) ([Milieuprestaties van gebouwen berekenen | Duurzaam bouwen en verbouwen | Rijksoverheid.nl](#)). Ook zijn er methoden om het energieverbruik van een woning vast te stellen. Allereerst is er de EPC (energiepresentatie coëfficiënt). Sinds 1 januari 2021 moeten nieuwe gebouwen voldoen aan strengere eisen voor energiegebruik. Hierom is de EPC vervangen door de BENG-eisen. (Bijna Energie Neutrale Gebouwen. De BENG-eisen zijn opgenomen in het Besluit bouwwerken en leefomgeving (Bbi). De BENG-eisen zorgen voor energiezuinigere nieuwe gebouwen (Ministerie van Algemene Zaken, 2023).

Concluderend wordt duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector gedefinieerd door middel van een aantal indicatoren, waarvan BENG en MPG de twee belangrijkste zijn. Echter is de wet- en regelgeving onderhevig aan vele discussie en ontwikkelingen. Omdat duurzaamheid zo'n breed en ambigu concept is, is het lastig om passen beleid hierop te voeren. Zo stellen Whyte en Lamberton (2020):

As sustainability is an ambiguous concept, it is difficult to determine a particular problem as being a *sustainability* problem, and hence, in need of a multidisciplinary solution. This ambiguity and misconception of sustainability meaning may lead to inappropriate management practices and problems formulating policy and action, hindering incremental progress towards sustainability (p. 2.).

2.3 Duurzaamheid bij Heijmans

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen bouwbedrijf Heijmans. Het is daarom belangrijk niet enkel stil te staan bij landelijk beleid, maar vooral ook hoe Heijmans duurzaamheid ziet.

“*We geven meer dan we nemen*” zo luidt de slogan voor duurzaamheid in het strategisch plan voor 2030 van Heijmans ([Strategie Heijmans: Samen naar 2030](#)).

De gestelde doelstelling is als volgt:

In 2030 realiseren wij met al ons werk een positieve impact voor de aarde. We zetten uitsluitend duurzame oplossingen en werkmethoden in om actief bij te dragen aan een beter klimaat, meer biodiversiteit en een goede waterbalans. Dat doen we met de hele keten waarin wij werken. Zo ondersteunen we het herstel van de natuur en dragen we bij aan een leefbare toekomst voor iedereen.

Heijmans heeft duurzaamheid opgesplitst in drie elementen: klimaatverandering/CO₂, biodiversiteit en water. Overkoepelend kent het beleid nog twee thema's: beleid/gedrag en financiële waardering. De uitwerking voor Heijmans Woningbouw is als volgt ([Strategie Heijmans: Samen naar 2030](#)):

Klimaat/CO₂

Klimaatverandering gaat om het verlagen van de CO₂-uitstoot. Het duurzaamheidsbeleid kent een aantal doelstellingen. De uitstoot van de eigen organisatie, genaamd scope 1 en 2, moet naar nul in 2030. Scope 3, ingekochte en opgeleverde goederen/diensten, moet in 2030 gehalveerd zijn ten opzichte van 2019 en nul in 2040. Het doel voor scope 4, de opgeslagen en gemeden CO₂, moet netto positief worden.

Biodiversiteit

Ingrepen van Heijmans Woningbouw moeten leiden tot een verbetering van de natuur en klimaatbestendigheid. Hierin wordt samengewerkt met het natuurlijke systeem, waarbij de woningen essentieel onderdeel zijn in een gebied. De komende jaren wordt er gewerkt om tot meetbare biodiversiteit te komen.

Water

Water is een belangrijk onderwerp. Waterschaarste en tegelijkertijd waterovervloed in combinatie met de aangescherpte richtlijnen die er aan komen maken water steeds belangrijker. Water wordt in vier categorieën onderscheiden: waterbalans (vasthouden), waterkwaliteit (schoon afvoeren), watergebruik (minimaliseren) en watergebruik (absorptie). De focus is om de komende jaren meer grip en visie op deze thema's te krijgen. Het stuurmiddel de komende jaren is drinkwatergebruik.

2.4 Duurzaam gedrag (Theory of Planned Behaviour, Ajzen, 1991)

Duurzaamheid definiëren als concept en duurzaam beleid schrijven is één ding. Uiteindelijk is het ook de bedoeling dat dit wordt omgezet in duurzaam gedrag.

Milieuvriendelijk gedrag of duurzaam gedrag (pro-environmental behaviour) wordt door Steg et al. (2014) gedefinieerd als “elke actie die de kwaliteit van het milieu verbetert” (p. 104). De term is verwisselbaar met andere omschrijvingen van duurzaam gedrag zoals milieuverantwoord gedrag (Miller et al., 2014).

Een voorspellende factor voor bevorderend duurzaam gedrag en intenties tot bevorderend duurzaam gedrag biedt het model van gepland gedrag van Ajzen (1991) (De Leeuw et al., 2015; Kim & Seock, 2019). De theorie van gepland gedrag (TPB) is ontstaan uit de Theory of Reasoned Action, die werd ontwikkeld om rekening te houden met gedragsintenties (Fishbein & Ajzen, 1975). TPB gaat ervan uit dat intenties de meest invloedrijke factor zijn op menselijk gedrag en dat mensen rationeel zijn in het systematische gebruik van bestaande informatie (Ajzen & Fishbein, 1980).

Bovendien stelt TPB dat intentie wordt beïnvloed door "houding, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole" (Ajzen & Madden, 1986, p.463). Kortom, "hoe gunstiger de houding en de subjectieve norm met betrekking tot een gedrag en hoe groter de waargenomen gedragscontrole, des te sterker moet de intentie van een individu zijn om het gedrag in kwestie uit te voeren" (Ajzen, 1991; p.188).

Het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991) gaat er dus van uit dat aan de intentie voor het vertonen van bepaald gedrag van iemand een aantal motiverende krachten ten grondslag liggen. De motivationele krachten heeft Ajzen (1991) vertaald naar de variabelen:

- De attitude ten aanzien van het gedrag. Dit gaat over in hoeverre positieve of negatieve uitkomsten van het gedrag worden verwacht. (Behavioral beliefs)
- De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag. Dit heeft te maken met de ervaren druk om het gedrag wel of niet te vertonen vanuit de omgeving. (Normative beliefs)
- De controle die ervaart wordt over het gedrag. Dit verwijst naar de mate van overtuiging van de haalbaarheid van het doelgedrag. (Control beliefs)

Deze drie motivationele krachten bepalen samen de intentie van een persoon voor het vertonen van een bepaald gedrag. Hoe groter de houding en subjectieve norm en de waargenomen controle is, hoe groter de intentie van een persoon moet zijn om het gewenste gedrag uit te voeren (Ajzen, 1991).

Ates (2020) noemt in zijn paper verscheidende onderzoeken die TBP gebruiken om de koopintentie en het koopgedrag van duurzame of groene producten te bevestigen op het gebied van milieuvriendelijk gedrag, waaronder biologische producten en groenten (bijv. Paul & Rana, 2012), recyclinggedrag (bijv. Cheung et al., 1999 ; White & Hyde, 2012), milieuvriendelijke verpakkingen (bijv. Prakash & Pathak, 2017), groene hotels (bijv. Yarimoglu & Günay, 2020), huidverzorgingsproducten (bijv. Hsu et al., 2017) en algemene groene producten (bijv. Chen & Tung, 2014 ; Ha & Janda, 2012).

Het model van Ajzen (1991) is een legitiem model om duurzaam gedrag te onderzoeken. Het model wordt erkend als een voorspellende factor voor bevorderend duurzaam gedrag en intenties tot bevorderend duurzaam gedrag (De Leeuw et al., 2015; Kim & Seock, 2019).

2.5 Veranderbereidheid

Een praktische doorvertaling van het theoretische model van gepland gedrag (Ajzen, 1991) uit zich in het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016). Metselaar et al. (2016) definiëren veranderbereidheid in hun boek 'Van weerstand naar veranderbereidheid' als:

Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen. (p. 68)

De theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991) ligt ten grondslag van de veranderbereidheid zoals Metselaar et al. (2016) deze stelt. De theorie van Ajzen (1991) wordt gebruikt als uitgangspunt, maar wordt aangevuld met andere theoretische modellen, waarna Metselaar et al. (2016) een vertaalslag maken naar de praktijk. Op basis van dit praktische model hebben Metselaar et al. een methode ontwikkeld om de veranderbereidheid te meten, de DINAMO-methode.

Veranderbereidheid wordt aan de hand van de definitie van Metselaar et al. (2016) neergezet als de positieve tegenhanger van weerstand als het gaat om organisatieverandering. Het uitgangspunt is dat weerstand gezien wordt als belangrijke reden voor het mislukken van veranderprocessen (Metselaar et al., 2016). De essentie van het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016) zit in de drie componenten **willen**, **moeten** en **kunnen**. Deze drie componenten zijn gebaseerd op de drie variabelen van gepland gedrag van Ajzen (1991): de attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag, de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag en de controle die een persoon ervaart over het gedrag. Deze drie componenten vormen samen de veranderbereidheid van een persoon, wat invloed heeft op het gedrag van iemand en door dat gedrag weer invloed op het resultaat van de verandering. Veranderbereidheid wordt in dit model, en volgens Ajzen (1991), gezien als een gedragsintentie. Deze gedragsintentie is een indicatie over het te verwachten gedrag van de persoon omtrent het onderwerp of de verandering. De drie variabelen worden daarom gebruikt om gedrag te verklaren.

2.5.1 Willen veranderen

De eerste component die Metselaar et al. (2016) benoemen in hun model, willen, is gebaseerd op de variabele van Ajzen: de attitude van een persoon ten aanzien van het gedrag. Metselaar et al. (2016) stellen dat willen veranderen bepaald kan worden door cognitieve reacties (denken) en affectieve reacties (voelen). Cognitieve reacties zijn de ideeën die een medewerker heeft over de verandering. Het betreft de verwachte gevolgen voor dagelijkse werkzaamheden en de meerwaarde die de verandering teweeg zou brengen voor de organisatie. Affectieve reacties gaan over de emoties die de verandering bij een medewerker oproept; het zijn de positieve of negatieve emoties die de verandering oproept bij de betreffende persoon. De veranderaanpak (top-down of bottom-up) leidt tot een bepaalde mate van betrokkenheid bij het veranderproces van medewerkers.

Cognitieve en affectieve reacties worden opgedeeld in vier factoren (Metselaar et al., 2016, p. 73):

1. de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker
2. de emoties die de verandering oproept bij de medewerker
3. de meerwaarde van de verandering voor de organisatie
4. de betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces

2.5.2 Moeten veranderen

De tweede component die Metselaar et al. (2016) benoemen in hun model, moeten, is gebaseerd op de variabele van Ajzen: subjectieve norm. Ajzen (1991) omschrijft dit als: “*de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitude-object*” (Metselaar et al., 2016, p. 74). Het moeten veranderen wordt voornamelijk bepaald door de omgeving van de medewerker. Dit gaat over collega’s, leidinggevend, de directie en de raad van bestuur. De mate van het gevoel van moeten veranderen bij een medewerker wordt bepaald door de druk die deze partijen uitoefenen op de medewerker. Het gaat hierbij om interne druk. Er bestaat ook externe druk, ook wel noodzaak, om te veranderen. Dit kan gaan over druk vanuit klanten om bepaalde veranderingen door te voeren, een veranderende markt die vraagt om nieuwe ontwikkelingen of een coronapandemie die organisaties forceert om thuis te werken.

Moeten veranderen bestaat daarom uit twee factoren (Metselaar et al., 2016, p. 74):

1. Interne druk
2. Externe noodzaak

2.5.3 Kunnen veranderen

De derde component die Metselaar et al. (2016) benoemen in hun model, kunnen, is gebaseerd op wat Ajzen (1991) gedragscontrole noemt. Dit gaat over de beschikbaarheid van kennis, ervaring en middelen van een medewerker die nodig zijn om de verandering mogelijk te maken.

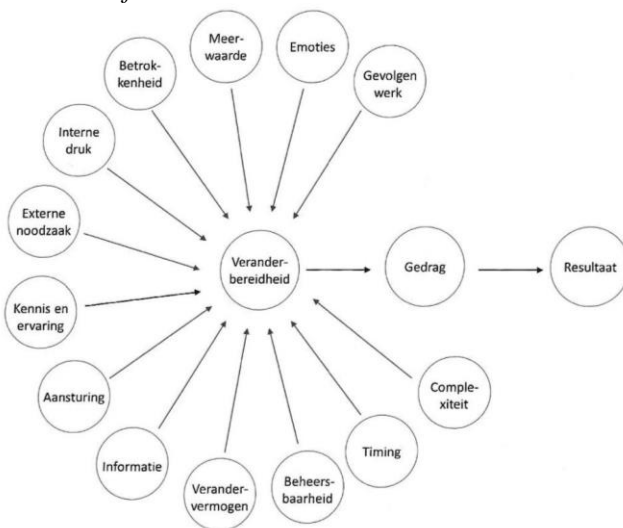
Op basis van gedragscontrole van Ajzen (1991) aangevuld door verscheidende theorieën (Courpasson et al., 2011; Fiorelli & Margolis, 1993; Ford et al., 2008; Ford & Ford, 2009; Merron, 1993, Goldstein, 1988; Merron, 1993; Piderit, 2000) kan de component kunnen veranderen worden opgesplitst in 7 factoren. Deze factoren bepalen of er met succes veranderd kan worden (Metselaar et al., 2016, p. 75-76):

1. De kennis en vaardigheden van betrokkenen. Dit gaat over de competenties die nodig zijn om de verandering succesvol te implementeren. Het is afhankelijk van de soort verandering welke soort competenties er nodig zijn. Technische competenties, sociale competenties en leiderschapscompetenties zijn nodig, afhankelijk van de verandering. Ervaring gaat over voorgaande ervaringen. Positieve ervaringen bevorderen de veranderbereidheid. Negatieve ervaringen zorgen voor een verminderde veranderbereidheid.
2. De kwaliteit van aansturing van het proces. Dit heeft betrekking op het management. Een heldere fasering en haalbare doelen binnen het veranderproces wordt gezien als goede aansturing.
3. De kwaliteit van de informatievoorziening. De kwaliteit van informatievoorziening hangt sterk samen met een goede aansturing. Door medewerkers volledig en tijdig te informeren kan onzekerheid voorkomen worden. Dit draagt bij aan de veranderbereidheid.
4. Het verandervermogen van de organisatie. Dit wordt bepaald door de flexibiliteit van processen en structuren en de gehanteerde systemen. Een organisatie bestaande uit een platte structuur, met veel verantwoordelijkheden laag in de organisatie, is makkelijker te veranderen dan een hiërarchische organisatie bestaande uit veel managementlagen.

5. De beheersbaarheid van het veranderproces. De beheersbaarheid van het veranderproces heeft te maken met de aanwezigheid of afwezigheid van externe en moeilijk voorspelbare factoren die in de weg kunnen staan van het succes van de verandering. Voorbeelden hiervan zijn; onverwachtste schaarste in tijd en geld, een plotselinge crisissituatie buiten het bedrijf of het vertrekken van sleutelfiguren in het veranderproces.
6. De timing van het veranderproces. Personen betrokken bij de verandering moeten, naast hun reguliere werk, ook tijd hebben om de verandering in te voeren. Zo kan een planning die rekening houdt met drukke perioden de kwaliteit van het veranderproces bevorderen.
7. De complexiteit van de verandering. Het aansturen van een ingrijpende verandering op meerdere plekken in de organisatie is lastiger dan het aansturen van een verandering die enkel een paar onderdelen van de organisatie raakt. Dit beïnvloedt de controle die medewerkers over het veranderproces ervaren.

Figuur 1

De dertien factoren van veranderbereidheid van Metselaar et al., (2016)



2.5.4 De bouwstenen van Metselaar et al. (2016)

Zoals eerder benoemd ligt ten grondslag aan het werk van Metselaar et al. (2016) de theorie van Ajzen (1991) over gepland gedrag. Dit is echter niet de enige theorie die gebruikt is. Metselaar et al. (2016) starten bij weerstand tegen verandering en nemen de lezer in hun boek mee in verschillende inzichten die elkaar verrijken en opgeteld hebben geresulteerd in veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016).

Positieve kanten van weerstand

Metselaar et al. (2016) baseren hun theorie op een positieve visie op weerstand, waarbij het uitgangspunt is dat weerstand niet altijd negatief hoeft te zijn. Metselaar et al. (2016) baseren zich hierbij op theorieën van Merron (1993), Goldstein (1988), Fiorelli en Margolis (1993), Ford et al. (2008), Ford en Ford (2009) en Courpasson et al., (2011).

Merron (1993) definieert weerstand als “een verzameling uiteenlopende ideeën over hoe een organisatie er in de toekomst uit zou moeten zien” (Metselaar et al., 2016 p. 55). Hij stelt dat de bron van weerstand niet zit in het verleden, maar in de toekomst. De onzekerheid en uiteenlopende ideeën over wat zal ontstaan in structuur of cultuur is vaak de grootste uitdaging voor succesvolle verandering. De wil en noodzaak om te veranderen zijn vaak wel aanwezig. Merron (1993) benadrukt

het effectief inzetten van de aanwezige veranderenergie. Goldstein (1988) stelt dat een negatieve blik op weerstand maakt dat de druk om weerstand te verminderen resulteert in een groei van weerstand. Dit is een neerwaartse spiraal. Hij pleit voor een positief model van weerstand, waarbij de nadruk ligt op constructieve en gezonde aspecten. Reacties van managers en adviseurs op tegenargumenten zou daardoor meer respect teweegbrengen dan weerstand. Ook Fiorelli en Margolis (1993) noemen het een misvatting om weerstand te zien als uiting van kwaadwilligheid van medewerkers. Het ontbreken van weerstand kan duiden op desinteresse van medewerkers. Opvolgend stellen Fiorelli en Margolis (1993) dat tegenkracht en conflict een uiting is van betrokkenheid en daardoor de behoefte van medewerkers en organisatie kunnen dienen.

Ford et al. (2008) en Ford en Ford (2009) hebben de positieve visie op weerstand weer onder de aandacht gebracht. Hierin benoemen ze 5 manieren op weerstand te gebruiken als bron van veranderenergie en het op een positieve manier te benutten; bewustzijn creëren, doelen scherpstellen, de verandering veranderen, betrokkenheid creëren en het verleden afsluiten.

Courpasson et al. (2011) werken deze positieve kijk op weerstand verder uit. Zij benoemen de ‘transformatieve’ dimensie van weerstand. Dit is “*het vermogen van weerstand om besluiten van het topmanagement te beïnvloeden om nieuwe veranderingen in gang te zetten.*” (Metselaar et al., 2016, p. 58). Medewerkers die positief kritisch staan tegenover veranderingen labelen zij als ‘productieve tegenstanders’. Dit zijn medewerkers met invloed, ze kunnen anderen aanzetten tot actie en helpen zo de verandering te verbeteren. Courpasson et al. (2011) stellen dat deze creatieve vorm van weerstand leidt tot de beste oplossingen voor problemen in de organisatie.

2.5.4.1 Veranderbereidheid

Vanuit de positieve visie op weerstand gaat Metselaar et al. (2016) over op veranderbereidheid. Het werk van Kristen Piderit (2000) is een van de belangrijke grondleggers hiervoor. Ze kijkt naar veranderbereidheid als construct met drie dimensies; een cognitieve dimensie, een affectieve dimensie en een intentionele dimensie.

De cognitieve dimensie betreft persoonlijke overtuigingen die ontstaan uit een proces van afweging van voor- en nadelen. De affectieve dimensie betreft de emoties die de persoon ervaart bij dit proces van afweging. De intentionele dimensie slaat op de behoefte die hieruit voortvloeit om deze overtuigingen en emoties in gedrag om te zetten. Het model van Piderit (2000) laat ruimte voor ambivalentie in de houding enerzijds en bepaald gedrag anderzijds van de betreffende persoon. Zo kan iemand een positieve overtuiging hebben en negatieve gevoelens.

Hiermee wil Piderit (2000) benadrukken dat een medewerker niet per definitie voor of tegen een organisatieverandering is. Er zijn meerdere afwegingen, emotioneel en rationeel, tegelijkertijd van invloed op de standpunten die hij of zij inneemt. Dit maakt dat de veranderbereidheid van een medewerker hierdoor binnen de invloedssfeer van het management komt. Door de overtuigingen en emoties ten grondslag aan de veranderbereidheid te achterhalen, kan de veranderbereidheid en het draagvlak voor de verandering vergroot worden.

Ook de matrix over positieve en negatieve gedragsintenties van Bovey & Hede (2001a en 2001b) wordt genoemd. Het model benadrukt dat het proces van gedragsintentievorming complex is en situatie en moment afhankelijk. Ook het dynamisch proces van attitudevorming van Lines (2005) ligt ten grondslag aan het model van Metselaar et al. (2016). Lines noemt de sociale omgeving als belangrijke invloed op de attitudevorming. De wisselwerking tussen de cognitieve en affectieve gedachten leidt tot een bepaalde attitude tegenover het veranderproces. De attitude is het resultaat van

de afgewogen voor- en nadelen van de verandering. Vanuit de attitude handelt de betreffende persoon. Het totale proces speelt zich af in de sociale context van de organisatie

Concluderend benoemen bovengenoemde auteurs 2 belangrijke factoren van veranderbereidheid: veranderattitude en de sociale context. Metselaar et al. (2016) stellen dat dit niet volledig is en dat een belangrijke factor, de verandercapaciteit, hierbij achterwege gelaten wordt.

Metselaar et al. (2016) vullen de twee factoren die bovengenoemde auteurs noemen aan met de verandercapaciteit. De verandercapaciteit gaat over alle hulpbronnen (zoals tijd, ervaring, informatie en vaardigheden) die bepalend zijn voor het succesvol kunnen veranderen van een medewerker (Metselaar et al., 2016, p. 66). Ajzen (1991) gaat in zijn theorie over gepland gedrag in op de verandercapaciteit onder de term 'gedragscontrole'. Metselaar et al. (2016) bedoelen met de verandercapaciteit: "de hoeveelheid controle die een medewerker zelf kan uitoefenen op het succes van het veranderproces" (p. 66).

Het is daarom dat Metselaar et al. (2016) kijken naar het model van gepland gedrag van Ajzen (1991). Dit model kijkt naar alle drie de aspecten: de verwachte uitkomsten van de verandering, de sociale omgeving waarin de verandering zich afspeelt en de mogelijkheid van de medewerker om te kunnen veranderen.

Metselaar et al. (2016) nemen de drie motivationele krachten zoals Ajzen (1991) ze formuleert één op één over, maar stellen dat voor de werkbaarheid andere termen beter passend zijn. Attitude gaat over het willen veranderen, de subjectieve norm heeft betrekking op het moeten veranderen en de gedragscontrole gaat over het kunnen veranderen.

2.5.5 Implicaties van Metselaar et al. (2016) voor het empirisch onderzoek

Metselaar et al. (2016) bieden een goed onderbouwd theoretisch framework waarin diverse aspecten met betrekking tot weerstand en bereidheid voor organisatieveranderingen samenkomen. Dit is geschreven vanuit een praktisch en goed werkbaar uitgangspunt waardoor deze goed in te zetten is op de werkvloer. Het is daarom dat het framework van Metselaar et al. (2016) als leidraad wordt genomen in dit onderzoek. Het framework van Metselaar et al. (2016) gaat niet in op diversiteit van medewerkers. Medewerkers kunnen verschillend aankijken tegen de dertien factoren van veranderbereidheid. Metselaar et al. (2016) wijden niet uit of en hoe dit bijdraagt aan de veranderbereidheid. Ook gaat het framework niet in op verschil in veranderbereidheid in verschillende lagen van de organisatie en wat voor invloed dit kan hebben op veranderprocessen. Verschillende perspectieven, zowel van medewerkers, als functies of de rol van organisatielagen ontbreken in de theorie van Metselaar et al. (2016). De leidraad van het framework van Metselaar et al. (2016) bevat in deze thesis de aanvulling dat er rekening gehouden moet worden met diversiteit en verschil in perspectief.

Samenvattend wordt veranderbereidheid volgens de literatuur gedefinieerd aan de hand van de drie motivationele krachten van de theorie of gepland gedrag; attitude, subjectieve norm en gedragscontrole (Ajzen, 1991). De praktische vertaling hiervan is die van Metselaar et al. (2016) waarbij de drie motivationele krachten worden vertaald naar drie dimensies: willen, moeten en kunnen veranderen. Deze drie dimensies zijn onderverdeeld in dertien factoren die samen de veranderbereidheid van iemand bepalen.

2.6 Betekenisgeving in een veranderproces

Dit onderzoek richt zich op interpretaties en percepties van medewerkers en hoe deze een rol spelen in het proces van verduurzamen. Zowel percepties van duurzaamheid, als de veranderbereidheid staan centraal in dit onderzoek. Weick et al. (2005) noemen dit *sensemaking*, ook wel betekenisgeving, en stellen:

Betekenisgeving is het terugblikkend proces waarbij aannemelijke beelden geschetst worden die gedrag van mensen rationaliseren en verklaren. Betekenisgeving wordt gezien als een belangrijk organisatieproces en ontvouwt zich als een opeenvolging waarin mensen die zich bezighouden met identiteit in de sociale context van andere actoren zich bezighouden met voortdurende omstandigheden waaruit ze signalen halen en achteraf plausibel zinnig maken, terwijl ze meer of minder orde aanbrengen in die voortdurende omstandigheden (p. 409).

In dit onderzoek wordt dus gekeken naar hoe medewerkers betekenis geven aan de concepten die centraal staan, duurzaamheid en veranderbereidheid. In de context van het onderzoek zijn dit *sensitizing concepts*. Sensitizing concepts worden gezien “als de theoretische bril of lens die de onderzoeker richt op het veld van onderzoek en ze spelen een belangrijke rol in de analyse” (Boeije & Bleijenbergh, 2019; p. 39). Het zijn richtinggevend begrippen, de inhoud van de concepten is uitgewerkt op hoofdlijnen. Deze hoofdlijnen hebben een sturende functie en vormen de lens waarmee de onderzoeker kijkt (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Bowen (2006) stelt dat sensitizing concepten belangrijke kenmerken van sociale interactie aan het licht brengen. Daarnaast dienen ze als startpunt voor kwalitatief onderzoek door richtlijnen te bieden in specifieke settingen. Bowen (2006) gaat in zijn theorie uit van de definitie van Blumer (1954):

A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects, by the aid of a clear definition in terms of attributes or fixed benchmarks. . . . A sensitizing concept lacks such specification of attributes or benchmarks and consequently it does not enable the user to move directly to the instance and its relevant content. Instead, it gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look. (p. 7)

Duurzaamheid is een begrip dat geen eenduidige betekenis heeft (Whyte & Lamberton, 2020) en waarbij verschil bestaat in de visie over een mogelijke aanpak en oplossing. Het is een valence issue, zoals Scholtes (2012) stelt. Veranderbereidheid gaat over de betekenis die individuen geven aan de factoren uit het model. Dit maakt dat de interpretaties en perspectieven van respondenten relevant zijn. De betekenissen die mensen geven spelen een belangrijke rol bij het bepalen van gedrag (Weick et al., 2005). Dit maakt het relevant om stil te staan bij het proces van betekenisgeving dat zich afspeelt in de context van dit onderzoek. De sensitizing concepts vormen de topics voor de interviews.

Dit hoofdstuk bevat een uiteenzetting van belangrijke theorieën en concepten die centraal staan in dit onderzoek. In paragraaf 3.4.1.1 licht ik verder toe hoe deze gebruikt zijn in de dataverzameling, door het gebruik van een topiclist.

3 Methode

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de onderzoeksstrategie en methode van dataverzameling en -analyse. De context en populatie van het onderzoek worden toegelicht en daarbij ook de selectiecriteria van participanten. De kwaliteitscriteria en de rol van de onderzoeken komen als laatste aan bod.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief en exploratief van aard. Kwalitatief onderzoek is een breed type onderzoek dat veel methoden en aanpakken kent. Flick (2009) stelt in Ritchie et al. (2014) dat kwalitatief onderzoek vaak beschreven wordt als een interpretatieve benadering die zich bezighoudt met het verkennen van fenomenen vanuit de ‘binnenkant’ van de participanten. Het betreft studies die te maken hebben met de wat, waarom en hoe vragen (Ritchie et al., 2014). Een exploratieve onderzoeksaanpak wordt gebruikt wanneer concepten nog niet diepgaand zijn bestudeerd en wanneer, vanwege de complexiteit van het concept, het proces van het verzamelen van gegevens ingewikkeld is (Merriam & Tisdell, 2015). Dit onderzoek gaat verder dan enkel het begrijpen van bepaald gedrag maar beoogt de betekenis die participanten geven aan het proces van verduurzamen te achterhalen, zoals gesteld in het theoretisch hoofdstuk.

De verzamelde data gaan over de betekenisgeving van participanten en de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid. Zoals al eerder gesteld is duurzaamheid een sensitizing concept, het kent geen eenduidige betekenis (Whyte & Lamberton, 2020). Ook veranderbereidheid vereist interpretatie en betekenisgeving. De betekenissen die mensen geven, in dit geval aan veranderbereidheid in relatie tot duurzaamheid, spelen een belangrijke rol bij het bepalen van gedrag (Weick et al., 2005). Dit maakt het relevant om stil te staan bij het proces van betekenisgeving dat zich afspeelt in de context van dit onderzoek.

3.2 Design

Het onderzoek is gestart met de uitvoering van een literatuuronderzoek om de concepten duurzaamheid en veranderbereidheid te definiëren. Daarna is een kwalitatief exploratief onderzoek uitgevoerd in de vorm een single case study. De data verzameling is gebeurd aan de hand van interviews.

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een case study. Een case betreft een verkenning van meerdere perspectieven die geworteld zijn in een specifieke context. Wanneer het gaat over een enkele context betreft het een single case study, wanneer meerdere specifieke contexten worden meegenomen en vergeleken in een onderzoek betreft het een *multiple case study* (Ritchie et al., 2014). De verscheidene perspectieven kunnen afkomstig zijn vanuit meerdere onderzoeksmethoden voor het verzamelen van gegevens, maar kunnen ook afkomstig zijn door het betrekken van participanten die verschillende perspectieven hebben op het bestudeerde fenomeen. De context van deze thesis betrof verduurzaming in het voortraject, wat het een single case study maakt. De onderzoeksgroep bestond uit alle medewerkers betrokken bij het voortraject bij de vestigingen Amersfoort, Rosmalen en Rotterdam van Heijmans Woningbouw. De verschillende vestigingen zijn in dit onderzoek geen verschillende contexten maar zijn onderdelen van het geheel. Zoals beschreven in hoofdstuk één is de context van het onderzoek het voortraject van Heijmans Woningbouw. Een verdiepend perspectief is verkregen door het gebruiken van interviews als onderzoeksmethode. Daarnaast omvatte de steekproef medewerkers van verschillende vestigingen, met verschillende functies binnen het voortraject.

3.3 Selectie participanten

De steekproef bevatte 21 participanten. De steekproef is geselecteerd op basis van purposive sampling, doelgerichte selectie. Dit is het selecteren van participanten op basis van vastgestelde criteria en doelen. De participanten zijn geselecteerd omdat ze bepaalde functies of kenmerken bezitten (Ritchie et al., 2014). Purposive sampling kent twee principes. Allereerst moeten alle belangrijke aspecten die relevant zijn voor het onderwerp worden bestreken. Ten tweede moet gewaarborgd worden dat binnen elke van de belangrijke criteria voldoende diversiteit wordt opgenomen om de impact van de betrokken kenmerken te kunnen onderzoeken (Ritchie et al., 2014).

De relevante criteria voor deze thesis waren: de vestiging waar de participant werkzaam is, de functie die de participant bekleedt, de beschikbaarheid van tijd van de participant en de bereidheid van de participant om mee te doen aan het onderzoek. Het is de intentie om participanten te betrekken die enthousiast zijn over duurzaamheid, zowel als participanten die sceptisch zijn ten opzichte van duurzaamheid. Dit is geen hard criterium, omdat dit lastig te bepalen is. De managers voortraject zijn gevraagd voor suggesties op het betrekken van bepaalde medewerkers vanwege de houding van participanten ten opzichte van duurzaamheid.

Om de selectiecriteria te bepalen en te onderbouwen is een sleutelinformant interview met de Manager Duurzaamheid van Team Duurzaamheid Wonen afgenomen. Dit interview heeft input gegeven om de onderzoeksvraag vast te stellen. Ook de keuze voor vestigingen, functies en overige selectiecriteria is bepaald in dit interview. Door middel van het sleutelinformant interview is de mate van anonimiteit vastgesteld. Bijlage 1 geeft een overzicht van de participanten.

3.4 Dataverzameling

Voorafgaand aan het verzamelen van data hebben alle respondenten een informed consent getekend. Deze is te vinden in bijlage 2.

3.4.1 Interviews

De voornaamste methode voor dataverzameling in deze thesis betrof interviewen. Interviews zijn waardevol omdat participanten individuen zijn die actief hun sociale wereld construeren en daar verbaal inzicht in kunnen geven. Het helpt om persoonlijke context te begrijpen; om kwesties te verdiepen en in detail te verkennen; om complexe processen en kwesties te begrijpen als het gaat om motivatie, beslissingen, impact en uitkomsten; om onderwerpen die sociale normen bevatten te verkennen (Ritchie et al., 2014). Het doel van interviews in deze thesis was het verkrijgen van een beschrijving en interpretatie van de respondenten omtrent de factoren van veranderbereidheid en duurzaamheid.

3.4.1.1 Topiclist

Alle 21 respondenten zijn geïnterviewd door middel van semigestructureerde interviews. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclist, met ruimte om door te vragen op de onderwerpen die aan bod zijn gekomen. De topiclist is opgesteld aan de hand van de literatuur over duurzaamheid, veranderbereidheid en betekenisgeving. Omdat duurzaamheid een sensitizing concept is, is deze heel open bevestigd aan respondenten. De inductieve insteek is bedoeld om de betekenis die respondenten geven aan duurzaamheid duidelijk te achterhalen. Veranderbereidheid is bevestigd aan de hand van de dertien factoren van Metselaar et al. (2016). Deze dertien factoren zijn gebruikt als uitgangspunt. Daarnaast heb ik bewust ook open vragen gesteld om overige aspecten van veranderbereidheid inzichtelijk te kunnen maken. Om de gewenste situatie volgens de respondenten in

beeld te brengen heb ik vragen gesteld die gaan over de behoeften van de respondenten omtrent het proces van verduurzamen. Bijlage 3 bevat de topiclist inclusief de interviewvragen.

3.4.1.2 *Ecological Footprint Calculator*

Duurzaamheid is een ambigu begrip en het is lastig om in dit onderzoek objectief te meten hoe duurzaam iemand leeft. Daarom is gekozen voor een bestaande tool. Voorafgaand aan de interviews hebben participanten de Ecological Footprint Calculator ingevuld (*How Many Planets Does It Take to Sustain Your Lifestyle?*, n.d.). Dit is een online vragenlijst die jouw 'earth overshoot day' uitrekent. Dit is de dag waarop jij de middelen beschikbaar voor jou als individu voor het hele jaar hebt opgemaakt. Deze tool wordt ingezet om een beeld te krijgen bij de mate van duurzaam leven en duurzaam gedrag van de respondenten. Uitkomsten helpen om de betekenis die respondenten geven aan duurzaamheid te vergelijken met het ingevulde gedrag in deze tool. De betekenis die respondenten geven in woorden en taal hoeft niet per definitie overeen te komen met het gedrag dat ze vertonen. Daarom kan deze calculator helpen om betekenisgeving en gedrag beter in beeld te brengen.

3.4.2 Contextuele data

Als onderdeel van Team Duurzaamheid Wonen heb ik veel bijeenkomsten en vergaderingen mogen bijwonen op verscheidende plekken binnen de organisatie. Dit waren geen bijeenkomsten die specifiek gericht waren op de focus van mijn onderzoek, maar duurzaamheid was wel altijd een besproken onderwerp. Deze bijeenkomsten hebben veel contextuele informatie gebracht. Deze informatie is meegenomen bij het analyseren van de opgehaalde data uit de interviews.

3.5 Data-analyse

De verkregen data uit interviews, in de vorm van opnames en transcripten, zijn verwerkt aan de hand van thematische analyse door middel van coderen. Strauss en Corbin (2007) noemen drie typen codering, open codering, axiale codering en selectieve codering (Boeije, 2014). Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti. Open codering gaat om het identificeren van thema's om data te kunnen categoriseren (Williams & Moser, 2019). Strauss en Corbin (2007) beschrijven het proces van open codering als: "breaking down, examining, comparing, conceptualizing and categorizing data" (p. 61) (Boeije, 2014). In deze eerste stap heb ik de transcripten opgedeeld in categorieën. In deze stap zijn diverse codes gegenereerd, 'containerbegrip' of 'hoge complexiteit' zijn hier voorbeelden van. Open codering resulteert in een lijst bestaande uit codes. Deze lijst wordt ook wel een codeboom genoemd (Boeije, 2014). Na het open coderen heb ik axiaal coderen toegepast. Axiale codering wordt gebruikt om de open codes in te delen in en te integreren rondom categorieën van de centrale concepten in de thesis (Williams & Moser, 2019). Strauss en Corbin (2007) omschrijven axiale codering als: "a set of procedures whereby data are put back together in new ways after open coding, by making connection between categories" (p. 96) (Boeije, 2014). In deze stap heb ik de open codes geanalyseerd om verbanden en patronen te identificeren. Dit was lastig door de hoge mate van complexiteit en samenhang tussen de onderdelen van duurzaamheid en veranderbereidheid. Op basis van het axiale coderen heb ik overkoepelende categorieën en subthema's kunnen identificeren. Axiale codering resulteert in een lijst met duidelijk afgetekende hoofd- en subcategorieën, hoe deze zich onderscheiden van elkaar en wat deze betekenen (Boeije, 2014). De laatste vorm van coderen is selectief coderen. Strauss en Corbin (2007) omschrijven selectief coderen als: "selecting the core category, systematically relating it to other categories, and filling in categories that need further refinement and development" (p. 116) (Boeije 2014). In deze stap heb ik centrale thema's van dit onderzoek inzichtelijk kunnen maken. Selectief coderen is bedoeld om onderliggende mechanismen tussen centrale concepten te identificeren (Williams & Moser, 2019). Het proces van

coderen resulteert in twee codebomen (duurzaamheid en veranderbereidheid). Deze codebomen worden door middel van elke vorm van coderen aangescherpt om te komen tot een definitieve versie (Boeije, 2014). De codebomen zijn te vinden in paragraaf 4.8. Tijdens het proces van coderen heb ik continue geschakeld tussen theorie en empirie.

3.6 Kwaliteit van onderzoek: betrouwbaarheid & verificatie

3.6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de repliceerbaarheid van de onderzoeksbevindingen. Zouden dezelfde resultaten gevonden worden wanneer het onderzoek wordt herhaald, met dezelfde onderzoeksmethoden? (Ritchie et al., 2014, p. 355).

3.6.2 Validiteit

De validiteit van de opgehaalde data en bevindingen gaat over de juistheid en nauwkeurigheid van het onderzoek (Ritchie et al., 2014, p. 356).

Morse et al. (2002) stellen dat kwalitatief onderzoek iteratief is in plaats van lineair. Een goede onderzoeker gaat terug tussen ontwerp en implementatie om te zorgen voor congruentie tussen vraagformulering, literatuur, werving, strategieën voor gegevensverzameling en analyse. Dit helpt om het onderzoek te verifiëren en helpt de onderzoeker te bepalen wanneer het onderzoeksproces voortgezet, gestopt of gewijzigd moet worden om betrouwbaarheid en validiteit te bereiken en nauwkeurigheid te garanderen (Morse et al., 2002).

Het is de responsiviteit op verificatiestrategieën van de onderzoeker die bepalen hoe betrouwbaar en valide een onderzoek is. Morse et al. (2002) stellen dat het gebrek aan reactievermogen van de onderzoeker in alle stadia van het onderzoeksproces de grootste verborgen bedreiging voor de validiteit is. Het gebrek aan reactievermogen van de onderzoeker kan te wijten zijn aan een gebrek aan kennis, het te veel opvolgen van instructies in plaats van luisteren naar data, het onvermogen om te abstraheren, te synthetiseren of verder te gaan dan de technische details van data coderen, deductief (impliciet of expliciet) werken vanuit eerder aangegane aannames of een theoretische kader, of instructies uit het hoofd opvolgen in plaats van ze strategisch te gebruiken bij het nemen van beslissingen aanmaak.

Morse et al. (2002) noemen vijf strategieën voor verificatie: methodologische coherentie, mate van toereiken van de steekproef, het ontwikkelen van een dynamische relatie tussen steekproeven en gegevensverzamelingen en gegevensanalyse, theoretisch denken en theorieontwikkeling.

De eerste strategie van Morse et al. (2002), methodologische coherentie, waarborgt de congruentie tussen de onderzoeksvraag en de onderdelen van de methode. De onderling afhankelijkheid van kwalitatief onderzoek vereist aansluiting tussen de onderzoeksvraag en de methode, die vervolgens moet aansluiten bij de gegevens en analyse ervan. Dit maakt dat het proces van onderzoeken niet lineair kan zijn. Het kan nodig zijn om gegevens anders te verwerken, waardoor de onderzoeksvraag of methode mogelijk gewijzigd moet worden. Deze thesis heeft de methodologische coherentie gewaarborgd door regelmatig terug te gaan naar de onderzoeksvraag en te toetsen op samenhang tussen verschillende aspecten van het onderzoek. Voorafgaand aan de interviews is de topiclist gecheckt

Ten tweede stellen Morse et al. (2002) dat de steekproef geschikt moet zijn. Dit houdt in dat deze moet bestaan uit deelnemers die het onderwerp van het onderzoek het beste vertegenwoordigen of er kennis

van hebben. Dit garandeert efficiënte en effectieve saturatie van categorieën, om zo alle aspecten van het onderzoeksonderwerp te kunnen verklaren. Dit onderzoek heeft deze strategie ingezet door de steekproef te selecteren op basis van inzichten van verschillende sleutelgegevens in de organisatie.

Ten derde benadrukken Morse et al. (2002) het belang van gelijktijdig verzamelen en analyseren van gegevens om een wederzijdse interactie te vormen tussen wat bekend is en men moet weten. Deze wisselwerking tussen data en analyse is de essentie om te komen tot een betrouwbaar en valide onderzoek. Deze thesis heeft deze strategie ingezet door niet te wachten met het analyseren en verwerken van gegevens maar dit parallel te doen aan de gegevensverzameling. Dit maakt dat tussentijdse inzichten meegenomen kunnen worden in verdere gegevensverzameling en zo de nodige aanpassingen tussentijds gemaakt worden.

Ten vierde noemen Morse et al. (2002) het belang van theoretisch denken. Hierbij worden ideeën die uit data naar voren komen herbevestigd in nieuwe data; dit geeft aanleiding tot nieuwe ideeën die op hun beurt moeten worden geverifieerd aan de hand van reeds verzamelde gegevens. Het vereist macro-micro perspectieven. Net als bij de vorige verificatiestrategie is dit gedaan in deze thesis door parallel aan de gegevensverzameling ook gegevens te verwerken en analyseren.

Ten slotte noemen Morse et al. (2002) theorieontwikkeling als belangrijke strategie. De onderzoeker moet bewegen tussen het microperspectief van de data en een macro theoretisch en conceptueel inzicht. Op deze manier wordt de theorie ontwikkeld als resultaat van het onderzoeksproces in plaats van een vooraf opgesteld kader en sjabloon voor vergelijking en verdere ontwikkeling van de theorie. In deze thesis is dit gedaan door theoretische inzichten te gebruiken als startpunt maar tegelijkertijd is er ruimte voor ontwikkeling gaandeweg.

Deze thesis heeft de vijf verificatiestrategieën van Morse et al. (2002) geïmplementeerd om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen.

3.7 Mijn rol als onderzoeker

3.7.1 Reflexiviteit

Het is van belang dat een onderzoeker bewust reflecteert op zijn of haar eigen rol, vooroordelen, standpunten en invloeden bij het uitvoeren van een onderzoek. Dit wordt reflexiviteit genoemd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ik ben altijd geïnteresseerd geweest in het intern functioneren van organisaties, met name hoe dit te verbeteren. Waarom zijn bepaalde dynamieken, structuren en gedragingen wel of niet constructief, en hoe kan het dan anders? Mijn passie ligt voornamelijk bij de maatschappelijke vraagstukken waar organisaties mee worstelen. Door te onderzoeken hoe men betekenis geeft aan de veranderbereidheid hoopte ik hier meer over te leren. In dit onderzoek ben ik me bewust geweest van mijn eerdere werkervaring met de sociale winst en waarde van organisaties, voornamelijk in het publieke domein. Deze ervaringen hebben kunnen bijdragen aan mijn inzichten in dit onderzoek, maar ik ben me bewust geweest van het verschil in sector en organisatie. Dit om te waarborgen dat ik een open en neutrale houding aan zou houden. Als onderzoeker heb ik me beseft dat mijn persoonlijke ervaringen en overtuigingen het onderzoeksproces kunnen beïnvloeden. Gedurende het onderzoeksproces heb ik een logboek bijgehouden, ben ik regelmatig in gesprek gegaan met medestudenten hierover en heb ik mijn positie ten opzichte van het proces bij verschillende mensen getoetst. Deze reflexieve benadering heeft de integriteit en objectiviteit van mijn onderzoek gewaarborgd.

3.7.2 Rol als stagiaire van Heijmans

Als afstudeerstagiaire bij Heijmans Woningbouw ben ik bij de uitvoering van mijn onderzoek nauw betrokken geweest bij de organisatie. Ik had een positie in Team Duurzaamheid en was vaak aanwezig op kantoor. Daarbij sloot ik regelmatig aan bij overleggen en sessies waar duurzaamheid op de agenda stond. Dit was erg waardevol; ik heb hierdoor veel geleerd over de context van duurzaamheid in de organisatie en het duurzaamheidsvraagstuk in bredere zin. Echter stond dit alles in het teken van mijn afstuderen. Ik heb geen werkzaamheden uitgevoerd voor Heijmans. Dit heeft mijn onafhankelijke en neutrale positie gewaarborgd. Ik ben me er van bewust dat mijn betrokkenheid bij de organisatie van invloed is geweest op mijn onderzoek. Ik heb continue gereflecteerd op mijn rol en positie als zowel onderzoeker en stagiaire om hier een goed evenwicht in te bewaren. Na het verzamelen van mijn data, heb ik langzaam wat meer afstand genomen van de organisatie door steeds meer te werken vanuit huis in plaats van op locatie. De afrondende fase ben ik zeer beperkt aanwezig geweest op kantoor. Toch ben ik van mening dat de betrokkenheid bij de organisatie mijn onderzoek heeft verrijkt. Door dicht bij de praktijk te staan, me er zelfs in te bewegen, heb ik mijn wetenschappelijke bevindingen kunnen verbinden met de realiteit van de werkvloer.

4 Resultaten

Voor de interviews is met name gebruik gemaakt van inzichten uit het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016) met daarin dertien factoren van veranderbereidheid (zie paragraaf 2.5.3) die zijn gebruikt als rode draad in de interviews. Daarnaast echter zijn ook andere thema's ter sprake gekomen. In dit hoofdstuk zal ik ingaan op hoe respondenten betekenis geven aan duurzaamheid, de onderwerpen en thema's die ten grondslag liggen aan de veranderbereidheid, een terugkoppeling van de bevindingen naar het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016), de gewenste situatie volgens de respondenten en de codebomen die uit de bevindingen voortvloeien. Bijlage drie bevat een gedetailleerde uitwerking van het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016).

4.1 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een van de centrale concepten in dit onderzoek. Het is daarom dat ik alle interviews begonnen ben met de open vraag; 'wat is duurzaamheid voor jou?'. Deze vraag laat de eerste associatie zien die respondenten hebben met duurzaamheid. De vraag werd ervaren als een hele lastige vraag. Antwoorden als "Duurzaamheid is zo breed zeg ik altijd. Het is heel lastig om daar wat van te vinden." (R16rot) werden vaak gegeven. Respondenten beschrijven duurzaamheid als een containerbegrip. R17rot: "Nou ja, duurzaamheid is een enorm container begrip." R13rot ging zelfs zo ver om te stellen dat: "In mijn optiek is duurzaamheid een van de moeilijkste thema's momenteel om te definiëren. Iedereen heeft een andere invulling ervan." Deze uiteenlopende betekenissen die gegeven worden aan duurzaamheid leiden tot ambiguïteit (Whyte & Lamberton, 2020). De eerste associatie die respondenten hebben met duurzaamheid is grofweg te verdelen in twee categorieën. De eerste groep geeft antwoord op duurzaamheid in bouwkundige en woning gerelateerde aspecten. Dit gaat over het plaatsen van zonnepanelen, het isoleren, het plaatsen van een warmtepomp. De tweede groep geeft aan duurzaamheid te zien op een hoger niveau. Dit gaat over de wereld beter achterlaten voor jongere generaties, niet meer nemen dan de natuur geeft, verantwoordelijk om gaan met bronnen van de aarde, de aarde zo min mogelijk uitputten, etc.

4.1.1 Duurzaamheid in het privéleven vs. werkleven

Om de betekenisgeving aan duurzaamheid verder te onderzoeken ben ik ingegaan op de rol die duurzaamheid speelt in het privéleven en het werkleven. Duurzaamheid in het privéleven werd het vaakst geassocieerd met het scheiden van afval, daarna met het eten van minder vlees. Ook elektrisch rijden was een populair antwoord. Enkelen hadden het over overige onderwerpen zoals minder spullen weggooien of kopen, minder vliegen of lokaal eten. Duurzaamheid in het werkleven kwam vaak neer op de drie pijlers van de nieuwe strategie van Heijmans, CO₂, water en biodiversiteit (zie paragraaf 2.3), waarbij een deel vooral antwoorden gaf gerelateerd aan CO₂ en het andere deel focuste op biodiversiteit. De pijler water is weinig ter sprake gekomen. CO₂ ging vaak over het gebruik van bepaalde materialen en installaties. Ook verschillende duurzame meetmethoden werden hier genoemd, zoals de BENG en de MGP. Dit is in lijn met hoe duurzaamheidsaspecten gedefinieerd kunnen worden in de bouwsector. Biodiversiteit werd gerelateerd aan natuur inclusief bouwen. Dit heeft te maken met extra aandacht besteden aan de natuurlijke omgeving. Het plaatsen van vleermuiskastjes, sedumdaken en ander groen kwam het vaakste terug.

Om een beter beeld te krijgen van de mate waarin respondenten duurzaam leven, hebben respondenten de Ecological Footprint Calculator ingevuld. Deze vragenlijst berekent de persoonlijke Earth Overshoot Day. Dit is de dag waarop de persoon alle bronnen heeft opgemaakt die voor hem/haar beschikbaar zijn. Hoe later in het jaar de Overshoot Day valt van een persoon, hoe duurzamer die

persoon leeft. Deze gegevens helpen om een beeld te schetsen van het duurzame gedrag dat respondenten vertonen. Ook helpen de gegevens om de betekenis die respondenten geven aan duurzaamheid te vergelijken met het vertoonde gedrag ingevuld in de calculator. Betekenisgeving in woorden en taal is niet altijd hetzelfde als het gedrag dat iemand vertoont.

Het gemiddelde van de individuele Earth Overshoot Day van de 21 respondenten was 11 april. De Earth Overshoot Day van Nederland valt in 2024 op 1 april. Dit betekent dat slechts vier van de 21 respondenten, volgens deze tool, minder duurzamer leven dan de gemiddelde Nederlander. Deze gegevens laten zien dat de mate waarin de respondenten duurzaam leven redelijk overeenkomt met hoe duurzaam de gemiddelde Nederlander leeft. De respondenten zouden zelfs iets duurzamer leven. Het is belangrijk om te beseffen dat deze tool een inschatting maakt op basis van de door de respondent ingevulde gegevens en dat het daarom slechts kan ondersteunen om inzicht te verkrijgen in de mate van duurzaam leven. Tabel 1 geeft een overzicht van de data.

Tabel 1

Overzicht data uit Ecological Footprint Calculator

25-02	17-03	04-04	06-04	10-04	21-04	05-05
10-03	01-04	04-04	08-04	15-04	23-04	11-05
10-03	04-04	04-04	09-04	21-04	29-04	26-06

4.1.2 De waarde van duurzaamheid

Duurzaamheid is in de hele samenleving een ‘hot topic’. Het bewustzijn van duurzaamheid begint ook onder de respondenten toe te nemen. Meerdere respondenten geven aan nu bewuster om te gaan met duurzaamheid dan een aantal jaar geleden. Ook binnen Heijmans lijkt dit bewustzijn steeds meer te groeien. Het gehele wagenpark zit in een transitiefase om over te gaan op volledig elektrische auto’s en de wegwerp bekertjes zijn per 1 mei 2024 verbannen uit de organisatie.

Het is opvallend dat iedereen in eerste instantie heel erg positief is over duurzaamheid. “Niemand is tegen duurzaamheid” en “We zullen met z’n allen aan de gang moeten” zijn geluiden die bij de meeste mensen klinken. Elk interview kent uitspraken zoals deze.

Fairfield (2019) stelt dat naast de cognitieve dimensie en het gedrag dat iemand vertoont, betekenisgeving over ook gaat over een intuïtief oordeel dat iemand velt. Na dit intuïtieve oordeel wordt het oordeel rationeel verklaard en onderbouwd. Het is daarom dat in het overtuigen van medewerkers om duurzaam gedrag te vertonen rekening moet worden gehouden met hun intuïtie en emotie, in plaats van enkel logica (Fairfield, 2019). De positieve emoties die respondenten hebben leiden dus tot een positieve betekenisgeving van duurzaamheid.

R20m2 zegt: “Niemand is het er ook mee oneens, je kan het er bijna niet mee oneens zijn. Dus dat maakt wel dat er op abstractieniveau weinig weerstand zit”. Dit zie je ook gebeuren in de samenleving. Duurzaamheid krijgt een steeds prominentere plek en er is slechts een kleine minderheid die ertegen is. Zo laat het onderzoek van SCP zien dat in 2023 74% van de Nederlanders vindt dat er actie ondernomen moet worden om klimaatverandering tegen te gaan, in 2019 was dit 65% (“Tussen Duurzaam Denken En Duurzaam Doen,” 2024). Toch stelt het Sociaal en Cultureel Planbureau dat in 2023 van deze 74% slechts 46% van de mensen bereid is om zijn/haar leefstijl aan te passen om duurzaamheid te bevorderen. Deze cijfers laten zien dat ondanks dat mensen de opvatting hebben dat

duurzaamheid belangrijk is, nog niet eens de helft bereid is om zijn of haar gedrag hierop aan te passen. Hetzelfde principe lijkt te gelden in dit onderzoek. Ondanks dat alle respondenten op hoog (samenlevings)niveau uitspreken dat duurzaamheid belangrijk is en hier op een positieve manier betekenis aan geven, lijkt deze overtuiging af te zwakken wanneer wordt ingegaan op de aspecten die hen raken in het dagelijks (werk)leven. Waarom mensen duurzaam gedrag vertonen en wat de belemmeringen voor duurzaam gedrag zijn, blijken complexe vragen. Het zijn vragen waar veel onderzoeken zich op hebben gericht, maar een eenduidige verklaring hiervoor lijkt nog niet gevonden (Kollmuss & Agyeman, 2002).

Dit gat tussen de positieve opvattingen die zorgen voor een positieve intentie tot duurzaamheidsgedrag en het uitblijvende duurzame gedrag wordt in de literatuur de intention-behavior gap genoemd (Kollmuss & Agyeman, 2002). Orbell & Sheeran, 1998; Sheeran, 2002). Dit wetenschappelijke concept is aan de hand van de resultaten van dit onderzoek naar voren gekomen. In Kader 1 aan het eind van deze paragraaf zal ik dit concept toelichten, omdat het relevant is om verdere bevindingen te onderbouwen.

Onder andere Kollmuss en Agyeman (2002) hebben geprobeerd om het gat tussen positieve opvattingen over duurzaamheid en het uitblijven van duurzaam gedrag te onderzoeken aan de hand van verschillende modellen. Ook belemmeringen tot duurzaam gedrag zijn hierin meegenomen. Zij concluderen dat alle modellen, elk gericht op andere factoren, in bepaalde omstandigheden enige validiteit hebben. Dit laat zien dat de vraag ‘wat vormt duurzaam gedrag?’ zo complex is dat het niet omvat kan worden door een enkel framework. Een framework dat alle factoren omvat die duurzaam gedrag vormgeven en beïnvloeden zou zo ingewikkeld zijn dat het zijn bruikbaarheid, en waarschijnlijk zelfs zijn betekenis, zou verliezen (Kollmuss & Agyeman, 2002). Ook Sheeran (2002) laat in zijn meta-analyse zien hoe complex deze kloof is tussen intentie en gedrag. Dit onderzoek limiteert zich niet tot enkel het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016) en probeert ook andere factoren die een rol spelen in beeld te brengen.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de veranderbereidheid van de respondenten laag is. Opvallend is dat de uitspraken en opvattingen van de respondenten sterk overeen kwamen. In de analyse van de resultaten is er wel gekeken naar verschil tussen vestigingen, geslacht, leeftijd en functie. Hierin zijn geen patronen te herkennen. Het is niet gek dat de veranderbereidheid laag is als het gaat over een complex onderwerp, zoals duurzaamheid. Opvallend is dat er duidelijke thema's naar boven komen die ten grondslag liggen van deze lage veranderbereidheid. Deze zullen hieronder besproken worden. Daarbij is er niet alleen gekeken naar de bereidheid, maar ook naar het gedrag dat mensen (zeggen te) vertonen. Kollmuss en Agyeman (2002) stellen dat er een discrepantie is tussen de opvatting van iemand ten opzichte van duurzaamheid en het gedrag dat degene vertoont. Onderzoeken naar de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) en milieuvriendelijk gedrag kijken vaak alleen naar de intentie van iemands gedrag, de bereidheid tot verandering in dit geval, maar niet naar het daadwerkelijke duurzame gedrag dat individuen vertonen. Het is daarom nodig om uitgebreider onderzoek te doen naar het verkleinen van de intention-behavior gap (Yuriev et al., 2020). In dit onderzoek is daarom, aanvullend op het model van veranderbereidheid, bewust ook stilgestaan bij welk gedrag mensen zeggen te vertonen en waarom. Dit om meer inzicht te krijgen in de kloof tussen intentie en gedrag die bestaat in dit onderzoek.

Intention-behaviour gap

Wat is het?

In zowel het model van Ajzen (1991) als het model van Metselaar et al. (2016) wordt de aanname gemaakt dat de gedragsintentie min of meer vanzelfsprekend leidt tot een bepaald gedrag. Toch blijkt in dit onderzoek dat dit niet altijd zo hoeft te zijn. Ook blijkt uit een meta-analyse van Sutton (1998) dat het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991) gemiddeld tussen de 40% en 50% van variantie in gedragsintentie verklaren en maar 19% tot 38% van de variantie in gedrag. Dit laat zien dat de drie dimensies van het model van gepland gedrag, attitude, subjectieve norm en controle, de gedragsintentie beter kunnen verklaren dan het daadwerkelijke gedrag. Er bestaat dus een gat tussen de intentie die men heeft, gekoppeld aan de positieve betekenis die respondenten geven aan duurzaamheid, en het daadwerkelijke duurzame gedrag. Sheeran (2002) laat zien dat intenties slechts 28% variantie in gedrag verklaren. Deze discrepantie wordt in de literatuur de intention-behavior gap genoemd (Sheeran, 2002). Deze 'gap' verwijst naar de kloof tussen wat mensen van plan zijn te doen (de gedragsintentie) en wat ze daadwerkelijk doen (het gedrag). Het gaat over wat mensen willen en wat mensen doen (Sheeran, 2002). Mensen kunnen sterke intenties hebben om duurzaam gedrag te vertonen, zoals bijvoorbeeld minder te vliegen of minder vlees eten, maar toch falen ze vaak om deze intentie om te zetten in actie.

Waar komt het vandaan?

De oorsprong van het begrip staat in verband met de theorie van gepland gedrag van Ajzen (1991). Verscheidende onderzoeken hebben gekeken naar een verklaring van het gat tussen de gedragsintentie en het daadwerkelijke gedrag zoals Ajzen (1991) stelt in zijn model (Kollmuss & Agyeman, 2002; Orbell & Sheeran, 1998; Sheeran, 2002). Sutton (1998) heeft aan de hand van een meta-analyse geprobeerd om de discrepantie te verklaren en gedrag te voorspellen. Orbell en Sheeran (1998) spreken voor het eerst van een 'gap' tussen intentie en gedrag. Bij de verdere uitwerking en conceptualisering van deze kloof heeft de meta-analyse van Sheeran (2002) heeft een belangrijke rol gespeeld.

De intention-behavior gap bij duurzaam gedrag

Verscheidene onderzoeken gaan in op de intention-behavior gap. Een onderzoek dat al vaker terug is gekomen in deze thesis is het onderzoek van Kollmuss en Agyeman (2002). De auteurs gaan in op waarom mensen milieuvriendelijk gedrag vertonen en wat barrières zijn voor duurzaam gedrag.

Wang en Mangmeechai (2021): Het milieubewustzijn en de intenties voor duurzaam gedrag zijn toegenomen, echter betekent dit niet dat acties noodzakelijkerwijs mee zijn veranderd. Ze stellen dat uiteindelijk de controle over het daadwerkelijke gedrag bijdraagt aan het verkleinen van de gap tussen intentie en gedrag. Wanneer beleid wordt ervaren als effectief en wanneer intenties uitvoeringsgericht zijn in plaats op een abstract niveau wordt de gap kleiner.

Carrington et al. (2010) gaan in op de kloof tussen intentie en gedrag in duurzaam en ethisch consumptiegedrag. Ze stellen dat het model van gepland gedrag gebaseerd is op rationele en cognitieve uitgangspunten. Ook wordt het proces van beslissingen maken geïsoleerd waarbij de externe invloeden die met duurzaam gedrag verband houden niet worden meegenomen. Daarbij gaat het model van gepland gedrag (Ajzen, 1991) uit van de ervaren controle over het gedrag, echter verschilt deze van de daadwerkelijke controle die mensen vaak hebben over hun gedrag als het gaat over duurzaamheid.

Deze papers laten zien dat onderzoeken betreffende de intention-behavior gap in duurzaam gedrag de complexiteit en de diverse factoren benadrukken die van invloed zijn op de vertaling van intenties naar daadwerkelijk duurzaam gedrag.

Het verkleinen van de kloof

Tomkins et al. (2018) stellen dat de kloof gedeeltelijk ontstaat door een gebrek aan toegankelijke en waardige informatie over duurzaamheid. Ze raden daarom aan om de informatievoorzieningen voor duurzaamheid te verbeteren.

Yuriev et al. (2020) stellen dat onderzoek meer moeten focussen op het verkleinen van het gat tussen intentie en duurzaam gedrag. Te veel onderzoek richt zich op het beïnvloeden van de intentie van mensen in plaats van het beïnvloeden van het gedrag. Hierover is dus nog onvoldoende bekend.

Sommigen noemen het ontwikkelen van duurzame gewoonten een oplossing om het gat te verkleinen. Omdat gewoonten nu nog vaak een belemmering zijn tussen iemands intentie en duurzaam gedrag (Knussen & Yule, 2008).

Daarbij moet de rol van organisaties en hun mate van het promoten van duurzame acties niet worden onderschat, dit is van even grote invloed op duurzaam gedrag als individuele factoren (Yuriev et al., 2018).

4.2 De ambiguïteit van duurzaamheid

De grootste algemene deler die terugkwam in alle interviews, is het feit dat duurzaamheid nog niet duidelijk en concreet genoeg is. Dit nuanceert de positieve betekenis die respondenten in eerste instantie geven aan duurzaamheid. Duurzaamheid wordt door respondenten gezien als een containerbegrip. Duurzaamheid is zo groot en kent verschillende onderdelen. Het is niet gekaderd, niet concreet en er is nog te weinig informatie over. Dit leidt tot een grote mate van ambiguïteit (Whyte & Lamberton, 2020). De respondenten lijken allemaal zoekende te zijn naar de rol die zij kunnen innemen in het uitvoeren van de nieuwe duurzaamheidsstrategie.

4.2.1 Kennis en informatie

De belangrijkste factor die respondenten noemen die bijdraagt aan de vaagheid van duurzaamheid is het gebrek aan kennis en informatie. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat ze onvoldoende kennis en of informatie hebben om meer met duurzaamheid aan de slag te gaan. Het gebrek aan kennis heeft sterke negatieve invloed op milieuvriendelijk gedrag (Stern, 2000).

“Ik denk dat als ik kijk, als ik spreek voor onze afdeling, dat wij te weinig kennis daarvan hebben om daar echt grote impact in te kunnen maken.” (R15rot)

Dit gaat over bouwkundige informatie over duurzaamheid. Welke materialen zijn er allemaal, wat leveren ze op aan duurzaamheid, wat is het kostenplaatje dat erbij komt kijken. Dit geldt ook voor installaties en bouwmethoden. Belangrijk is dat, omdat de ontwikkelingen hierin in een sneltreinvaart gaan, respondenten graag op de hoogte willen blijven van de huidige stand van zaken. Onder de respondenten heerst dezelfde behoefte aan informatie over de wet- en regelgeving. Europese en Nederlandse wetgeving is nog ambigu, inconsistent en onduidelijk als het gaat om duurzaam bouwen. Er is een aantal meetmethoden om duurzame aspecten uit te rekenen, zoals de MPG en BENG. Toch zijn er overal nog discussies aan de gang over wat nou precies duurzaam is, hoe om te gaan met tegenstrijdige aspecten en hoe duurzaamheid te meten. Het is dus niet voor niets dat ook wereldwijd landen zoekende zijn het beste beleid in wet- en regelgeving voor duurzaam bouwen. Dit biedt volgens respondenten onvoldoende houvast. Dit draagt bij aan de onduidelijkheid die medewerkers ervaren als het gaat om duurzaamheid. Ook hier heerst een behoefte om meer kennis en informatie te verkrijgen over de ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving. Als laatste is nog onvoldoende bekend wat er op andere plekken in de organisatie gebeurt omtrent duurzaamheid. Ook hier ervaren respondenten gebrek aan informatie. Samenvattend lijkt de kennis en informatie op gebieden van: bouwkundige informatie, informatie over wet- en regelgeving en ontwikkelingen binnen de organisatie onvoldoende. Dit belemmert het duurzame gedrag van de respondenten.

4.2.2 De vertaling van strategie naar uitvoering

Naast de bovengenoemde vakinhoudelijke kennis is de behoefte aan duidelijkheid over de inhoud van de duurzaamheidsstrategie, de doelstellingen die hierbij horen en de vertaling van strategie naar concrete acties in het dagelijkse werk groot. Wederom ervaren respondenten ook in de aansturing van de organisatie veel onduidelijkheid. De huidige mate van aansturing op duurzaamheid wordt weinig tot niet ervaren. Medewerkers worden in beoordelingsgesprekken zelden bevraagd op hun bijdragen op het gebied van duurzaamheid. Ook stellen de meeste respondenten dat duurzaamheid in standaard overleggen geen belangrijk thema is. Het staat meestal wel op een lijstjes om besproken te worden, maar het overgrote deel van de respondenten ervaart weinig aansturing als het gaat om duurzaamheid.

“Ja het wordt wel geroepen, maar ik zal eerlijk zeggen, ik zie het niet terug” (R13rot)

“In ieder geval dat het besproken wordt in een overleg. Nu hebben we het er echt niet over” (R2a)

“Maar ik heb het idee dat daar niet echt op aangestuurd wordt. Ja, misschien als een van jouw collega’s [uit team duurzaamheid] een keer iets vertelt. Maar ik merk niet, op de projecten, dat er op duurzaamheid aangestuurd wordt” (R11ros)

Deze uitspraken laten blijken dat vanuit de organisatie nog te weinig betekenis wordt toegekend aan duurzaamheid en verduurzamen. Respondenten noemen dat het gevoel van urgentie, interne druk in het model van Metselaar et al. (2016), bevorderd kan worden door het harder aansturen.

“Ik denk dat als je bepaalde dingen gewoon verplicht en aanstuurt, dat het dan veel meer gaat leven” (R4a)

De interne druk ervaren respondenten niet. R1a zegt: “Nou ik voel niet een bepaalde druk, laat ik het maar zo zeggen, dat voel ik zeker niet. En ik denk dat ik ook wel gelijk voor al mijn collega’s spreek.”. R13rot zegt over de ervaren interne druk: “Ja, het wordt wel geroepen, maar ik zal eerlijk zeggen, ik zie het niet terug.”.

Dit is opvallend, omdat duurzaamheid een belangrijke positie krijgt in de nieuwe strategie van de organisatie. Respondenten geven aan dat deze interne druk toeneemt wanneer er harder wordt aangestuurd op duurzaamheid. “Vaak ontstaat urgentie als je iets opgelegd krijgt” (R12ros).

Terwijl de behoefte aan strakkere aansturing zo groot is, is het opvallend dat de managers noemen aan te sturen op duurzaamheid door het gesprek aan te gaan met werknemers om mensen te inspireren, motiveren en uit te dagen. Zelf spreken de managers uit dat ze ook nog zoekende zijn in hoe aan te sturen op duurzaamheid. Er wordt gesteld dat aansturen op duurzaamheid vooral van hogerop moet komen. Dit komt overeen met bevindingen die stellen dat wanneer managers onzeker zijn over vraagstukken omtrent duurzaamheid dit kan leiden tot een afwachtende houding (Pinkse & Kolk, 2010).

4.3 Houding: eigenaarschap en verantwoordelijkheid

De opvatting van duurzaamheid die respondenten uitspreken is positief. Het gedrag dat respondenten zeggen te vertonen is alleen niet in lijn met deze opvatting. Dit komt overeen met de bevindingen van Kollmuss en Agyeman (2002). Ze stellen dat er een discrepantie is tussen de opvatting van iemand ten opzichte van duurzaamheid en het gedrag dat degene vertoont. In dit geval lijkt de onduidelijkheid die respondenten ervaren rondom duurzaamheid te leiden tot een passieve houding, waarbij duurzaam gedrag uitblijft. Het eigenaarschap van het duurzaamheidsprobleem is vrij laag. Dit maakt dat de verantwoordelijkheid die individuen nemen laag is. Dit blijkt uit het feit dat het overgrote deel van de respondenten niet ervaart dat ze invloed kunnen uitoefenen op duurzaamheid of dat ze met hun werk impact kunnen maken. “Het ligt een beetje buiten mijn invloedssfeer” (R1a). Dit komt overeen met data uit een onderzoek van Motivaction, namens het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, genaamd ‘Publieksmonitor Klimaat en Energie 2019’ (Motivaction, 2020). Dit onderzoek laat zien dat 71% van de burgers vindt dat grote bedrijven verantwoordelijk zijn voor het nemen van maatregelen om klimaatverandering tegen te gaan. 65% vindt dat de Rijksoverheid hiervoor verantwoordelijk is. Slechts 35% van de burgers stelt dat zij zelf (ook) een belangrijke rol hebben hierin. Het afschuiven van verantwoordelijkheid voor duurzaam gedrag naar ‘hogerop’ lijkt dus niets nieuws.

Hiller (2011) noemt ontkenning als een van de redenen waarom mensen overtuigd zijn dat hun individuele acties weinig effect hebben op klimaatverandering en daarom weinig morele verantwoordelijkheid voor het probleem nemen. Wanneer we aan onszelf erkennen dat wij een individuele verantwoordelijkheid hebben voor milieuvriendelijk gedrag, moeten we ons hele leven aanpassen op deze verantwoordelijkheid. Daarom laten we onszelf onbewust overtuigd zijn van het feit dat ons individuele handelen geen invloed heeft, en ontkennen we onze eigen verantwoordelijkheid. In dit onderzoek lijkt ontkenning een rol te spelen, echter is het niet de enige factor die een rol speelt bij de lage veranderbereidheid.

Het voortraject kent verschillende functies, zoals uitgelicht in hoofdstuk één. Over het algemeen wordt, door mensen in overige functies, gesteld dat de ontwerpmanagers invloed zouden kunnen uitoefenen op de mate van duurzaamheid van het ontwerp en op de wensen van de opdrachtgever. Ook de managers voortraject worden genoemd als persoon met enige invloed, omdat zij in een aansturende en coördinerende rol zitten. Het gros van de respondenten stelt zelf geen invloed te hebben. Een groot deel van de ontwerpmanagers geeft aan dat ze geen invloed kunnen uitoefenen, omdat ze afhankelijk zijn van de opdrachtgever. De managers voortraject zijn van mening dat ze enige impact kunnen maken. Toch is de overtuiging vanuit de duurzaamheidsstrategie dat iedereen vanuit zijn functie kan bijdragen aan het realiseren ervan.

‘Zouden’

Dat de organisatie het samen ‘zou’ moeten doen, of dat individuele respondenten iets ‘zouden’ kunnen doen komt vaak terug.

“Ja dat is een beetje lastig in mijn functie. Ik ben meer coördinerend in die ontwerpfase, waarbij ik niet de invloed heb om te stellen dat we voor een bepaalde oplossing zouden moeten gaan. Al zou ik daar natuurlijk altijd aan kunnen bijdragen, ook vanuit mijn rol.” (R9ros).

Dat de redenering van ‘zouden kunnen’ of ‘zouden moeten’ er een is die vaak terugkomt, houdt verband met het feit dat duurzaamheid een valence issue is. Iedereen stelt dat duurzaamheid belangrijk is en dat het goed is dat Heijmans hier meer aandacht aan besteedt. Daarom stelt vrijwel iedereen dat ze er iets mee zouden willen, zouden moeten of zouden kunnen. Het ‘zouden’ laat echter doorschemeren dat dit nu dus niet gebeurt. Het feit dat dit nu nog niet gebeurt schuiven respondenten af op het gebrek aan duidelijkheid omtrent duurzaamheid. Dit heeft te maken met de al genoemde discrepantie tussen de opvatting en gedrag als het gaat om duurzaamheid (Kollmuss & Agyeman, 2002).

Dit lijkt wederom veel meer te liggen aan de passieve houding die de respondenten zelf aannemen. Er is namelijk een handje vol respondenten die een andere, actievere houding aannemen. Dat zijn mensen die denken in oplossingen en mogelijkheden, in plaats van te kijken naar de belemmeringen om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Er is geen overeenkomst te herkennen in functie, leeftijd, vestiging of geslacht tussen de mensen die denken in oplossingen versus mensen die denken in problemen. Bulten et al. (2020) noemen de groep met een actieve houding de ‘movers’ van de verandering. Het zijn de enthousiastelingen voor de verduurzaming. Waar het grootste deel van de respondenten bijvoorbeeld stelt te weinig informatie te hebben, zeggen deze mensen: “joh alles staat toch op het internet, dat heb je zo gevonden”. Het is daarom dat Bulten et al. (2020) stellen dat deze groep enthousiastelingen een belangrijke rol kan spelen in het meenemen van de overige betrokkenen van de verandering.

Ongeacht de houding die men aanneemt, worden belemmerde factoren zoals te weinig tijd in projecten om met duurzaamheid bezig te zijn genoemd. Het zijn contextuele gegevens die het verduurzamen bemoeilijken. De grootste belemmerende factor, die unaniem wordt genoemd, is het financiële aspect.

4.4 De strijd tussen geld en groen

Als er één bevinding duidelijk naar voren komt in de interviews, is het dat de business case centraal staat in de bouwsector. R18rot zegt:

Wat je merkt bij ons, is dat uiteindelijk de business case nog altijd bepalend is. Ook boven bepaalde ambities die we hebben. En dat is in deze markt ook niet gek, want het is een moeilijke markt op dit moment. Het is überhaupt lastig om een project rond te krijgen en van de grond te krijgen.

Er wordt gesteld dat duurzaamheid altijd geld kost. “Tot op heden, zover ben ik in ieder geval bij, alle duurzame alternatieven, die kosten überhaupt geld.” (R1a) “Je ziet dat vaak duurzame aspecten duurder zijn dan niet duurzame aspecten” (R13rot) En zoals (R11ros) zei “We maken toch vaak de keuze gewoon op basis van geld.” Door deze opvattingen worden alle ontwikkelingen en mogelijkheden op het gebied van duurzaamheid al snel platgeslagen.

Het implementeren van duurzaam bouwen vereist een ontwikkeling van een kader voor het evenwicht tussen duurzaamheid en gerelateerde economische waardesystemen die gericht zijn op het maximaliseren van winstgevendheid (Bryson & Lombardi, 2009). Het is daarom niet gek dat Heijmans, samen met medewerkers en opdrachtgevers, zoekende is in de ‘strijd’ tussen geld en duurzaamheid. R2a zegt hierover: “Duurzaamheid is toch duurder dan de standaard materialen en dan ga ik gewoon voor de business case die haalbaar is.”

De toenemende druk op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft de definities van waarde en winstgevendheid verder bemoeilijkt. Dit omdat bedrijven steeds meer niet-financiële maatstaven in hun besluitvormingsprocessen moeten integreren. Deze druk overtuigt bedrijven er steeds meer van om concepten van waarde en winstgevendheid, waarop bedrijfsmodellen aangestuurd worden, te herzien. Dit om het evenwicht tussen dubbele doelstellingen van winstgevendheid en duurzaamheid te heroverwegen (Bryson & Lombardi, 2009).

In deze strijd tussen geld en duurzaamheid komt de vraag, ‘hoe belangrijk is duurzaamheid?’ weer terug. Hoeveel is duurzaamheid waard? Wat mag het kosten? Het antwoord van (R3a) is: “Opdrachtgevers in Nederland willen er niet voor betalen. Die vinden duurzaamheid goed, maar eigenlijk mag dat niets kosten”. En zo luiden veel antwoorden. Dit hangt wederom weer samen met eigenaarschap, van wie is duurzaamheid? En wie zou er dan voor moeten betalen? Het antwoord lijkt, vanuit de interviews te duiden op niemand.

Cox en Béland (2012) benadrukken dat duurzaamheid zo ‘geframed’ moet worden dat het verenigbaar is met economische groei, hierdoor krijgt duurzaamheid een positieve waarde. Echter blijkt uit dit onderzoek dat respondenten dit nog niet zo ervaren. Dat economische groei en duurzaamheid nog niet verenigd zijn, houdt de ‘strijd’ tussen geld en groen in stand. De strijd tussen deze twee zou volgens de opvatting van Cox en Béland (2012) een verklaring kunnen zijn voor de beperkte positieve waarde van duurzaamheid.

Dit heeft tot gevolg dat de externe noodzaak die werknemers van Heijmans ervaren, vanuit opdrachtgevers, klanten of de samenleving, een tegenstrijdigheid en onregelmatigheid kent.

4.5 Externe noodzaak als anomalie

Op de vraag wat de meerwaarde van duurzamer bouwen is voor Heijmans antwoordt een groot deel van de respondenten dat het belangrijk is voor het bestaansrecht van de organisatie. “Iets wat je mee moet nemen, anders kom je niet meer aan de bak.” (R17rot). Ook wordt het gezien als een (toekomstig) verdienmodel. “Ik denk dat de wereld op een gegeven moment wel zo verandert, dat je ook wel moet. Omdat anders gewoon het verdienmodel van je bedrijf verdwijnt.” (R21m3). Het is bijzonder dat respondenten spreken over toekomstige meerwaarde van duurzaamheid en over de huidige kosten ervan. Er wordt gesproken over het feit dat duurzaamheid in de uitvraag van tenders en aanbestedingen steeds meer terugkomt. Dit valt in het straatje van ‘we moeten verduurzamen’. Wanneer respondenten echter spreken over hoe groot de noodzaak is die zij ervaren van externe partijen wordt een totaal ander beeld geschetst. Zoals hierboven besproken is geld nog steeds de leidende factor en worden duurzame aspecten snel wegbezuinigd, zelfs als hier op voorhand door de opdrachtgever veel waarde aan wordt gehecht. “Dus je ziet gewoon als daar bepaalde dingen worden bedacht voor duurzaamheid en dan uiteindelijk worden die als eerste eruit gestreept.” (R11ros). Er zit dus ook hier een discrepantie tussen de opvatting van de externe noodzaak, en de externe noodzaak in de praktijk. Dit zorgt voor een bepaalde anomalie, onregelmatigheid, wanneer respondenten spreken over de ervaren externe noodzaak.

4.6 Terugkoppeling terug naar het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016)

Deze discrepantie tussen opvatting en realiteit lijkt terug te komen in het gehele onderzoek. Men stelt dat ze willen verduurzamen. De emoties zijn positief en de meerwaarde komt deels terug in het belang voor de toekomst van de aarde. Als er echter gesproken wordt over de overige twee factoren die volgens het model van veranderbereidheid de wil van iemand om te veranderen bepalen, lijkt die wil niet zo groot. Verduurzamen kost meer tijd, zorgt voor een noodzaak van meer kennis en informatie. Geld en de kosten van duurzaamheid zijn leidend. Duurzaamheid kost meer geld. Daarbij is de betrokkenheid niet erg hoog, mensen schuiven de verantwoordelijkheid van zich af.

Voor het moeten veranderen geldt hetzelfde. De interne druk lijkt ergens boven in de organisatie wel te bestaan, maar wordt niet ervaren door de respondenten. De externe noodzaak is er aan de ene kant wel, omdat opdrachtgevers het vragen in aanbestedingen en tenders. Daarbij is er vanuit de samenleving ook een externe noodzaak, het opwarmen van de aarde raakt iedereen en de bouwsector draagt bij aan 12% van de Nederlandse CO₂-uitstoot (Centraal Bureau voor de Statistiek, n.d.). Maar wanneer het neerkomt op de keuze tussen geld en duurzaamheid lijkt duurzaamheid zeer zelden te winnen.

Het kunnen veranderen lijkt de dimensie te zijn waar de discrepantie minder groot is. De conclusie is duidelijk. De respondenten kunnen nu nog niet veranderen. Ze hebben, naar eigen zeggen, de kennis, ervaring en informatie niet om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Ook de aansturing is gering. Het verandervermogen wordt als laag omschreven. De traditionele aard van de sector, de organisatie en de werknemers wordt vaak als reden genoemd. Ook de grootte van de organisatie is volgens de respondenten een belemmering voor de veranderbereidheid. De complexiteit wordt als erg hoog ervaren, door alle bovengenoemde aspecten die een rol spelen. Deze factoren leiden samen tot een lage mate van kunnen veranderen. De timing is prima. Over de beheersbaarheid heeft men weinig mening.

De factoren uit het model van Metselaar et al. (2016) die het zwaarste lijken te wegen in dit onderzoek zijn:

1. kennis en ervaring
2. informatie
3. aansturing
4. externe noodzaak

Dit is enigszins in lijn met de theorie van (Metselaar et al., 2016), waarbij ze de weging van alle factoren hebben uitgerekend. Metselaar et al. (2016) stellen dat de externe noodzaak het zwaarste weegt om de veranderbereidheid te bepalen, daarna de timing van de verandering en opvolgend de kennis en ervaring van de betrokken. Opvallend is dat aansturing maar een weegfactor vier scoort (op een schaal van 13) en informatie slechts een twee.

Het feit dat aansturing en informatie, in tegenstelling met het model van Metselaar et al. (2016), zo zwaar wegen in dit onderzoek zou te maken kunnen hebben met de inhoud van de verandering. Duurzaamheid wordt door de respondenten ervaren als een moeilijk te bevatten thema. Voordat ze mee kunnen met de verandering, spreken respondenten uit dat ze eerst meer duidelijkheid willen over wat duurzaamheid inhoudt. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom de informatievoorziening en aansturing bij deze verandering zwaarder wegen dan bij het model van Metselaar et al. (2016).

In dit onderzoek lijken de factoren timing van de verandering en de beheersbaarheid geen grote rol te spelen. De factoren zijn minimaal naar voren gekomen in de interviews met de respondenten. Dit was wederom een gedeelde opvatting, er is geen enkele respondent geweest die hier heel zwaar aan tilde. Opvallend is dat timing in het model van Metselaar et al. (2016) op de tweede plek staat van zwaarst gewogen factor. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat duurzaamheid een maatschappelijk thema is. Heijmans wordt deels geleid door de behoeften van de samenleving. Dit gaat over wet- en regelgeving, over wat opdrachtgevers en klanten belangrijk vinden, maar ook over de trends die in de samenleving ontstaan. Duurzaamheid is op dit moment in de hele maatschappij een thema dat meer aandacht krijgt. Het is daarom niet gek dat in dit geval de respondenten de timing prima vinden, en daar verder weinig over te zeggen hebben. Ze volgen gewoon de trend in de samenleving. De zwakkere weging van beheersbaarheid ten opzichte van het model van Metselaar et al. (2016), zou verband kunnen houden met het feit dat respondenten überhaupt nog geen duidelijkheid ervaren als het gaat om duurzaamheid en daarom de risicofactoren nog onvoldoende kunnen inschatten.

De discrepanties tussen opvatting en realiteit in de drie dimensies van veranderbereidheid dragen bij aan een lage veranderbereidheid. Het slaat terug op het zouden willen, zouden moeten en zouden kunnen, wat impliceert dat men nu niet wil, moet en kan.

4.7 Gewenste situatie volgens respondenten

Het antwoord op de vraag wat de gewenste situatie is volgens de respondenten lijkt simpel, duidelijkheid. Respondenten lijken grote behoefte te hebben aan duidelijkheid, op verschillende vlakken, om hen houvast te geven in het grote duurzaamheidsvraagstuk. Dit gaat om duidelijkheid over kennis en informatie, duidelijkheid in aansturing, duidelijkheid in de afweging tussen geld en duurzaamheid. De complexiteit van het duurzaamheidsvraagstuk in de bouw, en in de hele samenleving, te groot om dit zomaar voor elkaar te krijgen. Verschillende contextuele factoren maken het lastig om duidelijkheid te creëren. Dit gaat over eigenaarschap, de afhankelijkheid van de businesscase en opdrachtgever. Ook is de hele wereld zoekende naar de juiste wet- en regelgeving voor duurzaam bouwen.

Door middel van de juiste kennis, informatie en harde aansturing hopen respondenten meer grip te krijgen op het, voor hun ongrijpbare, containerbegrip duurzaamheid.

Een mooie quote van R3a over de behoefte aan strakke aansturing is:

Ik vind gewoon met harde indicatoren voor de doelstellingen, daar blijf ik bij. En helemaal als het gaat om het aansturen van grote groepen. Je kan ook geen 50.000 man het voetbalstadion insturen van nee zoek maar een plekje. Dat kader geef je ook duidelijk aan. Dat vak, die stoel. Dat ze daarna van stoel verwisselen is prima, maar je weet wel dat iedereen in dat vak zit.

Deze quote spreekt boekdelen. Ik zie, aan de hand van de interviews, de respondenten op dezelfde manier hun weg zoeken in duurzaamheidsland als dat ik die 50.000 voetbalfans zie zoeken naar een plek. Het overgrote deel van de respondenten spreekt een grote behoefte uit voor van bovenaf opgelegde duidelijke kaders. Deze wens voor duidelijke aansturing toont dezelfde behoefte voor het verkleinen van de ruimte en ambiguïteit die duurzaamheid met zich meebrengt als de wens voor meer vakinhoudelijke kennis. Er heerst een zekere hoop onder de respondenten dat duidelijke aansturing het gevoel van urgentie zal vergroten.

4.8 Codebomen

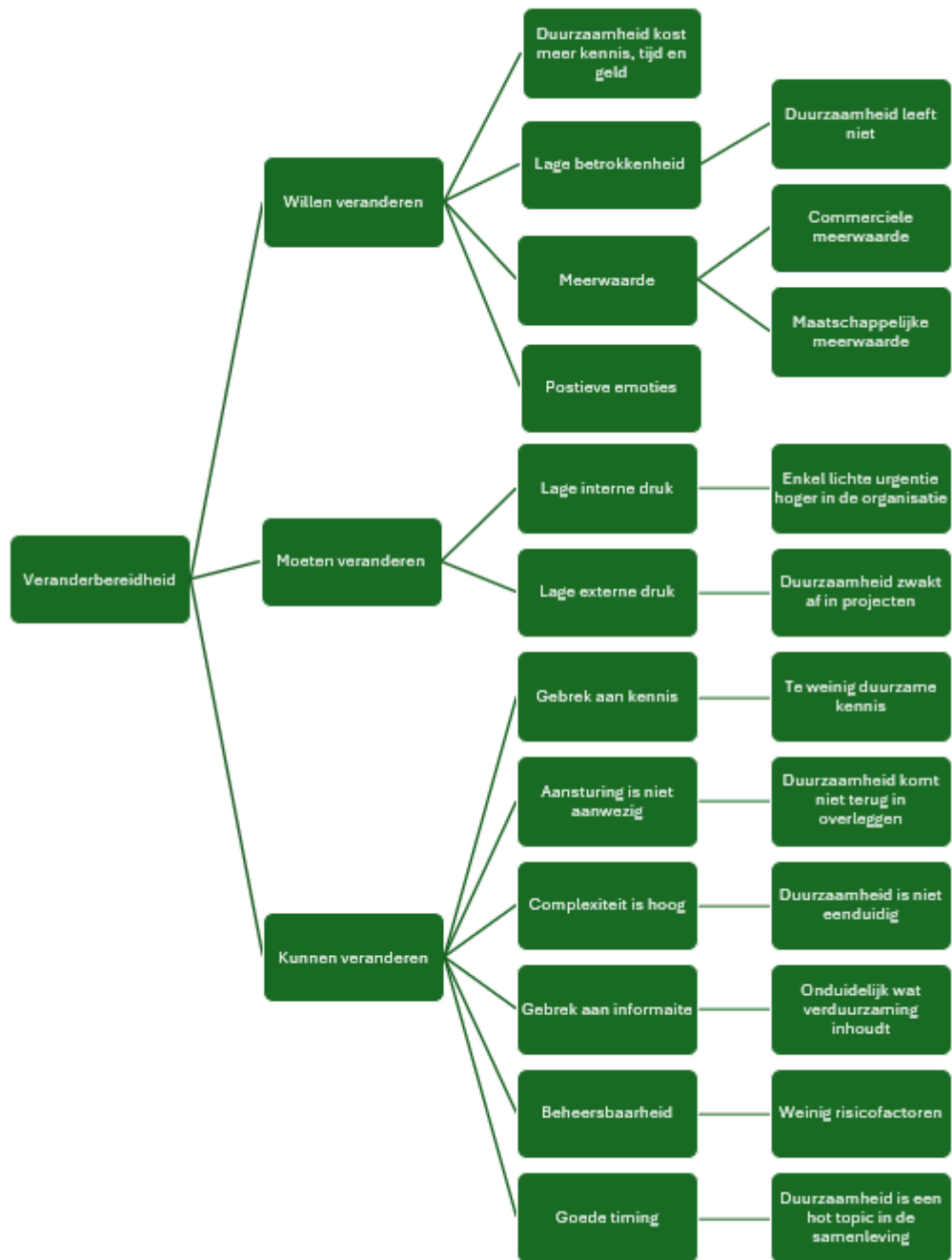
De resultaten zijn visueel weergegeven in twee codebomen (duurzaamheid en veranderbereidheid). Er is gekozen voor twee losse codebomen omdat het te complex is om alle verbanden weer te geven in slechts één codeboom. Ik zal tekstueel een toelichting geven op hoe de twee losse codeboom samen komen.

Zoals blijkt uit de bevindingen is de veranderbereidheid van de respondenten laag. Deze lage veranderbereidheid wordt versterkt door de verschillende aspecten van duurzaamheid. Alle in de codeboom benoemde aspecten van duurzaamheid, met uitzondering van de positieve opvatting en de associatie die respondenten hebben met woning gerelateerde aspecten, hangen samen met de lage veranderbereidheid van de respondenten. De strijd tussen geld en duurzaamheid heeft bijvoorbeeld invloed op de externe noodzaak die respondenten ervaren. Ook staat het gebrek aan duidelijkheid in verbinding met het gebrek aan kennis en informatie die respondenten ervaren. Deze onduidelijkheid leidt tot een passieve houding, die weer verband houdt met de veranderbereidheid. Aan houding wordt geen aandacht besteed in het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016) maar dit heeft er wel mee te maken. Uit de interviews blijkt dat de veranderbereidheid en de houding van de respondent samenhangen. De twee codebomen zijn daarom sterk met elkaar verweven.

Codeboom Duurzaamheid



Codeboom Veranderbereidheid



5 Conclusie

Zoals uitgelicht in hoofdstuk 4 Resultaten is de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid een complex samenspel tussen verschillende factoren en thema's. Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvragen en de onderzoeksvraag van dit onderzoek. Op basis hiervan wordt vervolgens de onderzoeksvraag beantwoord.

De eerste theoretische deelvraag luidde: 'Hoe kan duurzaamheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?' Duurzaamheid is een veelzijdig concept binnen de wetenschappelijke literatuur. Het concept kent geen eenduidige definitie. Dit komt doordat verschillende onderzoekers uiteenlopende perspectieven en benaderingen hanteren, wat heeft geleid tot een breed scala aan definities en interpretaties (Ruggerio, 2021; Whyte & Lamberton, 2020). Een van de meest geciteerde definities is die van Brundtland (1987), die duurzaamheid omschrijft als een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de toekomstige generaties in gevaar te brengen. Robertson (2021) definieert duurzaamheid als het vermogen om op lange termijn te blijven bestaan. Gallopín (2003) benadert duurzaamheid vanuit de systeemtheorie, waarbij een systeem duurzaam is als de netto waarde van het verkregen product constant blijft over tijd, hoewel subjectiviteit een rol blijft spelen. De Triple Bottom Line (TBL) is een veelgebruikte benadering die duurzaamheid opsplijt in drie dimensies: sociaal, economisch en ecologisch (Hussain et al., 2016; Purvis et al., 2018; Robertson, 2021). Deze dimensies omvatten onder andere arbeidswetgeving, mensenrechten, economische waarde, biodiversiteit en milieubescherming. De TBL vormt de basis voor de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, die duurzame ontwikkeling op mondiale schaal bevorderen (United Nations, 2015). Daarnaast wordt duurzaamheid beschouwd als een 'valence issue', wat betekent dat het een positieve emotionele waarde heeft en breed wordt ondersteund, hoewel er verschillende opvattingen bestaan over hoe de doelen van duurzaamheid bereikt moeten worden (Cox & Béland, 2012; Scholtes, 2012).

De tweede theoretische deelvraag luidde: 'Hoe kan duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector gedefinieerd worden?' Duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector wordt gedefinieerd door verschillende indicatoren en richtlijnen die gericht zijn op het verminderen van milieu- en klimaatimpact. Ook het bevorderen van gezondheid en leefbaarheid houdt verband met duurzaamheid in de Nederlandse bouwsector. Belangrijke aspecten hiervoor zijn het minimaliseren van energieverbruik, het gebruik van duurzame en milieuvriendelijke materialen en het bevorderen van duurzaam slopen en hergebruik van materialen. Ook verantwoord watergebruik en het voorkomen van uitputting van grondstoffen vallen onder duurzaamheid. Om deze doelen te bereiken, worden methoden zoals de Milieuprestatie van gebouwen (MPG) en de BENG-eisen (Bijna Energie Neutrale Gebouwen) gehanteerd. De MPG berekent de milieueffecten van bouwmaterialen over hun hele levenscyclus, terwijl de BENG-eisen zorgen voor energiezuinigheid in nieuwe gebouwen. Deze maatregelen zijn verankerd in het Bouwbesluit (nu Besluit bouwwerken leefomgeving) en ondersteund door programma's zoals Schoon en Emissieloos bouwen (Ministerie van Algemene Zaken, 2024).

De derde theoretische deelvraag luidde: 'Hoe kan veranderbereidheid volgens de literatuur gedefinieerd worden?' Veranderbereidheid wordt volgens de literatuur gedefinieerd als de positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur, of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen (Metselaar et al., 2016). Deze definitie is een praktische vertaling van het theoretische model van gepland gedrag (Ajzen, 1991), dat veronderstelt dat gedragsintenties worden bepaald door drie motivationele krachten: attitude, subjectieve norm, en gedragscontrole.

Metselaar et al. (2016) vertalen deze motivationele krachten naar drie dimensies. Willen veranderen (attitude) gaat over de houding van een persoon ten aanzien van de verandering. Deze wordt beïnvloed door cognitieve reacties (verwachte gevolgen van de verandering voor het werk en de meerwaarde voor de organisatie) en affectieve reacties (emoties die de verandering oproept). Moeten veranderen (subjectieve norm) wordt bepaald door de druk vanuit de omgeving van de medewerker, zowel intern (collega's, leidinggevenden, directie) als extern (klanten, marktveranderingen, pandemieën). Kunnen veranderen (gedragscontrole) verwijst naar de beschikbaarheid van kennis, ervaring, en middelen die nodig zijn om de verandering te realiseren. Dit omvat competenties, aansturing van het proces, informatievoorziening, verandervermogen van de organisatie, beheersbaarheid van het veranderproces, timing, en complexiteit van de verandering.

Deze drie dimensies worden door Metselaar et al. (2016) verder onderverdeeld in dertien factoren die samen de veranderbereidheid van een persoon bepalen. Het model van Metselaar et al. (2016) benadrukt dat veranderbereidheid een indicatie geeft over het te verwachten gedrag van een persoon ten aanzien van een verandering.

De eerste empirische deelvraag luidde: 'Hoe geven medewerkers bij Heijmans betekenis aan duurzaamheid?'. Uit de interviews blijkt dat medewerkers uit het voortraject op een positieve manier betekenis geven aan duurzaamheid. Wel lijkt deze positieve betekenis vooral te gaan over duurzaamheid op een 'abstract' niveau. Duurzaamheid wordt ervaren als iets positiefs, totdat er gesproken wordt over de consequenties in ieders (werk)leven. Hierin zijn de medewerkers uit het voortraject geen uitzondering. Dit is een fenomeen dat vaak lijkt te bestaan wanneer het gaat over duurzaamheid. Dit heeft te maken met het feit dat duurzaamheid wordt ervaren als containerbegrip; het is een te groot en breed begrip om er een eenduidige definitie aan te geven. Ook is de ambiguïteit rondom duurzaamheid groot (Whyte & Lamberton, 2020).

De tweede empirische deelvraag luidde: 'Wat is de veranderbereidheid tijdens het voortraject nu volgens de medewerkers?'. Omdat het eigenaarschap laag is, er te weinig duidelijkheid is over duurzaamheid en de waarde van duurzaamheid ten opzichte van geld relatief is, neemt de veranderbereidheid af. Te weinig duidelijkheid houdt verband met de overtuiging dat het kunnen veranderen beperkt is. De behoefte aan kennis, informatie en aansturing lijkt groot te zijn omdat deze drie factoren houvast kunnen geven om duurzaamheid te verduidelijken. Toch wordt zo de verantwoordelijkheid en eigenaarschap buiten de medewerkers zelf gelegd. Er wordt van anderen verlangd dat de kennis, informatie en aansturing verschaft wordt. De dimensie van kunnen veranderen wordt dus ervaren als laag. De eigen rol, invloed en initiatief wordt hiermee achterwege gelaten. Dit is geen factor in het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016) maar speelt wel een belangrijke rol in dit onderzoek. De lage verantwoordelijkheid en het ontbreken van eigenaarschap lijken duurzaam gedrag in de weg te staan. Daarbij komt dat, hoewel duurzaamheid een positieve betekenis krijgt, de dimensie van het willen veranderen dubbelzinnig is. De positieve betekenis van duurzaamheid staat tegenover de lage wil om te veranderen vanuit het model van veranderbereidheid van Metselaar et al. (2016). Dat de waarde van duurzaamheid nog altijd ondergeschikt is aan de financiële waarde bemoeilijkt de complexiteit van de veranderbereidheid. Uiteindelijk is de business case van de bouwprojecten nog altijd het belangrijkste. Financiële haalbaarheid domineert over duurzaamheid. Dit maakt ook de dimensie van het moeten veranderen dubbelzinnig. Dit draagt wederom bij aan een lagere veranderbereidheid, doordat de ruimte voor duurzaamheid in projecten niet erg groot is. Al deze facetten van duurzaamheid in het voortraject hebben invloed op elkaar en op de veranderbereidheid.

De derde empirische deelvraag luidde: ‘Wat is de gewenste situatie volgens de medewerkers?’. Omdat medewerkers duurzaamheid als ambigu ervaren en nog te weinig grip hebben op het uitvoeren van de nieuwe duurzaamheidsstrategie, gaat de gewenste situatie om het creëren van meer duidelijkheid en houvast voor duurzaamheid en de uitvoering ervan in het werk. Door alle onderling verbonden facetten van duurzaamheid en factoren van veranderbereidheid wordt het erg complex om dit voor elkaar te krijgen. Toch lijken kennis en informatie, samen met hardere aansturing belangrijke factoren om focus op te leggen.

De laatste deelvraag luidde: ‘In hoeverre komen de inzichten van de medewerkers bij Heijmans overeen met die uit de literatuur?’. De onduidelijkheid die medewerkers ervaren komt overeen met de literatuur. Duurzaamheid kent in de literatuur geen eenduidige definitie (Whyte & Lamberton, 2020). Wel stellen verschillende onderzoeken dat de theorie of gepland gedrag (Ajzen, 1991), waar Metselaar et al. (2016) hun model van veranderbereidheid op baseren, duurzaam gedrag goed kan verklaren. Uit dit onderzoek blijkt dat er meer factoren een rol spelen bij duurzaam gedrag dan alleen de gedragsintentie zoals Ajzen (1991) en Metselaar et al. (2016) stellen. Er is een discrepantie tussen gedragsintentie en daadwerkelijk duurzaam gedrag (Kollmuss & Agyeman, 2002; Orbell & Sheeran, 1998; Sheeran, 2002). Deze discrepantie blijkt een belangrijke rol te spelen in dit onderzoek. Ook is de wegingsfactor, hoe belangrijk bepaalde factoren gevonden worden ten opzichte van andere factoren, van de medewerkers van Heijmans anders dan Metselaar et al. (2016) stellen in hun boek. Zoals toegelicht in hoofdstuk vier zou dit mogelijk kunnen komen door het ambiguë thema van verandering, duurzaamheid.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag: ‘*Hoe geven de medewerkers betekenis aan de veranderingsbereidheid ten opzichte van duurzaamheid in het voortraject van Heijmans Woningbouw?*’ is het belangrijk om, naast de factoren van veranderbereidheid, ook stil te staan bij de facetten van duurzaamheid, de afwezigheid van een eenduidige definitie of een lage mate van eigenaarschap, die hierop van invloed zijn. Op basis van de deelvragen kan geconcludeerd worden dat medewerkers een positieve betekenis geven aan duurzaamheid. De veranderbereidheid ten opzichte van duurzaamheid wordt echter minder positief ervaren. Dit lijkt verband te houden met de ambiguïteit die medewerkers ervaren met betrekking tot duurzaamheid in hun (werk)leven. Het is daarom dat er een dubbele betekenisgeving zit in de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid bij de medewerkers. Op een abstract niveau is deze erg positief, op het niveau waar consequenties van duurzaam gedrag gevoeld worden is deze betekenisgeving een stuk minder positief.

6 Discussie

Dit hoofdstuk gaat in op de praktische implicaties en aanbevelingen die volgen uit mijn onderzoek. Vervolgens worden de sterke punten en limitaties van het onderzoek besproken, samen het onderzoeksdesign. Als laatste worden suggesties gedaan voor toekomstig onderzoek.

6.1 Praktische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek hebben belangrijke implicaties voor zowel Heijmans als de bouwsector. Allereerst is het goed om stil te staan bij het feit dat het opstellen van een strategie voor duurzaamheid onvoldoende is om als organisatie te verduurzamen. Het is een belangrijke eerste stap, maar om te komen tot duurzaam gedrag in de organisatie is meer nodig. Duurzaamheid moet tastbaar worden. Dit begint bij het verduidelijken van het begrip duurzaamheid, gevolgd door het opstellen van doelstellingen en richtlijnen in beleid, samen met het toebedelen van rollen en verantwoordelijkheden en het beschikbaar stellen van informatie of wet- en regelgeving en kennis van duurzame bouwaspecten. Volgens Tomkins et al. (2018) draagt toegankelijk informatie bij aan het verkleinen van de discrepantie tussen intentie en gedrag. Een onderwerp waar in de bouwsector nog weinig aandacht aan wordt besteed is de gedragscomponent van medewerkers. Het is belangrijk dat organisaties zich beseffen dat het stimuleren van duurzame acties bijdraagt aan duurzaam gedrag (Yuriev et al., 2018). Dit is volgens zowel de literatuur als de empirische bevindingen van dit onderzoek een onderdeel dat grote invloed heeft op het verduurzamen van het bedrijf en de sector.

Naar aanleiding van wetenschappelijke inzicht, mijn bevindingen en de praktische implicaties zou ik de organisatie een aantal aanbevelingen mee willen geven. Ten eerste raad ik de organisatie aan om hun definitie van duurzaamheid te verduidelijken. Daarbij is het nodig om doelstellingen, richtlijnen en kaders op te stellen voor het implementeren van duurzaamheid. Dit moet gebeuren in samenspraak met verschillende lagen in de organisatie, om de strategie voor duurzaamheid praktisch uitvoerbaar te maken voor iedereen. Ten tweede benadruk ik het belang om rollen en verantwoordelijkheden vast te stellen om zo een actieve houding te stimuleren en verantwoordelijkheid en eigenaarschap te vergroten. De onduidelijkheid van duurzaamheid maakt dat medewerkers het idee hebben weinig invloed te hebben op de realisatie van de duurzaamheidsstrategie. Door het vaststellen van rollen en verantwoordelijkheden krijgen medewerkers meer zicht op hun eigen bijdrage aan de realisatie van duurzame ambities. Ten derde beveel ik aan om informatie over wet- en regelgeving breder te delen in de organisatie en de kennis over duurzame materialen, installaties en ontwikkelingen te vergroten. Dit omdat werknemers ervaren dat het gebrek hiervan een belemmering is om duurzamer te bouwen.

6.2 Sterke punten & limitaties

6.2.1 Sterke punten

Een sterk punt van dit onderzoek is de nauwe samenwerking met collega-onderzoekers (medestudenten) en de inzet van peer review. Het regelmatig sparren over de inhoud van het onderzoek evenals de aanpak van het onderzoek heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Een ander sterk punt van dit onderzoek is praktische aard ervan. Mijn onderzoek heb ik uitgevoerd vanuit een positie in Team Duurzaamheid. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik goed op de hoogte ben geweest van de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid in de organisatie. Deze positie heeft mij ook doen inzien hoe groot het gat is tussen de opvattingen en kennis van Team Duurzaamheid en die van medewerkers in het voortraject in de regiokantoren. Een risicofactor van mijn positie in Team Duurzaamheid is dat de opvattingen van de respondenten

overschaduwd zouden kunnen worden. Ik heb bewust stilgestaan bij dit risico, om de effecten ervan te beperken. De grootte van mijn steekproef is hierin een gunstige factor geweest. Doordat in de opvattingen van de 21 respondenten zo veel overeenstemming zat, werd hun perspectief des te duidelijker. De praktische aard maakt het onderzoek heel relevant voor de organisatie, maar wellicht beperkt dit het academische abstractieniveau van het onderzoek.

6.2.2 Limitaties

Zoals hierboven benoemd is de praktische aard van het model een sterk punt, maar tegelijkertijd ook een limitatie. Het heeft beperkte ruimte geboden voor onderliggende wetenschappelijke concepten en mechanismen. Een andere beperking in dit onderzoek was de beperkte literatuur over duurzaam gedrag in de bouw. Dit maakte het lastig in de oriëntatiefase om richting te vinden. Literatuur over duurzaam gedrag algemeen kan minder relevantie hebben voor de specifieke context van de bouwsector. Ook is beperkte literatuur over de stap van gedragsintentie naar gedrag (Ajzen, 1991; Metselaar et al., 2016). In zowel de theorie van Ajzen (1991) als het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016) wordt de aanname gemaakt dat dit een zekere stap is, echter blijkt uit mijn onderzoek dat een bepaalde gedragsintentie niet altijd leidt tot bepaald gedrag. Dit komt overeen met de opvatting van Kollmuss en Agyeman (2002). Zij stellen dat er een discrepantie is tussen de opvatting van iemand ten opzichte van duurzaamheid en het gedrag dat degene vertoont. De auteurs stellen ook dat een verklaring hiervoor nog niet gevonden is. Onderzoeken die deze kloof tussen intentie en gedrag onderzoeken noemen een aantal factoren om de kloof te verkleinen. Tomkins et al. (2018) benadrukken het belang van toegankelijke informatie en Knussen en Yule (2008) gaan in op het ontwikkelen van duurzame gewoonten als brug tussen intentie en gedrag. Toch stellen Yurief et al. (2020) dat onderzoeken zich nog te veel hebben gericht op het beïnvloeden van de gedragsintentie in plaats van het daadwerkelijke gedrag, wat de kloof in stand houdt. Daarom moet onderzoek zich meer richten op het verkleinen van deze kloof. Het ervaren ‘zouden’ willen, moeten en kunnen veranderen laat zien dat er enerzijds een positieve gedragsintentie is, anderzijds lijkt deze niet terug te komen in het vertonen van duurzaam gedrag. De beperkte literatuur beschikbaar over deze discrepantie maakt dat ik dit in mijn onderzoek nog onvoldoende heb kunnen duiden.

6.2.3 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign was geschikt voor de doelstellingen en onderzoeksvragen van dit onderzoek. De keuze om drie verschillende vestigingen te betrekken in de steekproef maakte het mogelijk om verschil in opvattingen per regio uit te sluiten. Daarbij heeft het betrekken van verschillende functies uit het voortraject bijgedragen aan een zuiver perspectief van de respondenten.

In het model van Metselaar et al. (2016) heb ik de veertiende factor, vertrouwen in de leider, niet expliciet meegenomen. Deze factor staat in het model van Metselaar et al. (2016) als potentiële factor onder de dimensie kunnen veranderen. Echter is deze factor nog niet wetenschappelijk onderbouwd, waardoor ik de keuze heb gemaakt om deze niet expliciet te bevragen. Deze factor of aspecten hiervan zijn geen enkele keer ter sprake gekomen, wat suggereert dat deze in dit onderzoek geen grote rol speelt. Om hier geïllustreerde uitspraken over te doen is meer onderzoek nodig.

Het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016) was nuttig om tot de kern van veranderbereidheid te komen, echter was er te weinig tijd en ruimte om verder te verdiepen. Dit kwam door de looptijd van het onderzoek en de grootte van de steekproef. Het coderen ben ik eerst deductief begonnen, op basis van het model van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016); dit bleek al snel onvoldoende recht te doen aan de onderliggende thema's die een rol spelen. Daarom heb ik besloten om het coderingsproces te vervolgen met een inductieve blik, om onderliggende thema's te herkennen.

Opvallend is dat ik in mijn rol als onderzoeker hetzelfde heb ervaren als de respondenten in mijn onderzoek, duurzaamheid is ambigu. Dit ervaaarde ik vrijwel meteen, bij het opstellen van het uitwerken van het concept, maar ook later in de interviews en opvolgend in het schrijven van de resultaten. Tijdens het schrijven van het theoretisch kader heb ik lang gezocht naar een juiste uitwerking van het concept, de invulling en juist ook het kaderen ervan bleek een uitdaging. Tijdens het afnemen van de interviews bleek het een uitdaging om de respondenten een volledig antwoord te laten geven op hun perceptie van duurzaamheid. Het schrijven van mijn resultaten hoofdstuk heeft me heel sterk doen beseffen hoe lastig het is om alle facetten van duurzaamheid en duurzaam gedrag te vatten in een aantal pagina's. Al helemaal om daarbij dan ook nog alle onderlinge invloeden en verbanden in kaart te brengen. Geruststellend was het feit dat mijn collega-onderzoeker (medestudent) Bram van Alphen in zijn scriptie 'Renoveren voor de Toekomst: Stakeholder en netwerkprocessen bij renovatieprojecten om te verduurzamen' hetzelfde heeft ervaren.

6.3 Toekomstig onderzoek

Allereerst zou toekomstig onderzoek zich meer kunnen richten op duurzaam gedrag in de bouwsector. Gedrag is nog een onderbelicht thema in deze sector, in het bijzonder als het gaat om duurzaam gedrag. Zoals de respondenten als de sleutelinformant geven aan dat hier nog onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Duurzaamheid in de bouwsector is, onder de invloed van meerdere factoren, erg complex. Toch blijkt uit dit onderzoek dat dit een belangrijk aspect is om duurzaamheidsambities te realiseren. Nader onderzoek hiernaar zou daarom kunnen helpen bij het verduurzamen van deze sector. Daarnaast zou verdiepend onderzoek naar het gat tussen de duurzame gedragsintentie en het daadwerkelijke duurzame gedrag waardevolle inzichten kunnen bieden. Zowel Ajzen (1991) en Metselaar et al. (2016) veronderstellen dat deze stap een vanzelfsprekendheid is. Toch blijkt in dit onderzoek dat dit niet zo hoeft te zijn. Het zoeken naar onderliggende mechanismen hiervoor kan nuttige inzichten geven in het duiden en bevorderen van duurzaam gedrag.

7 Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA21965086>
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Ateş, H. (2020). Merging Theory of Planned Behavior and Value Identity Personal norm model to explain pro-environmental behaviors. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 169–180. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.006>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Boeije, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Lemma uitgevers.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001a). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006166>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001b). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Bryson, J. R., & Lombardi, R. (2009). Balancing product and process sustainability against business profitability: sustainability as a competitive strategy in the property development process. *Business Strategy and the Environment*, 18(2), 97–107. <https://doi.org/10.1002/bse.640>
- Bulten, E., Jansma, J. E., & Potters. (2020). Influence without Power: Stakeholder management in practice. In *Wageningen University & Research*.
- Busch, T., Richert, M., Johnson, M., & Lundie, S. (2020). Climate inaction and managerial sensemaking: The case of renewable energy. *Corporate Social-responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2502–2514. <https://doi.org/10.1002/csr.1972>
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk: towards a framework for understanding the gap between the ethical purchase intentions and actual buying behaviour of ethically minded consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139–158. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0501-6>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (n.d.). *Welke sectoren stoten broeikasgassen uit?* Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-broeikasgassen/welke-sectoren-stoten-broeikasgassen-uit->

- Kim, S. H., & Seock, Y. (2019). The roles of values and social norm on personal norms and pro-environmentally friendly apparel product purchasing behavior: The mediating role of personal norms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 83–90. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.023>
- Klimaatakkoord. (2019). In *Rijksoverheid.nl*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord/>
- Knussen, C., & Yule, F. (2008). “I’m not in the habit of recycling.” *Environment and Behavior*, 40(5), 683–702. <https://doi.org/10.1177/0013916507307527>
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239–260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–32. <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>
- Maitlis, S., & Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mavi, R. K., Gengatharen, D., Mavi, N. K., Hughes, R., Campbell, A., & Yates, R. (2021). Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature review. *Sustainability*, 13(4), 1932. <https://doi.org/10.3390/su13041932>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A Guide to Design and Implementation*. John Wiley & Sons.
- Merron, K. (1993). Let’s bury the term “resistance.” *Organization Development Journal*. <https://psycnet.apa.org/psycinfo/1994-23624-001>
- Metselaar, E., & Cozijnsen, A. (1997). *Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (Eerste editie). Bricklayer Productions.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Van Delft, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (Tweede editie). Bricklayer Productions.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Van Delft, P. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (Derde editie). Bricklayer Productions.
- Miller, D., Merrilees, B., & Coghlan, A. (2014). Sustainable urban tourism: understanding and developing visitor pro-environmental behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 26–46. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.912219>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, April 13). *Klimaatakkoord*. Rapport | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/28/klimaatakkoord>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2023, May 19). *Duurzaam bouwen*. Duurzaam Bouwen En Verbouwen | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-bouwen-en-verbouwen/duurzaam-bouwen>

- Ministerie van Algemene Zaken. (2024, January 2). *Milieuprestaties van gebouwen berekenen*. Duurzaam Bouwen En Verbouwen | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-bouwen-en-verbouwen/duurzaam-bouwen/milieuprestaties-van-gebouwen-meten>
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13–22. <https://doi.org/10.1177/160940690200100202>
- Motivaction. (2020). Publieksmonitor Klimaat en Energie 2019. In *Rijksoverheid*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/16/publieksmonitor-klimaat-en-energie-2019-motivaction>
- Nguyen, N., Lobo, A., & Greenland, S. (2016). Pro-environmental purchase behaviour: The role of consumers' biospheric values. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.010>
- Oerlemans, A. (2023, April 6). Dura Vermeer gaat CO2-uitstoot in zeven jaar halveren. *Change Inc*. <https://www.change.inc/infra/dura-vermeer-gaat-co2-uitstoot-in-zeven-jaar-halveren-39786>
- Orbell, S., & Sheeran, P. (1998). 'Inclined abstainers': A problem for predicting health-related behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 37(2), 151–165. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1998.tb01162.x>
- Our common future: report of the World Commission on Environment and Development. (1987). *International Affairs*, 64(1), 126. <https://doi.org/10.2307/2621529>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Pinkse, J., & Kolk, A. (2010). Challenges and trade-offs in corporate innovation for climate change. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 261–272. <https://doi.org/10.1002/bse.677>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Ritchie, J., Lewis, J., Lewis, P. O. S. P. J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (2nd ed.). Sage.
- Robertson, M. (2021). *Sustainability Principles and Practice*. Routledge.
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Scholtes, H. H. M. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*.
- Sheeran, P. (2002). Intention—Behavior Relations: A Conceptual and Empirical review. *European Review of Social Psychology*, 12(1), 1–36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>

- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., & Perlaviciute, G. (2014). An Integrated Framework for Encouraging Pro-environmental Behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 104–115. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.002>
- Stern, P. C. (2000). New Environmental Theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407–424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1317–1338. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01679.x>
- Tomkins, S., Isley, S., London, B., & Getoor, L. (2018). Sustainability at scale: Towards bridging the intention-behavior gap with sustainable recommendations. *RecSys*. <https://doi.org/10.1145/3240323.3240411>
- Tussen duurzaam denken en duurzaam doen: Houding, gedrag en veranderbereidheid van religieuze en niet-religieuze Nederlanders als het gaat om klimaat. (2024). In *Sociaal En Cultureel Planbureau*. Sociaal en Cultureel Planbureau & Protestantse Theologische Universiteit. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2024/04/23/tussen-duurzaam-denken-en-duurzaam-doen>
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations Environment Program. (2022). *2022 Global Status Report for Buildings and Construction: Towards a Zero-emission, Efficient and Resilient Building and Construction Sector*.
- Van Dale. (n.d.). In *www.vandale.nl*. Retrieved February 26, 2024, from <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/duurzaam>
- Van Der Brug, W. (2000). Politieke problemen, prioriteiten en partijkeuze. *Research Information System Universiteit Twente*, 187–202. https://ris.utwente.nl/ws/files/5582399/Politieke_veranderingen_10.pdf
- Veranderbereidheid - Erwin Metselaar - changemanager*. (2022, October 19). Changemanager. <https://changemanager.nl/veranderbereidheid/>
- Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact; communicatie en veranderbereidheid. *Tijdschrift Voor Management En Organisatie*, 59, 7–24. <http://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/46791/46791.pdf>
- Wang, H., & Mangmeechai, A. (2021). Understanding the Gap between Environmental Intention and Pro-Environmental Behavior towards the Waste Sorting and Management Policy of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 757. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020757>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whyte, P., & Lamberton, G. (2020). Conceptualising sustainability using a cognitive mapping method. *Sustainability*, 12(5), 1977. <https://doi.org/10.3390/su12051977>

- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45. <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2210886420/the-art-of-coding-and-thematic-exploration-in-qualitative>
- Woolthuis, R. J. K. (2010). Sustainable entrepreneurship in the Dutch construction industry. *Sustainability*, 2(2), 505–523. <https://doi.org/10.3390/su2020505>
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379–394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>
- Yuriev, A., Dahmen, M., Paillé, P., Boiral, O., & Guillaumie, L. (2020). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior: A scoping review. *Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104660. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104660>

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht van respondenten

Functie	Vestiging
Manager voortraject	Amersfoort
Ontwerpmanager	Amersfoort
Ontwerpleider	Amersfoort
Afdelingsleider	Amersfoort
Ontwerpmanager Senior	Amersfoort
Ontwerpmanager Senior	Amersfoort
Commercieel manager	Amersfoort
Manager Voortraject	Rosmalen
Ontwerpmanager Senior	Rosmalen
Integraal kostendeskundige	Rosmalen
Afdelingsleider	Rosmalen
Adviseur Installaties	Rosmalen
Commercieel Manager	Rosmalen
Manager voortraject	Rotterdam
Ontwerpmanager	Rotterdam
Projectcoördinator	Rotterdam
Koper begeleiding	Rotterdam
Kostenengineer	Rotterdam
Commercieel manager senior	Rotterdam
Ontwerpmanager senior	Rotterdam

Bijlage 2: Informed consent form

Informed consent

Ik verklaar hierbij op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard en methode van het onderzoek voor de Masterscriptie, zoals uiteengezet op het informatieblad 'samenvatting onderzoek'. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik beseft dat ik op elk moment mag stoppen met het interview. Als mijn onderzoeksresultaten gebruikt worden in wetenschappelijke publicaties, of op een andere manier openbaar worden gemaakt, dan zal dit volledig geanonimiseerd gebeuren. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider Dr. Eugène Loos, e.f.loos@uu.nl, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

Naam respondent:

Plaats:

Handtekening respondent:


Datum:

.....

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam: Anna Telder

Handtekening:

..... 

Samenvatting onderzoek

Dit onderzoek gaat over de bereidheid (readiness) tot verandering als het gaat om verduurzaming binnen het voortraject van Heijmans Woningbouw.

Het doel is om te onderzoeken hoe medewerkers betekenis geven aan deze veranderbereidheid en hoe dit vervolgens bevordert en gestimuleerd kan worden.

De data verzameld door middel van het interview zullen gebruikt worden voor mijn masterscriptie voor Universiteit Utrecht. De bevindingen uit deze scriptie zullen worden opgeschreven in de vorm van een adviesrapport voor Heijmans Woningbouw.

De opnames en de transcripten van de interviews worden bewaard door mij, Anna Telder, en zullen niet met derden worden gedeeld met uitzondering van mijn begeleider vanuit Universiteit Utrecht Dr. Eugène Loos.

Bijlage 3: Topiclijst

Welkom heten

Mezelf en onderzoek voorstellen

Mijn onderzoek gaat over de veranderbereidheid met betrekking tot duurzaamheid en het verduurzamingsproces waar Heijmans in zit.

Laten weten hoe lang interview gaat duren.

Uitleggen wat er met de resultaten gebeurt.

Informed consent laten tekenen.

Ik zou graag eerst in willen gaan op wat duurzaamheid überhaupt is voor jou

Topic: Betekenisgeving duurzaamheid
Hoe zou je duurzaamheid definiëren?
Wat betekent duurzaamheid voor jou?
Wat betekent duurzaamheid in je werklevens?
Heb je het gevoel dat je hiermee impact kunt maken?
Waar zit jouw invloed?
Wat betekent duurzaamheid in je privéleven?
Wat doe je aan duurzaamheid in je privéleven?

Afgelopen november is de nieuwe strategie tot en met 2030 van Heijmans gedeeld. Duurzaamheid is een van de vijf hoofdthema's. Voor woningbouw is duurzaamheid onderverdeeld in drie pijlers, klimaat, water en biodiversiteit.

Topic: Strategie duurzaamheid Heijmans
Ben je op de hoogte van deze nieuwe strategie?
<i>Zo nee, korte uitleg geven van de strategie</i>
Hoe geef je betekenis aan de ambities voor deze drie pijlers in je werk?

Duurzaamheid implementeren in het dagelijkse werk en het realiseren van de strategische doelstellingen gaat niet vanzelf. Dit is een proces. De volgende vragen gaan in op dit proces en wat dit voor jou als werknemer en voor de organisatie en het werk dat jullie doen betekent.

Topic: Willen veranderen	
Gevolgen voor het werk	Welke invloed verwacht je dat verduurzaming heeft op jouw werk?
Emoties	Wat roept de verduurzaming bij je op?
Meerwaarde	Hoe groot schat jij de meerwaarde van de verduurzaming voor de organisatie?
Betrokkenheid	In hoeverre voel jij je betrokken bij duurzaamheid? Leeft het in jouw persoonlijk leven? Voel je je betrokken bij het duurzaamheidsproces dat Heijmans doorloopt?

Topic: Moeten veranderen	
Interne druk	Hoe staan jouw collega's tegenover verduurzamen? Hoe staat jouw leidinggevende tegenover verduurzamen? Hoe staat de directie tegenover verduurzaming?
Externe noodzaak	In hoeverre ervaar je externe noodzaak tot verduurzaming?
	In welk opzicht?

Topic: Kunnen veranderen	
Kennis en ervaring	Welke kennis en ervaring denk je dat er nodig is om verduurzaming succesvol te laten zijn? In hoeverre beschik je hierover? Wat zou je nodig hebben om de juiste kennis en ervaring tot je beschikking te krijgen?
Aansturing	Hoe wordt er aangestuurd op duurzaamheid vanuit je leidinggevende (en vanuit directie)? In hoeverre ben je hier tevreden over? Waarom?

Informatie	Hoe ervaar je de informatievoorziening omtrent verduurzaming? Dit gaat om het delen van beleid maar ook kennis die nodig is om verduurzaming uit te voeren
Verandervermogen	In hoeverre is de structuur van Heijmans Woningbouw ingericht om het implementeren van duurzaamheid te bevorderen? Dit gaat om de structuur van de organisatie en de manier waarop systemen zijn ingericht
Beheersbaarheid	Welke factoren kunnen het verduurzamingsproces in de weg staan? Waarom?
Timing	Hoe zou je de timing (in strategie maar ook maatschappij) van het verduurzamingsproces omschrijven?
Complexiteit	Hoe complex beschouw jij de verduurzaming opgave waar jullie mee te maken hebben in het werk?

Topic: Behoeften
Waar heb je behoefte aan, in de breedste zin, als het gaat om het verduurzamen in je werk?
Wat houdt je nu tegen om duurzame keuzes te maken?

Vragen of de respondent nog overige belangrijke punten wil bespreken die gaan over het verduurzamingsproces

Vragen of er nog vragen zijn

Bedanken voor deelname

Bijlage 4: Uitwerking model veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016)

Deze bijdrage beschrijft de opvattingen van de 21 respondenten met betrekking tot de dertien factoren van veranderbereidheid (Metselaar et al., 2016). Per dimensie (willen, moeten, kunnen) worden factoren besproken in volgorde van hoe sterk de factoren naar voren zijn gekomen in de interviews. De invulling die respondenten geven aan de dertien factoren van veranderbereidheid zijn vrijwel unaniem.

Willen veranderen

Gevolgen voor het werk

Als het gaat om willen veranderen worden de gevolgen voor het werk het meest benadrukt. Gevolgen voor het werk gaan vooral over de toename aan kennis en verdieping die nodig is om te ontdekken welke duurzame alternatieven er zijn. Werknemers moeten meer informatie verzamelen over de duurzame alternatieven die er zijn en het kostenplaatje dat hierbij hoort. Een bijkomend gevolg is dat in projecten meer ruimte moet komen om mogelijkheden te zoeken voor duurzaamheid. Dit kost de werknemers meer tijd. Het gevolg van dit alles is dat de werknemers ervaren dat implementeren van duurzaamheid zal leiden tot meer werk. Duurzaamheid wordt ervaren als een extra aspect dat wordt toegevoegd aan de door de meesten ervaren hoge werkdruk. Het is een extra aspect waarop men zich moet verantwoorden en waarop bewijslast geleverd moet worden door strenge wet- en regelgeving en de nieuwe strategie van Heijmans zelf. Daarbij is de hele bouwsector zoekende in de balans tussen betaalbaarheid en duurzaamheid. Het realiseren van de nieuwe strategie moet dus gebeuren in samenspel met opdrachtgevers. Dit vraagt van medewerkers in het voortraject om meer afstemming met opdrachtgevers over de afweging tussen het kostenplaatje en duurzame opties.

Ook vergt het meer afstemming met de opdrachtgever, om de kostenafweging van duurzame alternatieven te bespreken. De bewijslast van gaat omhoog, zeker als het gaat om nieuwe producten, de eisen van duurzaamheid en de aantoonbaarheid ervan gaat omhoog.

Het zorgt ook voor meer werk; het is extra kennis, het zijn extra aspecten om te managen. Het grootste deel van de werknemers noemt een constante toename van werkdruk. Dit komt omdat kennis veel meer verdeeld is, waardoor teams bestaan uit veel meer mensen dan eerst. Daarbij komt dat de bewijslast van veel factoren, waaronder duurzaamheid, is toegenomen.

Een tegengeluid is dat het geen gevolgen heeft voor het werk, maar dat duurzaamheid onderdeel moet worden van het werk. Een ander tegengeluid is dat er nu nog weinig gebeurt op het vlak van duurzaamheid door de afhankelijke positie van Heijmans van de markt. Dit maakt dat er nog weinig gevolgen te merken zijn van duurzaamheid in het dagelijkse werk. Deze respondenten erkennen wel dat als duurzaamheid een grotere rol krijgt, het tot meer werk zal leiden.

Meerwaarde voor de organisatie

De tweede factor van willen veranderen die sterk naar voren kwam in de interviews is de meerwaarde van duurzaamheid en de strategie van Heijmans omtrent duurzaamheid. Op een maatschappelijk macroniveau wordt de meerwaarde van duurzamer bouwen erg sterk gezien. Dit wordt vaak gekoppeld aan de wereld beter achterlaten voor volgende generaties. De meerwaarde op microniveau, in de uitvoering van hun eigen werk, wordt minder besproken. Antwoorden op vragen over meerwaarde gingen vaak snel over overstijgende thema's. Hier tegenover staat ook dat andere medewerkers duurzaamheid zien als een 'moetje' om aan de bak te kunnen. Aangegeven wordt dat als Heijmans niet met duurzaamheid aan de slag gaat, het bestaansrecht van de organisatie op en duur verdwijnt. Dit

wordt enerzijds gekoppeld aan toekomstige regelgeving, anderzijds gaat dit over een stuk concurrentievoordeel en commercieel verdienmodel. Een enkeling stelt dat de meerwaarde voor woningbouw zeer beperkt is ten opzichte van andere takken. Een andere respondent stelt dat hij merkt in zijn omgeving dat een deel van de oudere collega's de noodzaak en meerwaarde van verduurzamen niet inziet. Waarna wordt gesteld dat de jongere generatie die er aan komt dit juist wel zal inzien. Het doorschuiven naar een jongere generatie is iets wat vaak terugkwam in de interviews. Of Heijmans zich momenteel onderscheidt in haar duurzaamheidsambities en ontwikkelingen is iets waar heel wisselend naar gekeken wordt.

Emoties

De emoties die respondenten hebben bij duurzaamheid en de nieuwe strategie zijn positief. Op de vraag wat ze vinden van Heijmans' ambities reageren medewerkers dat ze het goed vinden dat Heijmans, als grote organisatie, verantwoordelijkheid neemt en ambitieuze speerpunten neerzet. Dit slaat weer terug op de essentie dat niemand tegen duurzaamheid is. Het is een 'valence issue'. De emoties over de consequenties die het realiseren van de nieuwe strategie op hen heeft zijn minder positief.

Betrokkenheid

De betrokkenheid die medewerkers voelen bij duurzaamheid en de realisatie van de nieuwe strategie is over het algemeen vrij laag. Dit lijkt te maken te hebben met het feit dat respondenten niet ervaren veel invloed te hebben en impact te maken op duurzaamheid. Eigenaarschap en verantwoordelijkheid worden veelal afgeschoven op anderen. Met name op opdrachtgevers, managers en af en toe ontwerpmanagers. Respondenten met overige functies schuiven hun eigen rol hierin vlug van de tafel. Assertiviteit en eigen initiatief ontbreken. Toch is de betrokkenheid van de ontwerpmanagers niet veel hoger dan die van andere respondenten. De betrokkenheid van de managers lijkt iets hoger te zijn, omdat zij onlangs, in tijden van de afnames van interviews, de vraag hebben gekregen om in de eigen vestiging invulling te geven aan de strategie.

Moeten veranderen

Als het gaat om moeten veranderen bestaat er een splitsing tussen moeten veranderen van binnenuit de organisatie, de interne druk, en moeten veranderen vanuit buiten de organisatie, de externe noodzaak.

Externe noodzaak

Externe noodzaak, of juist het gemis hiervan, wordt gesteld als de meest stimulerende dan wel belemmerende factor als het gaat om duurzaam bouwen. Het voortraject van Heijmans Woningbouw werkt als opdrachtnemer van een opdrachtgever. Dit is soms een interne opdrachtgever (Heijmans Vastgoed) en soms een externe opdrachtgever. Deze externe opdrachtgevers bestaan uit particuliere ontwikkelaars, woningcorporaties of beleggingsfondsen. De opdrachtgever bepaalt de eisen, de kaders en het budget van de te bouwen woningen. Heijmans woningbouw is in die zin volgend in wat de opdrachtgever wil. Een groot deel van de externe noodzaak die medewerkers wel of niet voelen heeft te maken met de opdrachtgever. Alle respondenten stellen dat opdrachtgevers roepen dat ze duurzaamheid heel belangrijk vinden, het komt ook vaak terug in de uitvraag. De mate waarin duurzaamheid terugkomt in de uitvraag verschilt per opdrachtgever. Opvallend is dat de ene helft van de groep stelt dat externe opdrachtgevers (woningcorporaties) meer bezig zijn met duurzaamheid dan interne opdrachtgevers omdat woningcorporaties meer een maatschappelijke functie hebben en dat Heijmans Vastgoed gebonden is aan het prijsplafond van de verkoopwoningen. Met de krappe woningmarkt zijn kopers vooral bezig met een betaalbaar huis op een goede locatie en is duurzaamheid bijzaak, volgens de perceptie van deze respondenten. De andere helft stelt echter dat de

tweedeling in mate van duurzaamheid tussen interne en externe opdrachtgevers precies andersom is. Waarschijnlijk komt dit verschil in perceptie door eerdere ervaringen met juist wel of geen duurzame projecten. Een geluid dat unaniem is, is het feit dat als opdrachtgevers al aan de slag willen gaan met duurzaamheid, de mate waarin het daadwerkelijk gerealiseerd wordt in het project gedurende de duur afzwakt. Ervaringen leren dat wanneer duidelijk wordt wat het kostenplaatje is dat tegenover de duurzame optie staat, opdrachtgevers meestal afhaken.

Naast de afhankelijkheid van de opdrachtgever is het bedrijf ook nog eens afhankelijk van wet- en regelgeving. Dit wordt door velen benoemd als een belangrijke sturende factor. Veelal wordt gesteld dat wet- en regelgeving de forcerende factor moet zijn die de bouwsector dwingt om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Als het moet van de wet, dan is er geen discussie mogelijk. Momenteel is wet- en regelgeving nog niet waar respondenten hopen dat deze zou zijn, het is onduidelijk en soms zelfs tegenstrijdig.

De derde component die terugkwam in gesprekken over externe noodzaak heeft te maken met de maatschappij. Deze kwam in veel mindere mate terug in de interviews, maar wel benoemd als 'we moeten wel voor de wereld en onze kinderen'. Hierbij noemen enkelen ook zichtbare factoren van klimaatverandering die het besef van urgentie vergroten.

Interne druk

Als het gaat om interne druk hebben medewerkers het vooral over urgentie. Meermaals wordt benoemd dat de urgentie hoger is hogerop in de organisatie. Bij directie en management begint de urgentie enigszins te komen, dat valt te merken aan de mailtjes die de organisatie in gezonden worden en berichten op het intranet die voorbijkomen. Toch lijken de medewerkers in het voortraject weinig, dan wel geen, interne druk te ervaren. Ook hier speelt het principe van de druk en de werkelijke druk weer een rol.

Er wordt regelmatig gesteld dat duurzaamheid nog niet leeft in het voortraject. Dit komt mede doordat het geen hoge prioriteit heeft in projecten. Het is daarom dat respondenten stellen dat verder richting de uitvoering van de projecten, duurzaamheid nog minder leeft. Wederom komt dit door afhankelijkheid van de financiële haalbaarheid en de nadruk op de business case. Wel wordt de koppeling gemaakt met zichtbaarheid; na een presentatie vanuit de manager duurzaamheid of een werksessie ervaren verschillende respondenten tijdelijk een enigszins hogere interne druk. Deze ebt na loop van tijd weg, door de waan van de dag.

De managers voortraject ervaren een hogere interne druk dan overige respondenten. De uitwerking van de strategie zat op het moment van afname van de interviews in de fase waarin management op de vestiging zelf aan de slag moet om voor hun eigen team invulling te geven aan de strategie. Het is daarom logisch dat de mensen in deze posities een hogere interne druk ervaren, omdat zij in de ladder naar beneden eerder geraakt worden dan het team dat onder deze managers valt. Eén manager stelt zelf de druk te voelen om er mee aan de slag te gaan, maar geeft ook aan dat deze druk nog niet in de rest van zijn team ligt.

Kunnen veranderen

Kunnen veranderen gaat over verschillende factoren die het kunnen veranderen van zowel de individuele medewerkers als van de organisatie beïnvloeden.

Kennis en informatie

De twee aspecten die hier verreweg het duidelijkste naar voren komen zijn kennis en informatie. Alle 21 respondenten geven aan dat ze onvoldoende kennis hebben om meer met duurzaamheid aan de slag te gaan. Ze noemen kennis over alternatieve materialen, kostenplaatjes inclusief terugverdiendtijd en hoe veel duurzaamheid bepaalde alternatieven opleveren. Ook informatie over de inhoud van de duurzaamheidsstrategie, de doelstellingen die daarbij horen en de vertaling naar concrete acties voor hen ontbreekt. Informatie over succesverhalen en ervaringen van collega's in projecten, de nieuwste ontwikkelingen en updates over wet- en regelgeving ontbreekt ook. Wat wederom ook hier sterk naar voren komt is de behoefte aan duidelijkheid en overzicht. Men hoopt dit te verkrijgen door meer kennis en informatie tot zich te nemen.

Aansturing

Aansturing is het volgende punt dat respondenten sterk benadrukken. De huidige aansturing op duurzaamheid is gering. Medewerkers worden in beoordelingsgesprekken zelden bevestigd op hun bijdragen op het gebied van duurzaamheid. Ook in standaard overleggen is duurzaamheid geen belangrijk thema. Het staat wel op een lijstjes om besproken te worden, maar het overgrote deel van de respondenten ervaart weinig aansturing als het gaat om duurzaamheid.

Opvallend is dat de managers noemen aan te sturen op duurzaamheid door het gesprek aan te gaan met werknemers om mensen te inspireren, motiveren en uit te dagen. Werknemers daarentegen spreken over het algemeen een grote behoefte uit voor harde eisen die ze opgelegd krijgen. Wederom heeft dit te maken met het feit dat ze de ruimte die de ambiguïteit van duurzaamheid biedt, willen verkleinen. De hoop is er dat op het moment van hardere aansturing op duurzaamheid, de urgentie en interne druk in de organisatie gaat groeien.

Complexiteit

De mate van complexiteit wordt over het algemeen hoog ervaren. Redenen hiervoor zijn het feit dat duurzaamheid voor iedereen nieuw is, men er nog te weinig van weet en dat de altijd aanwezige balans tussen betaalbaarheid en duurzaamheid niet zo makkelijk is om te maken. Ook zijn er zo veel verschillende aspecten die belangrijk zijn bij het verduurzamingsproces (grotendeels al besproken in bovenstaande tekst) dat dit de complexiteit erg hoog maakt. Enkelen gaan zelfs zo ver dat het ze de duurzaamheidsstrategie beschrijven als een onmogelijke taak.

Verandervermogen

Het verandervermogen van Heijmans werd eenduidig besproken. Het verandervermogen van Heijmans is erg laag. Ten eerste omdat het een traditionele organisatie (en sector) is en ten tweede omdat het een grote organisatie is. De organisatie werd meermaals omschreven als een groot schip, een olietanker. Het keren van een groot schip gaat traag, het kost tijd. Terwijl een klein veerbootje wendbaarder is en sneller kan keren. Opvallend is dat wederom hier het argument van leeftijd naar voren komt. Verscheidende respondenten spreken de hoop uit dat de toekomstige generatie meer open staat voor duurzaamheid en hier meer mee aan de slag gaat dan de huidige medewerkers. Dit getuigt van het al vaker terugkomende gebrek aan eigenaarschap en nemen van verantwoordelijkheid.

Timing

De timing van de nieuwe strategie kwam niet vaak naar voren. De meesten vonden het prima, wellicht wat te laat. Maar door de respondenten werd hier weinig aandacht aan besteed in de interviews. Hetzelfde geldt voor de beheersbaarheid.

Respondenten geven aan dat ze om allerlei redenen niet kunnen veranderen. Toch lijkt dit meer een makkelijk doek om achter te verschuilen. Wederom laat dit de houding zien die mensen zelf aannemen. Is het een houding die uitgaat van mogelijkheden en oplossingen, die assertiviteit en initiatief laat zien? Of is het een houding die uitgaat van belemmeringen en problemen, die passiviteit en gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid laat zien?