

De gedragsmotieven van een woningcorporatie voor de inzet van huurdersparticipatie

Wat kan Wetland Wonen doen om een passende organisatiecultuur te realiseren?

Masterthesis Public Management

Corine Vennink-Steffens

9-3-2022

De gedragsmotieven van een woningcorporatie voor de inzet van huurdersparticipatie

Wat kan Wetland Wonen doen om een passende organisatiecultuur te realiseren?

Masterthesis Public Management

Ir. C.E. Vennink-Steffens

Universiteit Twente

Professional Learning & Development Centre

Postbus 217, 7500 AE Enschede

Eerste begeleider : Dr. Pieter-Jan Klok

Tweede begeleider : Prof. Dr. Marcel Boogers

Datum 9-3-2022

Voorwoord

Samenwerken, het creëren van synergie, leren; drie termen die in mijn werkzame leven als een rode draad terug te vinden zijn. Tijdens mijn studie Bouwkunde stond de soms wat elitaire houding van dé architect, die wist wat goed was voor de mens, mij tegen. Inmiddels weet ik dat architecten meestal helemaal niet zo denken. Maar dit heeft mij wel gevormd in het uitgangspunt dat ik niet weet wat het beste antwoord of de beste oplossing is, maar dat je die het beste samen met anderen kunt bereiken. Door kennis te delen, je eigen mening te spiegelen en te leren van anderen bereik je betere resultaten. Er ontstaat synergie.

Hoe uitdagend was het dan ook voor mij, om helemaal alléén een scriptie te schrijven. Ik begon het proces dan ook vooral leuk te vinden toen ik met mijn collega's in gesprek ging over huurdersparticipatie en onze eigen organisatie. En hoe mooi is het als je anderen daarmee aan het denken kunt zetten en er zomaar dingen gaan gebeuren.

Ik wil mijn collega's dan ook bedanken voor hun open houding tijdens de interviews die ik met hen hield. Dat toont wat mij betreft ook dat er een goede basis is voor samenwerking, willen leren en verbeteren. Ik wil natuurlijk ook mijn begeleiders bedanken. Vooral Pieter-Jan Klok als eerste begeleider. Met zijn proactieve inhoudelijke feedback en enkele motiverende Teams-overleggen kon ik steeds weer goed vooruit. Ook dank voor zijn geduld. En Marcel Boogers dank ik als tweede lezer met laatste goede tips en aanbevelingen. Daarnaast wil ik mijn studiegenoot Simone Visser-Botman bedanken voor de regelmatige afstemmingsmomenten die me weer motiveerden om verder te gaan. Zo kwam ik weer uit elke dip. En mijn collega Vera de Graaff die ik eerder vanuit Wetland Wonen zelf begeleidde bij haar afstuderen aan de RuG en die nu mij regelmatig vroeg hoe het ging en haar aantekeningen met me deelde.

Als (inmiddels) manager van een afdeling waar veel klantcontacten plaatsvinden heb ik nu de mogelijkheid, maar ook de verantwoordelijkheid om huurdersparticipatie binnen Wetland Wonen verder te ontwikkelen en collega's te inspireren om verder te kijken dan hun eigen bril.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Samenvatting	6
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Onderzoeksdoel	12
1.3. Hoofdvraag en deelvragen.....	12
1.4. Relevantie van het onderzoek	13
1.5. Leeswijzer	14
2 Organisatiecultuur.....	15
2.1 Wat is organisatiecultuur.....	15
2.2 Cultuur meten	18
2.3 De organisatiecultuur veranderen	18
2.4 Het begrip organisatiecultuur in dit onderzoek	28
3 Participatie.....	30
3.1 Wat is participatie?	30
3.2 Waarom zetten organisaties participatie in?	30
3.3 Waarom woningcorporaties gebruik maken van participatie.....	33
3.4 De mate van participatie	33
3.5 Voorwaarden en belemmeringen voor participatie	35
3.6 Het begrip participatie in dit onderzoek.....	37
3.7 Traditionele waarden en participatieve waarden bij woningcorporaties	38
3.8 Conclusie literatuuronderzoek	40
4 Methode	42

4.1	Onderzoekstrategie en aanpak	42
4.2	Onderzoekspopulatie	45
4.3	Data-analyse	46
5	Resultaten	48
5.1	Democratische legitimiteit	49
5.2	Dichten kloof tussen burger en bestuur	50
5.3	Vergroten probleemoplossend vermogen / kwaliteit beleid / netwerkperspectief	55
5.4	Vergroten draagvlak.....	58
5.5	Versnellen beleidsproces.....	60
5.6	Beleidsreflex	61
5.7	Samenvatting van de resultaten	64
6	Conclusie en aanbevelingen	71
6.1	Conclusie	71
6.2	Aanbevelingen voor Wetland Wonen	72
6.3	Tot slot	73
	Bronvermelding	74
	Bijlage 1- Vragenlijst semigestructureerde interviews.....	79
	Bijlage 2 – Samenvatting resultaten	81

1. Samenvatting

Wetland Wonen is een woningcorporatie met ruim 3200 woningen in Noordwest Overijssel. In het beleidsplan In Verbinding heeft zij samenwerken met anderen als kernstrategie benoemd voor het bereiken van haar doelen. Vanuit de gedachte dat de meeste vraagstukken die Wetland Wonen tegenkomt multidisciplinair zijn en vragen om meer en andere kennis dan die van de organisatie zelf. Andere organisaties, zoals zorgorganisaties, gemeenten en aannemers, en huurders kunnen samen met Wetland Wonen tot betere oplossingen komen.

Huurdersparticipatie is dan ook een van de middelen die Wetland Wonen in kan zetten om samenwerking vorm te geven. Binnen Wetland Wonen is het betrekken van huurders niet vreemd, maar van oorsprong vooral ingezet vanuit de formele vormen van participatie. Een beperkte groep medewerkers heeft inmiddels meer ervaring met het betrekken van huurders bij projecten en beleid, maar dat zou, in relatie tot de strategie van verbinding in het beleidsplan van Wetland Wonen versterkt kunnen worden, waardoor huurdersparticipatie iets is wat Wetland Wonen wil en van nature inzet bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid.

Het gedrag dat medewerkers tonen op het gebied van huurdersparticipatie komt voor uit onderliggende gedragsmotieven om participatie in te zetten. In de literatuur zijn zowel ondersteunende als belemmerende motieven gevonden voor het inzetten van huurdersparticipatie. Deze zijn voor dit onderzoek vertaald naar traditionele en participatieve waarden over het betrekken van huurders bij de ontwikkeling van beleid en projecten. Deze tegengestelde waarden vormden de basis voor het gesprek met de directeur-bestuurder en medewerkers van Wetland Wonen. In het gesprek met de directeur-bestuurder is onderzocht wat de gewenste gedragsmotieven zijn voor huurdersparticipatie, motieven die bijdragen aan het van nature inzetten van huurdersparticipatie. Met medewerkers is gesproken over de huidige situatie; welke gedragsmotieven nu in relatie tot huurdersparticipatie bij medewerkers aanwezig zijn.

De gewenste en huidige situatie zijn met elkaar vergeleken om te achterhalen welke interventies Wetland Wonen kan inzetten om te komen tot gedrag dat past bij de gewenste gedragsmotieven voor huurdersparticipatie. De uitkomst laat zien dat de gewenste en huidige gedragsmotieven aardig in lijn liggen, maar dat er een aantal belemmerende waarden zijn die zorgen dat die

motieven niet tot uiting komen in bijpassende gedrag. Met name de beleidsreflex en de vooroordelen over de kennis en houding van de huurder maken dat gewenste motieven niet tot uiting komen.

Om de gewenste cultuur, de gewenste gedragsmotieven en het daaruit volgende gedrag, in lijn te krijgen, zijn aan de hand van het 7S-model verschillende interventies benoemd die Wetland Wonen kan inzetten om tot een meer participatieve cultuur te komen. Deze interventies liggen dus niet alleen op het vlak van cultuur, maar ook op de andere elementen van de organisatie, aangezien cultuur niet op zichzelf staat. De belangrijkste interventie is het actief delen in de organisatie van de gewenste waarden over huurdersparticipatie, door ze te omschrijven en aan te kleden met voorbeelden en bestaande succesverhalen uit de organisatie. Daarnaast is het van belang om elkaar te complimenteren op het gewenste gedrag en aan te spreken op belemmerend gedrag. Hiervoor is een belangrijke rol weggelegd voor de leiders in de organisatie, maar ook de medewerkers die geïnterviewd zijn kunnen hiervoor rolmodel zijn.

Let wel, veranderen is niet makkelijk. Het is daarom van belang om vooraf in beeld te brengen welke mate van weerstand c.q. veranderbereidheid er bij medewerkers is, wat de gewenste verandersonnelheid is en welke methodes dan kunnen worden toegepast om de weerstand weg te nemen.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Wetland Wonen is een woningcorporatie met ruim 3.200 woningen in de gemeente Steenwijkerland, Zwartewaterland en Zwolle in Noordwest Overijssel. Als gevolg van de effecten van de parlementaire enquête, de invoer van de nieuwe Woningwet 2015 en de introductie van de verhuurdersheffing is de focus van de organisatie langere tijd meer naar binnen gericht geweest. Nadruk lag op herbezinning van uitgaven, wat kunnen we bijvoorbeeld nog betalen als het gaat om het verduurzamen van ons bezit? En op compliance, het voldoen aan de (ver)nieuwde regels van de Woningwet. Nu Wetland Wonen wat die punten betreft in control is, is de blik weer meer naar buiten gekeerd. Dat leidde tot vragen over wie Wetland Wonen wil zijn. Wat kan en mag Wetland Wonen nog wel, hoe zorgt Wetland Wonen voor meerwaarde in de kernen waar zij woningen verhuurt?

In verbinding

In 2019 heeft Wetland Wonen een nieuw beleidsplan geformuleerd, waarbij ze weer terug wil naar haar vertrouwde jas; een corporatie die de huurders en de kernen waar zij werkzaam is kent, betrokken is bij de vraagstukken die daar spelen en daarop samen met partners antwoorden vindt die passen bij de lokale kleur. Van een wat gesloten, naar binnen gerichte organisatie werkt Wetland Wonen weer naar een open, naar buiten gerichte organisatie.

Die organisatie kan echter niet hetzelfde zijn als hij voor 2015 was. Wetland Wonen ziet de wereld om haar heen namelijk snel veranderen en ziet daarin steeds meer tegenstellingen. Tegenstellingen tussen jong en oud, arm en rijk, digitaal en digibeet, hoog opgeleid en laag opgeleid. Om die tegenstellingen tegen te gaan ziet Wetland Wonen de oplossing in het zoeken naar verbindingen. Door proactief contact te onderhouden mét en je te laten beïnvloeden dóór huurders en stakeholders weet je wat er speelt in wijken en buurten, weet je welke verwachtingen er zijn en kun je in gezamenlijkheid beter tot oplossingen komen (Wetland Wonen, 2019). Eén van de manieren om de verbinding aan te gaan en de elkaar te helpen en/of beïnvloeden is participatie, in de wetenschappelijke literatuur aangeduid als interactieve beleidsvorming.

Interactieve beleidsvorming (participatie) als middel voor verbinding

Dat Wetland Wonen interactieve beleidsvorming wil inzetten als middel voor verbinding en het daarmee beter kunnen oplossen van complexe of multidisciplinaire vraagstukken is niet vreemd. Volgens Edelenbos geven de politicologische en beleidswetenschappelijke literatuur verschillende verklaringen voor de populariteit van interactieve beleidsvorming. Er zijn verklaringen vanuit politiek-bestuurlijke historie, vanuit het instrumentalistische perspectief, vanuit de retoriek, vanuit de bestuurlijke mode, vanuit het netwerkperspectief en vanuit de steeds ontwikkelende samenleving (Edelenbos, 2000).

Perspectief Wetland Wonen

Vanuit die laatste twee verklaringen, het netwerkperspectief en de steeds ontwikkelende samenleving, heeft Wetland Wonen haar nieuwe beleidsplan geformuleerd en is voor de strategie van verbinding gekozen. In het algemeen geldt dat woningcorporaties sinds de invoering van de nieuwe Woningwet sterker beperkt zijn in hun werkgebied, is de doelgroep beperkt tot specifiekere inkomensgroepen en is ook de inzet op het gebied van leefbaarheid meer aan banden gelegd. Corporaties signaleren door deze ontwikkelen steeds vaker potentiële problemen in wijken en buurten. Door de inkomensversmalling van de doelgroep wonen er steeds meer minder draagkrachtige huurders in corporatiewoningen en buurten. Niet alleen financieel minder draagkrachtig, maar ook minder bijdragend aan een leefbare wijk vanwege fysieke of psychische problematiek. Ouderen blijven immers steeds langer thuis wonen en ook mensen met psychische problematiek wonen steeds vaker in de wijk en niet in een instelling.

Dit beeld wordt onderschreven door het onderzoek dat RIGO in opdracht van Aedes uitvoerde naar de instroom van kwetsbare groepen en de ontwikkeling van leefbaarheid in het corporatiebezit. De conclusie die zij trekken is echter dat sec de instroom van de laagste inkomensklasse niet tot verslechtering van de leefbaarheid leidt. Wanneer dit echter gecombineerd wordt met psychiatrische problematiek, een licht verstandelijke beperking of mensen zonder werk, dan is er wel een directe relatie met de toename van overlast en verslechtering van de leefbaarheid (RIGO, 2018). RIGO ziet dat er wel verschil is tussen buurten. Zij zien dat in buurten waar de leefbaarheid al goed is en waar daar op gestuurd wordt, de

leefbaarheid ondanks instroom van deze groepen niet achteruit gaat. Dit werkt alleen als de samenwerking tussen partijen die in de wijk werkzaam zijn goed is.

Samen bereik je meer dan alleen

'In steeds complexere samenlevingen is het voor actoren steeds minder goed mogelijk om op eigen kracht problemen op te lossen of doelstellingen te realiseren' stellen Klein en Koppenjan (Klijn & Koppenjan, 1998a). Wetland Wonen kan niet alleen zorgen voor leefbare wijken. Andere organisaties in het werkgebied van Wetland Wonen herkennen de geschetste problematiek over leefbare wijken en signaleren ook 'eigen' problemen die zij niet alleen op kunnen lossen. Zij zien daarom de voordelen in het gezamenlijk oppakken van vraagstukken op straat, wijk of gemeentelijk niveau.

Eén vraagstuk, of het nu gaat om overlast, openbare ruimte, inclusiviteit, renovatie of nieuwbouw, heeft vaak meerdere kanten en als organisatie heb je niet altijd de kennis in huis om het alleen op te lossen. Nieuwe ontwikkelingen gaan soms zo snel dat je slimme partners moet hebben in je netwerk. En als het gaat om lokale vraagstukken, weten de inwoners daar dan niet het meeste vanaf? De overlast die een psychiatrische patiënt veroorzaakt in de buurt is niet op te lossen zonder samen te werken met de zorginstelling. In al deze gevallen wil Wetland Wonen zich door anderen laten beïnvloeden met de gedachte dat zij iets brengen wat Wetland Wonen zelf niet in huis heeft. Dat kan gaan om kennis, maar ook om een netwerk of praktische handjes.

Van moeten naar willen

Regelmatig contacten onderhouden met samenwerkingspartners en belangenorganisaties en (toekomstige) huurders betrekken bij nieuwbouw- en renovatieprojecten is niet nieuw voor Wetland Wonen. Wetland Wonen zet huurdersparticipatie op dit moment met name in vanuit de formele rollen die Wetland Wonen daarin heeft, zoals het overleg met huurdersvereniging en bewonerscommissies op basis van de Wet op het overleg huurders verhuurder en bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten, waarbij het doel is om zienswijzen te voorkomen door draagvlak te creëren. De basis voor het betrekken van belanghebbenden bij nieuwbouwontwikkeling ligt in de formele inspraakverordening van de gemeente, die vaststelt bij

welk beleid en op welke wijze belanghebbenden kunnen inspreken in de voorbereidingsfase van het voorontwerp bestemmingsplan.

Deze vormen van participatie komen in basis voort uit een 'moeten'. Dit wil niet zeggen dat Wetland Wonen op dit moment geen andere meerwaarde ziet in deze vormen van huurdersparticipatie, maar huurdersparticipatie wordt niet specifiek met een ander doel ingezet. In haar beleidsplan stelt Wetland Wonen dat ze zich wil laten beïnvloeden door anderen om betere antwoorden op complexe en multidisciplinaire, lokale vragen te krijgen. Antwoorden die passen bij die plek, die huurder, die woningzoekende. Het lijkt daarmee dat het inzetten van participatie wel wenselijk is vanuit het beleidsplan en gezien wordt als een meerwaarde voor de organisatie. Dit staat echter nergens specifiek beschreven.

Het is binnen Wetland Wonen nog niet voor alle medewerkers vanzelfsprekendheid om samen te werken, advies te vragen of advies te geven aan huurders, samenwerkingspartners of belanghebbenden. Er is nu een beperkt aantal mensen in de organisatie die dit nu doet. Maar om een open, naar buiten gerichte, participatieve organisatie te zijn zou dit bij alle medewerkers in de genen moeten zitten. Wetland Wonen is niet uniek in de vraagstuk. Aedes, de belangenorganisatie voor woningcorporaties geeft aan dat uit onderzoek onder leden blijkt dat naast de formele participatie behoefte is aan meer geïnternaliseerde vormen van huurdersparticipatie, waarbij participeren een vanzelfsprekendheid is omdat deze is geborgd in het DNA, de houding en in het gedrag van corporatiemedewerkers en betrokken huurders(vertegenwoordigers). Vanuit het idee dat participatie niet iets is dat moet, maar iets is dat je als corporatie inzet om dat het waardevol is en waarde toevoegt (Aedes, 2016). Dit vraagt echter wat van huurdersorganisaties, maar ook van woningcorporaties. Aedes geeft in haar rapport (Aedes, 2016) aan dat het vraagt om een andere werkwijze en een andere attitude van corporaties. Aedes refereert hier aan de organisatiecultuur van woningcorporaties. Wat maakt dat de huidige organisatiecultuur van Wetland Wonen nog niet zo is gevormd dat samenwerken en het inzetten participatie vanzelfsprekend is waardoor het gedrag daar automatisch op gericht is? Welke elementen dragen bij aan een dergelijke participatieve cultuur en welke belemmeren deze?

1.2. Onderzoeksdoel

Wetland Wonen wil een meer open en naar buiten gerichte organisatie zijn die door proactief contact mét en beïnvloeding dóór huurders komt tot de best passende oplossingen voor complexe en multidisciplinaire vraagstukken. Om dit te bereiken wil Wetland Wonen huurdersparticipatie vanuit een andere waarde inzetten, niet vanuit een 'moeten', maar vanuit een 'willen'. Hoe kan Wetland Wonen er voor zorgen dat medewerkers huurdersparticipatie van nature inzetten bij hun werk en daarmee onderdeel wordt van de organisatiecultuur?

Organisatiecultuur is, zoals in hoofdstuk 2 te lezen is, het geheel van zichtbare en onzichtbare cultuurelementen in een organisatie. Dat wat voor anderen zichtbaar is (gedrag), is een uiting van onderliggende gedragsmotieven. Deze motieven zijn waarden en normen over, in dit onderzoek, huurdersparticipatie. Om cultuur te veranderen is het van belang te kijken naar de onderliggende gedragsmotieven.

Dit onderzoek geeft specifiek voor Wetland Wonen handvaten om de cultuur van de organisatie te veranderen naar een cultuur waar huurdersparticipatie meer vanzelfsprekend is. Het onderzoek geeft inzicht in voorwaarden voor participatie voor een organisatie, inzicht in de huidige organisatiecultuur op basis van gedragsmotieven, de gewenste cultuur op basis van gedragsmotieven en een handreiking om de verandering van huidig naar gewenst te bereiken.

1.3. Hoofdvraag en deelvragen

In dit onderzoek wordt de volgende vraag beantwoord:

Hoe kan Wetland Wonen zorgen voor een organisatiecultuur waarin het voor medewerkers vanzelfsprekend is om participatie in te zetten bij beleid en projecten?

Om antwoord te geven op deze vraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke gedragsmotieven zouden er bij medewerkers van Wetland Wonen over huurdersparticipatie aanwezig moeten zijn zodat dit aansluit op de doelstellingen in het beleidsplan *In verbinding*?
2. Welke gedragsmotieven zijn er nu bij medewerkers van Wetland Wonen aanwezig over huurdersparticipatie?

3. Welke interventies kan Wetland Wonen ondernemen om een organisatiecultuur in relatie tot huurdersparticipatie te bereiken die aansluit bij de doelstellingen in het beleidsplan *In verbinding?*

1.4. Relevantie van het onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Het imago van de woningcorporatie sector heeft sinds de parlementaire enquête jaren onder druk gestaan. Het beeld was dat corporaties niet de juiste dingen deden en hun geld niet aan de goede dingen uitgaven. Voor veel corporaties heeft dit geleid tot een periode van bezinning, waarbij vooral de formele kant op orde werd gebracht (governance) en corporaties terugkeerden tot de kerntaak. Nu is de blik van veel corporaties en ook van Wetland Wonen weer naar buiten gericht. Corporaties zien dat er veel opgaven en vraagstukken liggen die nog steeds om een antwoord vragen, ookal behoren sommige zaken niet meer tot hun kerntaak. Wetland Wonen wil verder kijken dan de eigen kerntaak en zoeken naar mogelijkheden in plaats van belemmeringen om problemen in wijken en buurten aan te pakken. Ze wil dit doen door meer in verbinding te zijn met huurders, belanghebbenden en organisaties in hun werkgebied. Door samen te werken, kennis te delen, draagvlak te creëren en andere te stimuleren kunnen resultaten worden bereikt die Wetland Wonen niet alleen zou kunnen bereiken.

Huurdersparticipatie is een middel dat door veel corporaties ingezet wordt en door Wetland Wonen ingezet kan worden om haar doelen te bereiken. Op beperkte schaal zet Wetland Wonen huurdersparticipatie in, maar het zit nog niet verankerd in de organisatiecultuur. Dit onderzoek geeft handvaten voor Wetland Wonen om huurdersparticipatie in de organisatiecultuur te versterken om zo complexe en multidisciplinaire vraagstukken beter op te kunnen lossen. Ook andere woningcorporaties kunnen elementen van dit onderzoek inzetten om participatie onderdeel te laten worden van de cultuur.

Wetenschappelijke relevantie

In onderzoek naar het verbeteren van huurdersparticipatie wordt in de meeste gevallen antwoord gegeven op welke organisatievormen en -structuren participatie kunnen versterken, hoe geschikte deelnemers kunnen worden gevonden en op welke niveaus en over welke

onderwerpen participatie van toepassing is. Er is zeer beperkt onderzoek gedaan naar de relatie tussen organisatiecultuur en huurdersparticipatie bij organisaties en woningcorporaties in het bijzonder. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan de kennis hierover.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 en 3 wordt het theoretisch kader voor dit onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 2 wordt het begrip organisatiecultuur verdiept en in hoofdstuk 3 participatie. In hoofdstuk 4 wordt geduid hoe het onderzoek is uitgevoerd en in hoofdstuk 5 zijn de resultaten daarvan beschreven. De conclusies en aanbevelingen zijn te lezen in hoofdstuk 6.

2 Organisatiecultuur

2.1 Wat is organisatiecultuur

Het begrip organisatiecultuur kent vele definities. Cameron en Quinn (Cameron & Quinn, 2011) geven aan dat uit een overzicht van de literatuur over studies over cultuur in organisaties 'een meerderheid van de schrijvers het er over eens is dat het begrip cultuur verwijst naar waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, onderliggende veronderstellingen, verwachtingen en definities die de organisaties en hun leden karakteriseren'.

Eén van veel gebruikte definities voor organisatiecultuur is die van Schein (Schein, 1992). Hij definieert organisatiecultuur als volgt: "A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems." De cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die medewerkers in de loop van hun bestaan in de organisatie hebben geleerd. Dit geeft aan dat medewerkers zich niet altijd bewust gedragen, maar onbewust voorkeuren en meningen hebben over hoe het werk uitgevoerd zou moeten worden. De onderliggende veronderstellingen bepalen het gedrag, je zou dit gedragsmotieven kunnen noemen.

Verschillende niveaus van cultuur

Schein (Schein, 2008) benadrukt dat het gevaar bij het onderzoeken van de cultuur van een organisatie is dat we cultuur proberen te simplificeren. Dat we niet voldoende doordringen tot de kern van de cultuur, maar alleen kijken naar oppervlakkige elementen van cultuur. Schein onderkent daarom drie cultuurniveaus die variëren van heel zichtbaar tot zeer impliciet en onzichtbaar. Het eerste is het niveau van de *artefacten*. Dit zijn de elementen van cultuur die het meest zichtbaar zijn in de organisatie. Het zijn de dingen die je ziet, hoort en voelt als je er rondloopt. Zoals de aankleding van het kantoor, het taalgebruik, de kleding van medewerkers en de sfeer. Ondanks dat deze zaken een beeld geven van een bedrijf en haar cultuur, weet je niet wat dit nu echt betekent. Je weet niet waarom het kantoor er zo uitziet of waarom het taalgebruik zo is. Daarvoor moet je met de medewerkers praten en hen vragen stellen. Dat leidt tot het

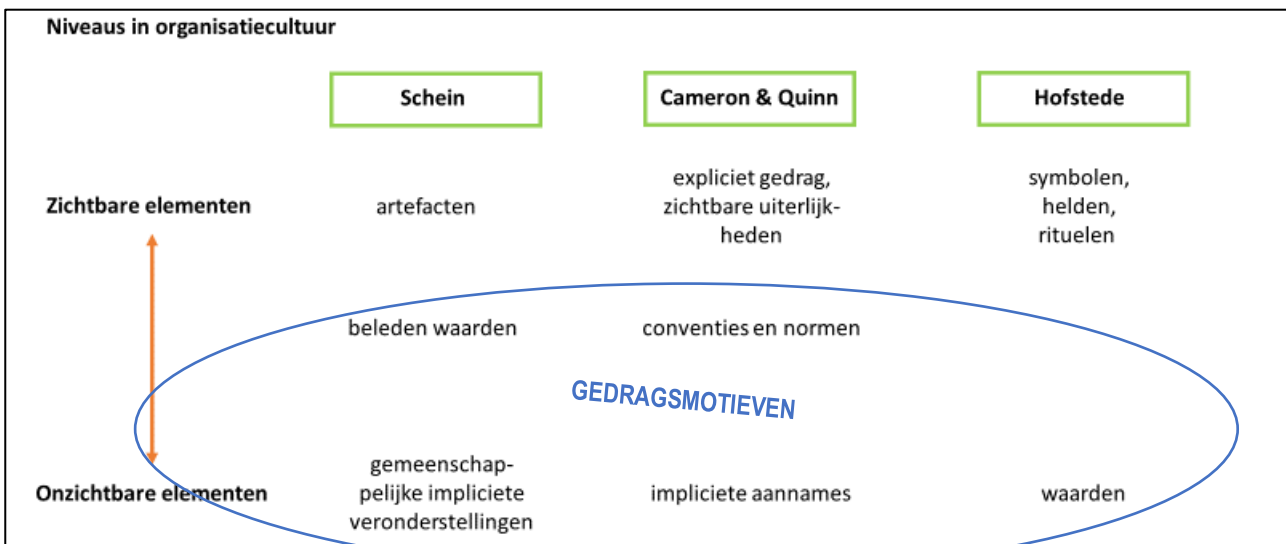
tweede niveau, het niveau van de *beleden waarden*. Als buitenstaander kom je achter de beleden waarden door de 'waarom'-vraag te stellen. Vaak komen dan de visie, strategieën en doelstellingen van een organisatie naar voren. Nog steeds redelijk zichtbare elementen omdat ze meestal op papier zijn gezet. Schein noemt aan de hand van een voorbeeld over bedrijf Actie en Multi (Schein, 2008, p. 26) dat het nogal eens voor komt dat organisaties met dezelfde beleden waarden dit tot uiting brengen middels verschillende artefacten en dat daarmee een eerste indruk van een organisatie heel anders kan zijn dan de organisatiecultuur werkelijk is. Hoe meer je doorvraagt, hoe meer je mogelijk inconsistenties ziet tussen artefacten en beleden waarden. Deze inconsistenties maken volgens Schein duidelijk dat het zichtbare gedrag wordt bepaald door een dieper liggend denk- en perceptieniveau. Daarom is het volgens hem van belang nog een niveau dieper te gaan, naar het niveau van *onderliggende basisveronderstellingen*. Deze zijn te vinden in de historische context van de organisatie. De onderliggende basisveronderstellingen komen voort uit waarden, overtuigingen en veronderstellingen van oprichters en belangrijke leiders in de organisatie die tot succes voor de organisatie hebben geleid. Bepaalde werkwijzen van de oprichters die voor de eerste medewerkers zichtbaar tot succes hebben geleid en ook weer nieuwe medewerkers hebben aangetrokken, worden op een gegeven moment gemeengoed en als vanzelfsprekend beschouwd. Ze worden daarmee motieven voor de juiste handelwijze die impliciet aanwezig zijn (Schein, 2008). De meerdere niveaus van cultuur laten zien dat een cultuur diep geworteld is, een breed terrein bestrijkt binnen de organisatie en dat een cultuur stabiel is. Dat alles maakt ook dat een cultuur of elementen van die cultuur niet makkelijk te veranderen zijn.

Ook Cameron en Quinn geven aan dat organisatiecultuur uit verschillende elementen bestaat, van onwaarneembaar tot waarneembaar. Vanuit onwaarneembare impliciete aannames ontstaan conventies en normen. Dit zijn regels en procedures die voortkomen uit aannames over hoe de organisatie het best zijn doelen kan bereiken. Daarna volgen meer zichtbare uiterlijkheden zoals de inrichting van het kantoor, de kleding die mensen dragen en logo's. Het gedrag zien Cameron en Quinn als de meest voor de hand liggende uiting van de organisatiecultuur.

Hofstede ziet ook verschillende niveaus van cultuuruitingen, van symbolen (meest zichtbaar) naar helden, rituelen en waarden (minst zichtbaar). Hij geeft de niveaus weer als een ui, waarbij

de symbolen de buitenste laag zijn en de waarden de kern. Symbolen zijn de zichtbare elementen zoals gebaren, woorden of afbeeldingen, helden zijn personen die als gedragsmodel worden gezien in de organisatie. Dit kunnen ook fictieve figuren zijn of personen die al zijn overleden. Rituelen zijn manieren waarop dingen in de organisatie gaan, die niet altijd bijdragen aan praktische effecten, maar wel als sociaal essentieel worden beschouwd. Deze drie elementen worden samengevat onder de term 'praktijken'. Het zijn de zaken die zichtbaar zijn, maar waarvan niet altijd duidelijk is waarom ze gebeuren en wat de culturele waarde ervan is.

De kern van een cultuur wordt volgens Hofstede gevormd door de waarden. 'Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere. Waarden zijn gevoelens met een plus en een minpool.' (Hofstede, Minkov, & Hofstede, 2010). Ook volgens Schein (Schein, 2008) en Cameron en Quinn (Cameron & Quinn, 2011) zijn de onderliggende niveaus de meest bepalende niveaus voor de organisatiecultuur. Gedrag is een uiteindelijke manifestatie van de onderliggende niet zichtbare gedragsmotieven. Andersom kunnen volgens Schein onderliggende motieven bijna niet afgeleid worden uit bestuderen van alleen het gedrag. De essentie van cultuur ligt dus niet in gedrag.



Figuur 1: schematische weergave van niveaus in organisatiecultuur volgens Schein, Cameron & Quinn en Hofstede

2.2 Cultuur meten

Het begrip organisatiecultuur is door deze verschillende lagen veelomvattend. Het meten van organisatiecultuur is daarmee niet makkelijk. Cameron en Quinn meten de huidige cultuur van een organisatie op basis van het model van de concurrerende waarden waarin de dimensies *intern en extern* en *stabiliteit en flexibiliteit* de hoofdrol spelen, maar er zijn vele andere dimensies waarop cultuur kan worden gemeten. Volgens Cameron en Quinn is hun meetmethode, die werkt met enquêtes, adequaat omdat het ondanks het beperkte aantal vragen voldoende effectief is om de organisatiecultuur in beeld te brengen. Zij beseffen dat de vragen zich niet op elk aspect van organisatiecultuur richten, maar op de basiseigenschappen (dominante kenmerken, organisatorisch bindmiddel), interactiepatronen (leiderschap, managen van werknemers) en de organisatorische inrichting (strategische accenten, criteria voor succes) die de fundamenteën van de bedrijfscultuur typeren (Cameron & Ettington, 2011).

Schein (Schein, 2008) is geen voorstander van enquêtes omdat ze in het kader van zijn cultuurmodel niet al die aspecten in beeld brengen. Wat je volgens hem vooral niet naar boven haalt zijn de gemeenschappelijk impliciete veronderstellingen. Enquêtes worden individueel beantwoord terwijl cultuur een gezamenlijk aspect van de organisatie is en niet van een individu. Als het gaat om organisatiecultuur en de wens om kenmerken daarvan te wijzigen dan wijst Schein ons erop dat 'de kracht van culturele veronderstellingen is dat ze door anderen worden gedeeld en dat de behoefte om bij de groep te blijven horen ze actief houdt'. Scheins aanpak om inzicht te krijgen in de cultuur van de organisatie en te ontdekken welke belemmeringen er mogelijk zijn om een verandering te bewerkstelligen gaat dan ook uit van groepsgesprekken. De gesprekken worden begeleid door iemand die inzicht heeft in het cultuurconcept van Schein en die niet behoort tot de groep of afdeling die dit zelfonderzoek uitvoert.

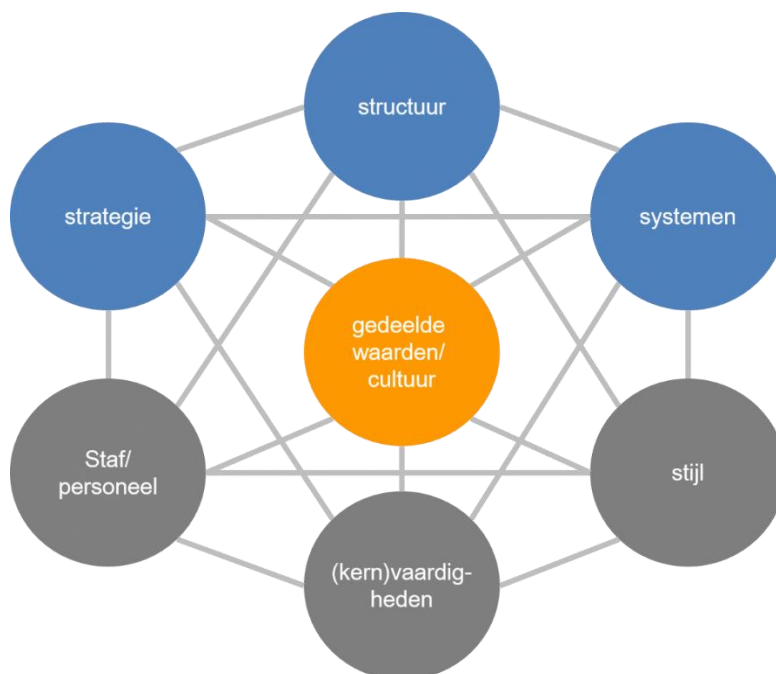
2.3 De organisatiecultuur veranderen

De organisatiecultuur heeft een groot effect op de resultaten van een organisatie. Cameron en Quinn geven aan dat het bij de meeste geplande organisatieverandering in een 'alarmerend groot aantal gevallen volkomen mis' gaat (Cameron & Quinn, 2011). Vaak wordt bij veranderingen in organisaties gekeken naar het aanpassen van strategieën, processen en procedures. Ze leidden in veel gevallen echter niet tot verbetering. De oorzaak ligt vaak in het feit dat de

organisatiecultuur hetzelfde is gebleven. 'Zonder wijziging van de fundamentele doelstellingen, waarden en verwachtingen van organisaties of individuen, blijven veranderingen oppervlakkig en slechts van korte duur.' (Quinn, 1996). Wanneer er andere resultaten gewenst zijn dan de organisatie nu laat zien en de huidige cultuur dat belemmert, is er een noodzaak tot verandering van de organisatiecultuur. De gedragsmotieven moeten worden aangepast om ander gedrag te tonen.

Cultuur staat niet op zich

Een organisatie bestaat niet alleen uit haar cultuur, maar uit verschillende elementen, waarbij het van belang is om die in een juiste balans te zien. Het 7-S model van Tom Peters en Robert Waterman (Peters & Waterman, 1982) is één van de eerste modellen waarin organisatiecultuur een onderdeel is dat onlosmakelijk verbonden is met andere aspecten van de organisatie. Ze plaatsen organisatiecultuur centraal in het model om duidelijk te maken dat cultuur de andere aspecten, strategie, structuur, systemen, stijl, skills en staff, beïnvloedt en daarin zichtbaar is.



Figuur 2: 7S-model Peters & Waterman, afbeelding verkregen via Managementmodellensite (Schop, 2021)

Een goede balans tussen de verschillende aspecten zou tot een succesvolle organisatie leiden (Boonstra, 2013). Cultuur is niet alleen onderdeel van de balans als losse entiteit, Schein stelt dat cultuur ook invloed uitoefent op de andere aspecten van een organisatie, op missie, strategie, systemen en structuren. Verandering begint volgens Schein dan ook met het helder krijgen van het vraagstuk. Dan kan bepaald worden wat er veranderd moet worden en of de cultuur de oplossing belemmert of ondersteunt (Schein, 2008).

Cultuurverandering gaat over mensen

Bij het veranderen van een organisatiecultuur gaat het uiteindelijk om het veranderen van mensen, zij maken de cultuur. Een cultuurverandering kan dan ook alleen maar slagen wanneer medewerkers in de organisatie zelf veranderen. Het uiteindelijk zichtbare gedrag van de medewerkers moet overeenkomen met de nieuwe gewenste culturele waarden, de gedragsmotieven (Cameron & Quinn, 2011). Wanneer medewerkers zich niet achter de gewenste waarden scharen, maar ook wanneer er in andere aspecten binnen de organisatie (7-S) geen veranderingen worden doorgevoerd, zullen zij niet het gedrag tonen dat gewenst is.

Hofstede geeft aan dat verandering van cultuur snel kan verlopen op de buitenste niveaus van het ui-diagram. Dit zijn 'praktijken' die opnieuw aangeleerd kunnen worden. Maar cultuurverandering voor de kern, de waarden, gaat langzaam. Het gaat immers om fundamentele waarden die in feite stabiel zijn. Dit geldt iets minder sterk voor een organisatiecultuur, omdat die pas later gevormd is, dan de cultuur waarmee je bent opgegroeid, maar ook dan is dit niet makkelijk. (Hofstede, Minkov, & Hofstede, 2010)

Veranderingen in jonge en volwassen organisaties

Een organisatie bestaat uit individuen met elk hun eigen culturele waarden en normen, die in het bedrijf tot een gemeenschappelijke cultuur zijn gevormd, of zich hebben aangepast aan de gemeenschappelijke cultuur. De mensen voelen zich er op hun plek omdat de waarden van het bedrijf (voldoende) aansluiten op hun eigen waarden, terwijl die eigen waarden per individu verschillen door bijvoorbeeld een andere oorsprong. Op het moment dat medewerkers tegelijk met de oprichters van het bedrijf starten is de kans groot dat waarden en normen vanaf het begin overeenkomen. Mensen gaan er werken omdat de persoonlijke overtuigingen, veronderstellingen

of waarden van de oprichters hen aanstaat. Of ze gaan ze ervaren als waardevol, omdat ze zien dat ze leiden tot successen voor de organisatie. Mensen passen zich aan de bestaande cultuur. Wanneer ze merken dat het botst zullen ze juist vertrekken. De cultuur is in deze fase een sterke onderlinge verbindingsfactor en deze wordt alleen maar sterker wanneer er meer successen volgen. Medewerkers zullen dus steeds meer dezelfde waarden hebben en een homogener cultuur vormen.

Omdat de scheppers van de oorspronkelijke cultuur er nog zijn is het lastig om de cultuur te veranderen. Inbreng door anderen met als doel verandering wordt niet getolereerd, vanwege loyaliteit aan de leider(s). Wanneer verandering geleidelijk kan plaatsvinden, dan werkt het vaak goed om daar van binnenuit aan te werken door mensen vanuit de organisatie die de nieuwe cultuur onderschrijven, danwel al zo acteren, op sleutelposities te zetten. Omdat deze mensen bekend zijn is de bedreiging voor andere medewerkers kleiner en wordt de door hen geuite cultuur eerder als de eigen cultuur gezien (Schein, 2008).

Lastiger is het om een cultuur binnen een al langer bestaande organisatie te veranderen. Men is er immers komen werken vanuit een bepaalde overtuiging of heeft de cultuur inmiddels omarmd. Na jaren wordt hen gevraagd om die overtuigingen aan te passen of te laten congrueren met de overtuigingen van de nieuwe leiding (Schein, 2008), (Hofstede, Minkov, & Hofstede, 2010). Voorstellen om de cultuur te veranderen worden waarschijnlijk opzettelijk genegeerd of afgewezen. Er ontstaat weerstand tegen de verandering. Alleen een externe crisis die het voortbestaan van het bedrijf bedreigt kan zoveel impact hebben dat mensen sneller meewerken aan de verandering.

Volgens Cameron en Quinn komt de noodzaak tot cultuurverandering steeds vaker en sneller voor omdat de snelheid van veranderingen in de externe omgeving steeds hoger wordt. Geen enkele organisatie kan daarom lange tijd hetzelfde blijven. Bij inadequaat reageren is de kans groot dat de onderneming ten onder gaat. Het is dus niet de vraag of organisaties moeten veranderen, maar hoe ze dat moeten doen om succesvol te blijven (Cameron & Quinn, 2011). Dit vraagt van organisaties steeds meer flexibiliteit.

Rol van de leider

Eén van de belangrijkste mechanismen voor het inbedden van cultuurelementen is volgens Schein het gedrag van de leider. Doen wat je zegt heeft meer invloed op medewerkers dan alleen zeggen wat je gaat doen. Schein spreekt van verschillende inbeddingsmechanismen van cultuurelementen die een leider kan toepassen. Het gaat er bij deze mechanismen op waaraan de leider aandacht schenkt, wat hij meet, waarover hij zich opwindt en wat hij beloont of straft (Schein, 2008).

Primaire inbeddingsmechanismen

- Zaken waaraan leiders regelmatig aandacht besteden en die door hen worden gemeten en gecontroleerd.
- De wijze waarop leiders reageren op kritieke incidenten en organisatorische crises.
- Door anderen waargenomen criteria die leiders aanleggen bij de toewijzing van middelen.
- Welbewust als rolmodel fungeren, onderwijzen en coachen.
- Door anderen waargenomen criteria die leiders aanleggen bij de toekenning van beloningen en status.
- Door anderen waargenomen criteria die leiders aanleggen bij de werving, selectie, bevordering, pensionering en ontslag van leden van de organisatie.

Secundaire benadrukkings- en versterkingsmechanismen

- Opzet en structuur van de organisatie.
- Systemen en procedures van de organisatie.
- Riten en rituelen van de organisatie.
- Inrichting van de fysieke ruimte, de aanblik en de gebouwen.
- Verhalen, legenden en mythen over mensen en gebeurtenissen.
- Officiële uitspraken over de filosofie, de waarden en het credo van de organisatie.

Figuur 3: inbeddingsmechanismen van leiders volgens Schein. (Schein, 2008, p. 90)

Veranderbereidheid of weerstand tegen verandering

Wetland Wonen is, in de termen van Schein, een volwassen organisatie (Schein, 2008). Schein benadrukt dat het bij een volwassen organisatie van belang is besef te hebben van de psychologische en sociologische processen die een rol spelen bij veranderingen om zo te

begrijpen waarom veranderingen in dit soort organisaties zo moeilijk is of soms jaren duurt. Hij hanteert daarbij de fasen die Lewin (Lewin, 1947) ook hanteert en geeft ze als volgt weer:

Stadium 1 *Ontdooien: de motivatie tot verandering op gang brengen*

Stadium 2 *Aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenissen van oude concepten*

Stadium 3 *Internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen*

De ene persoon doorloopt de drie fasen van Lewin (Lewin, 1947) sneller dan de andere persoon. Uit onderzoek van Rogers blijkt dat er innovators zijn, degenen die als eerst de verandering accepteren, dan volgt de groep early adopters en early majority en als laatste volgt de groep late adopters of laggards (Rogers, 1995), (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017). De fasen die Lewin beschreef zijn voor veel onderzoekers de basis geweest om een stappenplan voor verandermanagers te ontwikkelen. Vaak zijn die stappen gericht op het voorkomen of wegnemen van weerstand tegen verandering en het meenemen van de organisatie en medewerker door deze fasen. Zoals bijvoorbeeld de acht stappen om veranderweerstand te verkleinen die Kotter beschrijft in *Leading Change* (Kotter J., 1995), (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007).

Cozijnsen schrijft dat het voor het doorvoeren van een verandering belangrijk is om vooraf de risico's in kaart te brengen die van invloed zijn op de veranderkundige aanpak. Op die manier kan de veranderstrategie daar zoveel mogelijk op af worden gestemd en het resultaat beter of eerder worden behaald (Cozijnsen, 2014). Eén van de risico's is de mate en vormen van weerstand die kunnen ontstaan bij verandering. Weerstand bij medewerkers tegen verandering heeft verschillende oorzaken. De vier meest voorkomende oorzaken volgens Kotter en Schlesinger (Kotter & Schlesinger, 2008) zijn:

1. Parochiaal eigenbelang, focus op het eigen belang in plaats van het belang voor het bedrijf te zien, angst om iets wat voor hen van waarde is te verliezen,
2. Misverstand of gebrek aan vertrouwen. Een misvatting over de verandering en de gevolgen en de veronderstelling dat de verandering de medewerker meer kost dan oplevert. Gebrek aan vertrouwen tussen medewerker en initiator van verandering.

3. Verschillende beoordelingen van de situatie door medewerker en initiator van de verandering, waarbij de medewerker meer nadelen dan voordelen van de verandering ziet, voor zichzelf en de organisatie.
4. Een lage tolerantie voor verandering. Angst van medewerkers om te kunnen voldoen aan nieuwe vereiste kennis of vaardigheden en verwachtingen.

Volgens Kotter & Schlesinger (Kotter & Schlesinger, 2008) is van belang om voorafgaand aan de verandering in beeld te brengen welke vormen van weerstand mogelijk aan de orde kunnen zijn. Veel leidinggevenden onderschatten op hoeveel verschillende manieren medewerkers op organisatieverandering kunnen reageren. En ze onderschatten ook in hoeverre zij zelf medewerkers positief kunnen beïnvloeden tijdens een veranderingsproces en wat de voor- en nadelen van de methoden zijn die ze gebruiken. Kotter en Schlesinger hebben de verschillende methoden om weerstand te verkleinen op een rij gezet. Bij elke methode hebben ze aangegeven in welke situatie die vooral wordt toegepast en wat de voor- en nadelen van de methode zijn. Aan leidinggevenden is het de taak om voorafgaand aan het veranderproces de situatie(s) die aan de orde zijn goed in beeld te brengen en de gewenste snelheid van verandering te bepalen, om de juiste set van methoden in te zetten.

Methode	Hoe toe te passen	In welke situatie toe te passen	Voordelen	Nadelen
Opleiding en communicatie	Deel de gewenste verandering en achterliggende redenen	Medewerkers hebben onvoldoende of onduidelijke informatie over de gevolgen van de verandering	Wanneer overtuigd helpen medewerkers vaak bij het doorvoeren van de verandering	Kost veel tijd als er veel medewerkers bij zijn betrokken
Participatie en betrokkenheid	Betrek potentiële 'weerstanders' bij het vormgeven en implementeren van de verandering	Veranderinitiators hebben onvoldoende informatie om de	Medewerkers voelen zich meer verantwoordelijk om de verandering	Koste veel tijd en medewerkers kunnen mogelijk vorm geven aan

Methode	Hoe toe te passen	In welke situatie toe te passen	Voordelen	Nadelen
		verandering vorm te geven	plaats te laten vinden	onwenselijke verandering
Faciliteren en ondersteunen	Zorg voor training en opleiding en emotionele ondersteuning	Medewerkers geven weerstand omdat zijn bang dat ze niet aan de benodigde aanpassingen kunnen voldoen	Geen enkele andere aanpak werkt zo goed bij aanpassingsproblemen	Het kan veel tijd en geld kosten en uiteindelijk alsnog niet lukken
Onderhandelen en overeenstemming	Geef voordelen of privileges aan mensen die weerstand geven of geef ze een rol in het veranderproces	Medewerkers hebben macht binnen de organisatie en hebben iets te verliezen bij de verandering	Het is soms een relatief makkelijke manier om grote weerstand onschadelijk te maken	Het kan veel geld kosten, vooral als het anderen alert maakt om ook te onderhandelen over meedoen aan verandering
Manipuleren en samenwerken	Samenwerken met als doel de ander te beïnvloeden.	Wanneer andere tactieken niet werken of te duur zijn.	Het kan een relatief snelle en goedkope oplossing zijn voor weerstandsproblemen	Het kan tot toekomstige problemen leiden als mensen zich gemanipuleerd voelen
Expliciete en impliciete dwang	Dreig met verlies van werk of promotiemogelijkheden, ontsla medewerkers die niet willen of kunnen veranderen	Wanneer snelheid essentieel is en de veranderinitiators aanzienlijke macht hebben	Het is snel en overwint elke vorm van weerstand	Is risicovol als medewerkers boos worden op de initiators.

Tabel 1: methoden voor omgang met weerstand naar Kotter en Schlesinger (Kotter & Schlesinger, 2008)

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017) benaderen weerstand niet alleen als een negatieve uitkomst van een veranderproces. Zij geven ook aandacht aan de positieve aspecten van weerstand. Weerstand kan ook iets zeggen over de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en over de kwaliteit van de voorgestelde verandering. Vaak is de wil en noodzaak om te veranderen wel aanwezig, er is wel veranderbereidheid. Maar de aanwezige veranderenergie moet, volgens Merron (Merron, 1993), effectiever gebruikt worden. Het gebruiken van de term weerstand kan in het uiterste geval volgens hem zelfs bijdragen aan het ontstaan en versterken ervan. Vijf manieren om weerstand positief te gebruiken zijn volgens Ford, Ford en D'Amelio (Ford & Ford, 2009) (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008):

1. Bewustzijn creëren – al in de eerste fasen van het veranderproces, dus voor implementatie, draagvlak creëren door in gesprek te gaan met medewerkers.
2. Doelen scherp stellen – voor alle medewerkers helder maken wat de doelen zijn, zodat de ingezette middelen beter begrepen worden en er geen roddels of onwaarheden ontstaan
3. De verandering veranderen – kennis van medewerkers gebruiken en kritiek ter harte nemen om het plan beter te maken
4. Betrokkenheid creëren – betrek en geef medewerkers invloed waar dat kan en wees daar duidelijk over
5. Het verleden afsluiten – analyseer het plan in het licht van ervaringen uit het verleden om het beter te maken

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017) kijken vanuit deze positieve insteek naar veranderbereidheid van mensen en ontwikkelden een model gebaseerd op het model van Ajzen (Ajzen, 1991) over gepland gedrag. Volgens Ajzen bepalen drie variabelen de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen:

1. De attitude van een persoon ten aanzien van het gedrag – worden negatieve of positieve uitkomsten verwacht van het gedrag.
2. De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag – wat vinden anderen van het gedrag.

3. De controle die de persoon ervaart over het gedrag – hoe haalbaar is het om dit gedrag te vertonen.

Metselaar e.a. hebben deze termen vertaald naar *willen* (attitude), *moeten* (subjectieve norm) en *kunnen* (controle) veranderen en op basis daarvan een evidence based diagnose-model voor veranderbereidheid ontwikkeld, het DINAMO-model. Zij hebben op basis van dit model een methode ontwikkeld die betrokkenheid bij het veranderproces creëert en managers en medewerkers toerust om de verandering succesvol te implementeren. De diagnose van veranderbereidheid wordt gedaan aan de hand van de DINAMO-vragenlijst. Op basis daarvan kunnen activiteiten en interventies worden bepaald door de verandermanager (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017). Het DINAMO-model past binnen een veranderaanpak zoals het 8 stappen model van Kotter (Kotter J. , 1995).

Stap van de veranderaanpak	Acties
1. Zorg voor een gevoel van urgentie	<ul style="list-style-type: none"> • Risico's en kansen inventariseren (SWOT, DESTEP) • Bedrijfsgegevens verzamelen en kpi's ontwikkelen • Stakeholders vragen om hun mening • Visualiseren van het verhaal van de noodzaak • Rol van leider verduidelijken
2. Vormen van een leidend team/krachtige coalitie	<ul style="list-style-type: none"> • Juiste mensen in positie brengen • Duidelijke doelen formuleren • Teambuildingsessies
3. Ontwikkelen van een visie en veranderstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Data verzamelen voor de visie • Visie ontwikkelen • Veranderstrategie ontwikkelen • Rol van leidend team verduidelijken aan organisatie
4. Communiceren van de verandervisie	<ul style="list-style-type: none"> • Focusgroepen • Participatietraject vormgeven • Leidende personen aanwijzen voor de boodschap, hen het goede voorbeeld laten geven • Metaforen, beelden en verhalen maken
5. Creëer de juiste randvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> • DINAMO-analyse en bijbehorende interventies • Trainen, opleiden, coachen • Verhalen vertellen

	<ul style="list-style-type: none"> • Teambuilding
6. Zorg voor korte termijn successen	<ul style="list-style-type: none"> • Vieren van korte termijn successen • Inrichten van systeem voor het meten van verbeteringen • Mislukkingen uitleggen aan medewerkers • Diagnose maken van korte termijn successen
7. Bewaak de verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Leren van korte termijn successen • Verrichten van een 7S-analyse • Controleren op belemmeringen voor het verandertraject • Urgentiebesef en betrokkenheid van medewerkers en stakeholders op peil te houden • Problemen oplossen
8. Borg de verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Manier van werken laten bekijken in de organisatie • Laten zien waarom de verandering werkt (en de oude niet) • Doen wat je zegt, goede voorbeeld geven.

Tabel 2: DINAMO en 7S-model als onderdeel van 8 stappenmodel van Kotter, naar tabel 21 in (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017).

2.4 Het begrip organisatiecultuur in dit onderzoek

Organisatiecultuur is, zoals blijkt uit bovenstaande definities en toelichtingen, een veelomvattend begrip. De overeenkomst tussen de verschillende onderzoekers is dat ze allen spreken over verschillende niveaus. Waarbij de kern van de cultuur gevormd wordt door de niet zichtbare elementen, de gedragsmotieven. En dat het gedrag de uiting is van die motieven. Om een organisatiecultuur echt te veranderen is het daarom niet voldoende om nieuw gedrag aan te leren. Als het gedrag niet aansluit bij de gedragsmotieven (waarden en onderliggende basisveronderstellingen) dan is de kans namelijk groot dat medewerkers weer terugvallen in oud gedrag. Om cultuur te wijzigen, moeten de gedragsmotieven gewijzigd worden. Dat is niet makkelijk en kost vaak veel tijd. Om tot de onzichtbare elementen door te dringen geven zowel Cameron & Quinn als Schein aan dat de gedragsmotieven naar voren kunnen komen door in gesprek te gaan over de meer zichtbare elementen: wat doet de organisatie en waarom doet zij dat? De eventuele mismatch tussen wat de organisatie doet (gedrag) en waarom zij dat doet (waarden/gedragsmotieven) kan inzicht geven in de meer onzichtbare gedragsmotieven. Deze

motieven moeten voor Wetland Wonen inzichtelijk worden gemaakt, zowel de huidig aanwezige gedragsmotieven als de gewenste gedragsmotieven in relatie tot huurdersparticipatie. Zodat Wetland Wonen aan de hand daarvan interventies kan plegen om te komen tot de gewenste cultuur.

Ik hanteer voor dit onderzoek daarom de volgende definitie voor organisatiecultuur:

Organisatiecultuur is het geheel van gedragsmotieven die voortkomen uit waarden en normen van medewerkers van Wetland Wonen over huurdersparticipatie.

3 Participatie

3.1 Wat is participatie?

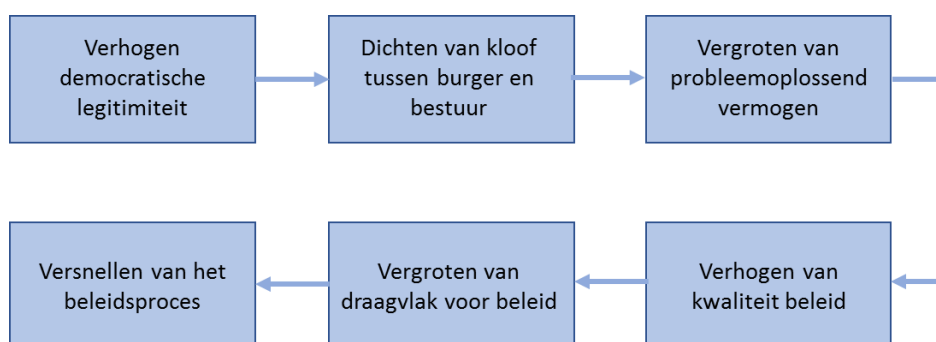
Participatie is één van de vele termen die gebruikt wordt om andere partijen te betrekken bij het vormgeven van beleid, projecten of evaluaties. Andere termen die gebruikt worden zijn bestuurlijke vernieuwing, communicatieve sturing, open planproces, responsief besturen, coproductie van beleid, participatieve planvorming en vraaggericht beleid. (Edelenbos, Teisman, & Reuding, 2001). Een in de literatuur veel gebruikte term is interactieve beleidsvorming.

Pröpper hanteert de volgende definitie: Interactief beleid betekent dat een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en/of andere overheden bij het beleid betreft om in open wisselwerking met hen tot de voorbereiding, bepaling, de uitvoering en/of de evaluatie van beleid te komen (Pröpper, De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders, 2013).

3.2 Waarom zetten organisaties participatie in?

De doelstellingen van interactief beleid kunnen uiteenlopen, van bijvoorbeeld inhoudelijke verrijking van het beleid tot verbeteren van het proces en de samenwerking, het vergroten van draagvlak of steun voor het beleid tot het verbeteren van de democratie (Pröpper, De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders, 2013).

Edelenbos heeft de 6 belangrijkste motieven in een motievenketen weergegeven, omdat er sprake is van een bepaalde samenhang tussen de motieven. (Edelenbos, 2000).



Figuur 4: Motievenketen van interactief beleid (Edelenbos, 2000)

Het motief om **democratische legitimiteit** te verhogen ligt in de wens om meer (directe) democratie in beleidsprocessen toe te passen. En dus in de wens van burgers en maatschappelijke organisaties om directe invloed uit te kunnen oefenen op de inhoud en het procesverloop van beleidsvorming (Edelenbos & Monnikhof, 1998), (Tops, Boogers, Hendriksen, & Weterings, 1999), (Klijn & Koppenjan, 1998b). Het is een meer directe vorm van het uitoefenen van invloed dan bij het gaan naar de stembus. Hoewel de huurder geen invloed heeft op de keuze voor een bestuurder, er is immers geen stemrecht, is het motief van democratische legitimiteit wel relevant. Juist door participatie kunnen huurders meer invloed krijgen op het beleid van de woningcorporatie. Met name na de parlementaire enquête woningcorporaties stond de legitimiteit van woningcorporaties onder druk. Woningcorporaties zagen daarom een opgave om de maatschappelijke legitimiteit te versterken. De legitimiteit als beleving door de maatschappij (Aedes, 2014).

In het denken over democratie kunnen twee tradities worden onderschreven. De instrumentele visie, die gericht is op democratie als efficiënte methode van besluitvorming die op lange termijn zowel goede resultaten als de individuele vrijheid van burgers beschermt. De nadruk ligt hierbij op formele procedures en burgers hebben over het algemeen een passieve rol (Edelenbos, 2000). De tweede opvatting wordt aangeduid als de substantiële visie op democratie. Democratie wordt op zich gezien als een nastrevenswaardig normatief idee, een doel in zichzelf. De besluitvormingsprocedure staat niet centraal maar de democratie als samenlevingsideaal (Kalma, 1982) met name de substantiële democratie wordt gekoppeld aan interactieve beleidsvorming (Edelenbos, 2000).

Bij het **dichten van de kloof tussen burger en bestuur** gaat het bij Edelenbos over het dichten van de ervaren kloof tussen burger en gemeentebestuur (Edelenbos, 2000). Het geloof in deze kloof komt voort uit de matige opkomst bij verkiezingen en slechte opiniepeilingen over waardering van het openbaar bestuur (Kersbergen & Pröpper, 1995), (Pröpper & Ter Braak, 1996). De vergrote afstand tussen burger en bestuur heeft tot effect dat de burger zich niet herkent in het beleid en plannen van het bestuur, waardoor eerder de neiging ontstaat zich tegen het bestuur en daarmee het beleid af te zetten. Bij een woningcorporaties kan deze kloof ook ontstaan, wellicht juist omdat het bestuur van een woningcorporatie is niet gekozen door de

huurders. Er is daarmee in basis al meer afstand tussen bestuur en burger. Huurdersorganisatie hebben wel de mogelijkheid input te leveren voor het profiel van de bestuurder. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor de werving en selectie (Governancecode woningcorporaties 2020, 2020).

Door gebruik te maken van kennis, deskundigheid en creativiteit van meerdere mensen kan het **probleemoplossend vermogen** worden vergroot. Alle facetten van een probleem worden daardoor beter belicht. Omdat vraagstukken steeds complexer worden kan men, door er vanuit verschillende perspectieven naar te kijken, tot een betere oplossing komen (Edelenbos, 2000).

Aansluitend bij het vorige motief kan met het gebruiken van kennis, informatie, vaardigheden en ervaringen van andere mensen ook de **kwaliteit van het beleid** worden vergroot.

Met het betrekken van meer mensen in een vroeg stadium kan het **draagvlak voor het beleid** worden vergroot. Dat wil zeggen dat er een meer positieve opvatting, houding en/of gedraging ten opzichte van dat beleid bestaat. Hoe meer partijen betrokken worden hoe groter het draagvlak kan worden (Hoogerwerf, Arentsen, & Klok, 1993), (Pröpper, 1998). De gedachte achter het tijdig in beeld krijgen van draagvlak is dat gedragen beleid zorgt voor betere en snellere uitvoering van het beleid. Het **beleidsproces** kan dus **versneld** worden. Draagvlak creëren in interactieve vorm wil zeggen dat er onderling begrip is, standpunten worden gedeeld en het beleid daarop wordt ingericht. In niet-actieve vorm is draagvlak creëren het overtuigen van de ander van jouw gelijk.

Naast deze motieven zijn er ook volgens Edelenbos ook anderen redenen te noemen voor de populariteit van participatie. Zo past participatie in de politiek-bestuurlijke historie van de Nederlandse traditie van 'schikken en plooiën', van polderen en van consultatie, coöperatie en consensus. Participatie is ook de hedendaagse bestuurlijke mode, iedereen doet het en gebruikt het. Daarmee is het opvallend wanneer je daar niet voor kiest. Soms wordt het dan alleen maar instrumentalistisch gebruikt, om te krijgen wat je wil. Maar participatie wordt juist ook positief en mobiliserend ingezet en gezien als dé manier om mensen mee te krijgen. Of om vanuit een netwerkperspectief vanuit horizontale samenwerking problemen beter op te kunnen lossen. Of om juist in te spelen op de lokale vraag, omdat de huidige steeds ontwikkelende samenleving

minder vraagt om centrale sturing, het zelfsturend vermogen van de burger wordt aangesproken. De samenleving is gefragmenteerde en gepluraliseerd. Burgers zijn zelfbewuster, mondiger en door de sociale media van steeds meer op de hoogte, ze willen meer invloed uitoefenen en verantwoordelijkheid nemen voor zaken die hen aangaan (Edelenbos, 2000).

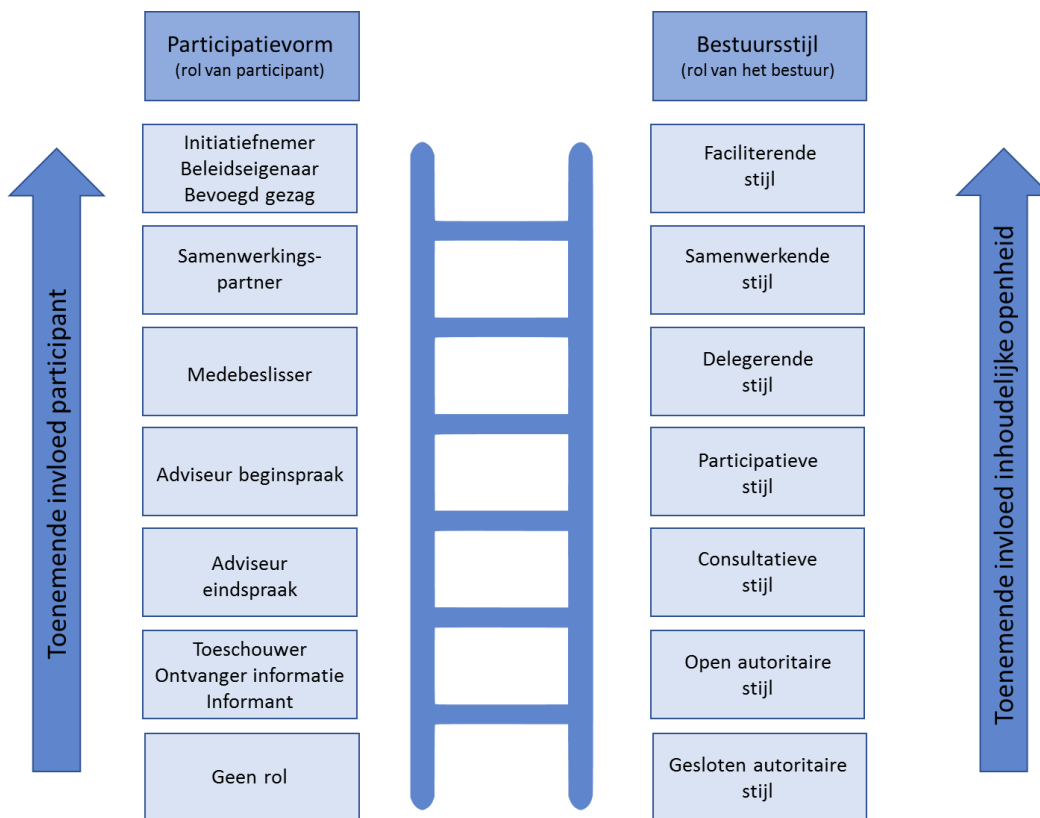
3.3 Waarom woningcorporaties gebruik maken van participatie

In 1998 werd de Wet op het overleg huurders verhuurders ingevoerd. Het recht op overleg en advies dat hieruit volgt geldt voor de corporatiesector als basis voor participatie. Vaak is dit recht vertaald in formele overlegvormen met huurdersorganisaties en bewonerscommissies. Met de nieuwe Woningwet hebben huurdersorganisaties ook een formele rol gekregen in het proces rondom de prestatieafspraken. Huurdersparticipatie wordt gedefinieerd als betrokkenheid bij en invloed op plan- en beleidsvorming van woningcorporaties (Rus, Vellinge, & Liebrand, 2010). Maar er zijn in de loop der jaren ook vele vormen van informele participatie ontwikkeld. Vaak aansluitend op de formele structuren. Deze informele participatie is gericht op actieve betrokkenheid; niet meedenken, maar meedoen (Rus, Vellinge, & Liebrand, 2010).

In de 'Handreiking versterken huurderorganisaties' (Aedes, 2016) geeft Aedes aan dat uit onderzoek onder leden blijkt dat naast de formele participatie behoefte is aan meer geïnternaliseerde vormen van huurdersparticipatie. Vanuit het idee dat participatie niet iets is dat moet, maar iets is dat je als corporatie inzet omdat het waardevol is en waarde toevoegt. Participeren is dan een vanzelfsprekendheid omdat deze is geborgd in het DNA, de houding en in het gedrag van corporatiemedewerkers en betrokken huurders(vertegenwoordigers).

3.4 De mate van participatie

De mate van participatie kan variëren. Voor een corporatie betekent dit dat zij huurders of stakeholders géén rol geven of in het uiterste geval de taak overlaten aan de huurders of stakeholders. Pröpper heeft dit weergegeven in een participatieladder, gebaseerd op participatieladder van Arnstein (Pröpper, 2013), (Arnstein, 1969).



Figuur 5: Participatieladder Pröpper (Pröpper, *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*, 2013, p. 17)

Pröpper (Pröpper, 2013) geeft aan, zoals de titel van zijn boek suggereert, dat elke situatie anders is. Hij bedoelt daarmee onder andere dat de mate van invloed die aan de participant gegeven wordt per situatie bepaald kan worden. Er is dus geen goede of slechte vorm van participatie. Het gaat er vooral om dat er een bewuste keuze wordt gemaakt en dat de juiste randvoorwaarden daarvoor gecreëerd worden.

Wanneer er in basis door een organisatie gekozen wordt voor participatie op de onderste drie niveaus (*geen rol, toeschouwer, adviseur eindspraak*) dan wordt er over niet-interactief beleid gesproken. De bovenste niveaus van participatie (*adviseur beginspraak, medebeslisser, samenwerkingspartner, initiatiefnemer*) worden als interactief gezien.

Pröpper heeft de mate van interactiviteit gekoppeld aan een passende bestuursstijl. Ook hier geldt dat er geen goede of foute bestuursstijl is, maar om participatie effectief te laten zijn moet

de bestuursstijl wel passen bij de participatievorm. Leaders, maar ook medewerkers die het participatietraject begeleiden of er aan deelnemen, moeten zich bewust zijn dat zij invloed uitoefenen op de effectiviteit van het traject en dat het traject moeizaam kan verlopen als hun stijl niet aansluit bij de participatievorm (Pröpper, De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders, 2013).

3.5 Voorwaarden en belemmeringen voor participatie

De essentie van interactieve beleidsvorming ligt volgens Edelenbos in *openheid*, *gelijkwaardigheid*, *debat* en *invloed*. Om een participatieproces vorm te geven moet de juiste balans worden gezocht tussen deze elementen (Edelenbos, 2000). Onder openheid schaaft Edelenbos drie vormen van openheid; inhoudelijke, procesmatige en actor-openheid. Inhoudelijke openheid gaat over het geven van ruimte aan nieuwe ideeën, plannen en handelingen en de openheid om af te wijken van de opvattingen, voornemens en handelingskaders van de initiatiefnemers. De agenda kan nog worden bepaald. Procesmatige openheid wil zeggen dat in principe iedereen deel kan nemen aan het proces. Ook is het proces voldoende open als het transparant is en wanneer alle deelnemers over dezelfde informatie kunnen beschikken. De openheid van actoren geeft aan in hoeverre de deelnemers aan het proces een open en onbevangen houding hebben ten aanzien van het proces en het onderwerp (Edelenbos, 2000, p. 40). Gelijkwaardigheid wil zeggen dat alle inbrengen van iedere belanghebbende van gelijke waarde is. Van gelijkwaardigheid is sprake wanneer formele posities en bevoegdheden niet bepalend zijn voor de invloed van een actor op het verloop van het proces en de inhoud die daarin gegenereerd wordt. Gelijkwaardigheid tussen actoren is sterk afhankelijk van hun eigenschappen zoals kennis, deskundigheid, beslissingsmacht, beschikbaarheid van de tijd, steun van de achterban en onderhandelings- en communicatievaardigheden. Interactieve beleidsvorming veronderstelt een mate van debat waarin men op basis van redelijkheid met elkaar in gesprek is. Het gaat in het gesprek niet over positie, hiërarchie of macht, maar om inhoud op basis van redelijke argumenten. Redelijk debatteren is gebaseerd op de veronderstelling van samenwerking. Wanneer Edelenbos spreekt over invloed gaat het om de mate van invloed die participanten krijgen van het bestuur. Hij hanteert hiervoor vijf oplopende gradaties van beïnvloeding: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen.

Ook Pröpper (Pröpper, 2013) formuleert verschillende randvoorwaarden die bijdragen aan het slagen van een participatietraject. Het gaat om openheid, duidelijkheid over de rol en inbreng van het bestuur en van de participanten, meerwaarde van participatie, constructieve relatie tussen bestuur en participanten, geschikte problematiek en voldoende personele capaciteit en hulpmiddelen. Deze komen grotendeels overeen met de punten die Edelenbos noemt. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan vormen ze een stimulans voor de participatie, wanneer er niet aan wordt voldaan dan kan dat als een belemmering werken. Deze voorwaarden gelden zowel voor de organisatie als voor de participanten.

Door Corpovenista, een kennisplatform van en voor woningcorporaties, is in gesprekken met woningcorporaties onderzocht wat belemmeringen en kansen zijn voor samenwerking met bewoners vanuit de eigen organisatie (Wernsen & Pauwels, 2014). Zij noemen de volgende mechanismen die als belemmering kunnen werken:

- Houding, gedrag en communicatie
 - Geen open opstelling richting bewoner.
 - Vooronderstellingen over gebrek aan kennis bij bewoner.
 - Vooronderstelling over wel weten wat de bewoner wil.
 - Verwachtingen bij bewoner niet duidelijk maken.
- Focus op 'verkeerde' benadering en doelgroepen
 - Nogal eens worden groepen gestimuleerd om mee te doen die niet willen en worden groepen vermijdt (klagers, buurtburgemeesters) die wel betrokken zijn.
- Rendementsdenken
 - Inzet door te faciliteren met kleine middelen blijken effectief. Minimale inzet levert groot rendement.
 - Inzet van medewerkers die in de nabijheid van bewoners zijn (huismeesters) zorgt voor een goede trigger voor samenwerking met bewoners of het overnemen van taken door bewoners. Dit zijn echter vaak functies die vanuit het efficiëntie denken als eerste worden geschrapt.
 - Er wordt vaak naar de tijdsinvestering die participatie vooraf vraagt gekeken en niet naar de opbrengsten die het later oplevert.

- Focus op controle en systemen
 - Men valt nogal eens in de beleidsreflex; het moet passen binnen beleid, begroting en systemen.
 - Of men valt in de gelijkheidsreflex; iedereen moet gelijk behandeld worden.

Daarnaast, geven zij aan, zitten er ook elementen of dogma's binnen de woningcorporatiesector die een belemmering vormen voor (meer) participatie. Zo werkt het jarenlang gehanteerde 'klantdenken' niet goed samen met het betrekken en samenwerken met bewoners. Door huurders als klant te zien en te behandelen stellen zij zich eerder als consument op dan als mogelijke coproductent. Ook de vaste beelden van corporaties over kwaliteit beperkt de ruimte om anders te denken. Waarom moet overal het zelfde niveau gelden dat door de corporatie is vastgesteld? Ook wordt er vaak gedacht in risico's op het gebied van veiligheid en aansprakelijkheid en daarmee initiatieven van bewoners in de kiem gesmoord. Ook het woonruimtebemiddelsysteem werpt vaak grenzen op voor initiatieven op het gebied van samen wonen. Hier treedt vaak de gelijkheidsreflex op.

We herkennen in de aspecten vanuit het onderzoek van Corpovenista de randvoorwaarden voor participatie die Edelenbos en Pröpper benoemen. Belemmeringen zoals bijvoorbeeld de genoemde beleidsreflex hoeven niet zo zeer slecht te zijn. Het kan immers zijn dat bepaald beleid een uitgangspunt of randvoorwaarde is voor het te ontwikkelen project. Zoals Pröpper aangeeft is elke situatie anders. Dat betekent dat je het niveau van participatie aanpast aan de randvoorwaarden die gelden en verwachtingen vooraf helder maakt.

3.6 Het begrip participatie in dit onderzoek

De term participatie ken vele equivalenten die in grote lijnen het zelfde betekenen. Het gaat om het vroegtijdig betrekken van verschillende partijen bij de vorming van beleid of projecten. Maar deze partijen kunnen ook een rol hebben in de uitvoering en evaluatie van dat beleid of project. De mate van invloed die deze partijen hebben kan verschillen van geen invloed tot volledig eigenaar zijn van het beleid of project. Wetland Wonen wil participatie inzetten vanuit verschillende groepen, zoals huurders, gemeente, zorginstellingen en welzijnsorganisaties. Deze groepen hebben verschillende belangen, een verschillende mate van professionaliteit en vormen

niet altijd van nature een groep. Daarmee liggen er ook verschillende redenen bij hen om te participeren. Omwille van de eenduidigheid richt dit onderzoek zich specifiek op huurdersparticipatie, het betrekken van huurders, de groep die het dichtste bij de corporatie staat en die de meest directe belangen heeft.

Voor dit onderzoek hanteer ik de volgende definitie voor participatie.

Participatie is het betrekken van huurders bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van beleid en projecten.

3.7 Traditionele waarden en participatieve waarden bij woningcorporaties

De motieven en populariteitsredenen van Edelenbos (Edelenbos, 2000) kunnen gezien worden als waarden en daarmee gedragsmotieven voor huurdersparticipatie. Ze beantwoorden immers de 'waarom' vraag, die Schein (Schein, 2008) hanteert om op zoek te gaan naar de achterliggende waarden. Tegenovergesteld zien we in de genoemde belemmeringen in onder andere het onderzoek van Corpovenista (Wernsen & Pauwels, 2014) ook waarden over huurdersparticipatie, dit zijn echter waarden die ervoor zorgen dat huurdersparticipatie niet wordt ingezet. Uit de verschillende motieven en populariteitsredenen om huurdersparticipatie in te zetten en uit de belemmeringen om huurdersparticipatie niet in te zetten zijn dus waarden (gedragsmotieven) te destilleren die niet-participatief en daarmee meer traditioneel zijn en waarden die participatief en meer modern zijn.

In dit onderzoek ligt de focus op huurdersparticipatie bij woningcorporaties. Voor woningcorporaties kunnen onderstaande traditionele en participatieve waarden worden geformuleerd. Deze waarden kunnen in meer of mindere mate voorkomen bij woningcorporaties. Door deze te toetsen komt in beeld waar een woningcorporatie staat.

Waarde uit de literatuur	Traditionele, niet-participatieve waarden voor woningcorporaties	Moderne, participatieve waarden voor woningcorporaties
Democratische legitimiteit	We betrekken huurders omdat het moet.	We betrekken huurders omdat het waardevol is en waarde toevoegt.
Dichten kloof tussen burger en bestuur	We betrekken huurders niet omdat wij de koers bepalen en weten wat het beste is.	We betrekken huurders omdat we willen dat ze zich herkennen in wat wij doen. Zodat ze meer betrokken en mogelijk medeverantwoordelijk voelen.
Vergroten probleemoplossend vermogen / netwerkperspectief	We betrekken huurders niet omdat zij onvoldoende kennis van zaken hebben. Wij zorgen voor de juiste oplossing.	We betrekken huurders omdat we daarmee het probleemoplossend vermogen vergroten, we maken gebruik van de kennis, deskundigheid en creativiteit van huurders.
Vergroten kwaliteit beleid	We betrekken huurders niet omdat wij wel weten wat goed voor hun is. Wij zorgen voor kwaliteit.	We betrekken huurders omdat we daarmee de kwaliteit van het beleid kunnen vergroten. We maken daarvoor gebruik van de kennis, vaardigheden en ervaringen van huurders.
Vergroten draagvlak	We betrekken huurders om hen te overtuigen van ons gelijk.	We betrekken huurders vroegtijdig bij beleid /projecten omdat daardoor een meer positieve opvatting, houding en/of gedraging ten opzichte van dat beleid/project ontstaat en daarmee draagvlak. We hebben daarom begrip voor elkaar, we delen standpunten en het beleid wordt daarop ingericht.
Versnellen beleidsproces	We betrekken huurders niet omdat dit te veel tijd kost.	We betrekken huurders omdat door het creëren van draagvlak in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd zal worden bespaard.

Waarde uit de literatuur	Traditionele, niet-participatieve waarden voor woningcorporaties	Moderne, participatieve waarden voor woningcorporaties
Verbeteren proces en samenwerking	We betrekken huurders niet omdat het proces zonder huurders het beste verloopt.	We betrekken de huurders omdat we het proces om te komen tot beleid en projecten willen verbeteren door het versterken van onderling begrip en de samenwerking/wisselwerking.
Steeds ontwikkelende samenleving	We betrekken huurders niet, omdat zij niet representatief zijn voor de groep.	We betrekken huurders omdat we vinden dat iedereen zijn inbreng mag hebben, iedereen moet kunnen deelnemen of bijdragen aan dingen die invloed hebben op zijn leefomgeving.
Gelijkheidsreflex / Steeds ontwikkelende samenleving	We betrekken huurders niet omdat we vinden dat we iedereen gelijk moeten behandelen.	We betrekken huurders omdat we vinden dat elk vraagstuk uniek kan zijn en vraagt om een specifieke oplossing.
Beleidsreflex	We betrekken huurders niet omdat we ons moeten verantwoorden en houden aan wet- en regelgeving. Ons belang is groter dan dat van de huurder.	We betrekken huurders omdat we ons tegenover hen moeten verantwoorden en zij andere inzichten kunnen bieden over hoe om te gaan met wet- en regelgeving.

Tabel 3: overzicht traditionele en participatieve waarden op basis van waarden uit literatuur

3.8 Conclusie literatuuronderzoek

Uit het onderzoek blijkt dat de cultuur van een organisatie is opgebouwd uit verschillende lagen die van zichtbaar tot onzichtbaar gaan. De manifestatie van de onzichtbare elementen (gedragsmotieven) is het gedrag dat wordt vertoond. Gedrag wordt gezien als een makkelijk aanpasbaar element, maar het aanpassen van gedrag en andere zichtbare elementen leidt meestal niet tot een werkelijke verandering van de cultuur. Om dat te bereiken moeten de niet zichtbare lagen, de gedragsmotieven van de cultuur in beeld worden gebracht en veranderd. Om

cultuur in beeld te brengen kan zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek worden gedaan. We zien daarbij dat Schein alleen gaat voor kwalitatief onderzoek en dat Cameron en Quinn eigenlijk een combinatie gebruiken. Zij starten met kwantitatief onderzoek en gaan daarover daarna met betrokkenen in gesprek. Het gesprek is er met name voor om tot de meer onzichtbare lagen van de cultuur door te dringen, maar ook om te komen tot een gedeeld inzicht onder betrokkenen en van daaruit te kunnen werken aan verandering. Verandering van de cultuur van een organisatie is echter niet eenvoudig, het gaat immers om het veranderen van mensen. Vaak ontstaat er weerstand. Weerstand kan echter ook ontstaan vanuit positieve beweegredenen en daardoor ingezet worden om het resultaat van de verandering te verbeteren. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft spreken daarom liever van veranderbereidheid. Om inzicht te krijgen in de mate van veranderbereidheid van medewerkers hebben zij de DINAMO-vragenlijst en -methode ontwikkeld.

Over de inzet van huurdersparticipatie en de relatie met de organisatiecultuur is weinig bekend. De motieven van Edelenbos kunnen echter, net als de door hem genoemde populariteitsredenen, samen met de genoemde belemmeringen voor participatie, gezien worden als gedragsmotieven van huurdersparticipatie. In paragraaf 4.7 zijn deze motieven daarom uitgewerkt tot traditionele en participatieve waarden over huurdersparticipatie.

4 Methode

4.1 Onderzoekstrategie en aanpak

De basis van dit onderzoek ligt bij de literatuurstudie die handvaten geeft voor het beantwoorden van de deelvragen. Er is veel onderzoek gedaan naar organisatiecultuur en naar participatie, maar de combinatie van beide thema's komt zeer weinig voor. In de literatuur zijn wel voldoende aanknopingspunten gevonden om een onderzoek te doen naar de combinatie van beide onderwerpen, namelijk naar de gedragsmotieven gerelateerd aan huurdersparticipatie bij Wetland Wonen. Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is een ontwerpend onderzoek. Door inzichten uit theorie en empirie over organisatiecultuur en participatie te combineren kan dat leiden tot een ontwerp voor een vernieuwde organisatiecultuur waarbij het vanzelfsprekend is om participatie toe te passen. Dit onderzoek zal Wetland Wonen vooral handelingsperspectief geven om die vernieuwde organisatiecultuur te kunnen bereiken.

Het onderzoek wordt uitgevoerd middels een kwalitatief onderzoek. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn erg geschikt voor het bestuderen van mensen, groepen, organisaties en samenlevingen. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op het ontdekken van eigenschappen van dingen, situaties, mensen, gebeurtenissen en betekenissen. (van Aken, Berends, & van der Bij, 2012). Daarbij wordt gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard zoals belevingen, ervaringen of betekenisverleningen die verzameld zijn via open interviews en/of participerende observatie en/of gebruik van bestaande documenten (Baarda & de Goede, 2001). Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat organisatiecultuur zowel kwantitatief als kwalitatief wordt onderzocht. Er is hier gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews omdat daarmee een betere verdiepingsslag kan worden gemaakt, vooral omdat je kunt doorvragen op antwoorden en onderzoek kan doen naar onderliggende motieven (Robson & McCartan, 2016). Daarnaast zijn voor de gewenste situatie ook bestaande documenten van de organisatie geanalyseerd.

Methoden voor beantwoording deelvragen

De drie deelvragen worden middels verschillende methoden beantwoord. Hieronder worden de methoden kort benoemd, daarna wordt kort op de interviewmethode ingegaan.

1. Welke gedragsmotieven zouden er bij medewerkers van Wetland Wonen over huurdersparticipatie aanwezig moeten zijn zodat dit aansluit op de doelstellingen in het beleidsplan In verbinding?

Deze vraag wordt beantwoord middels een combinatie van documentanalyse en een semigestructureerd interview met de directeur-bestuurder. De vragen en voor het interview zijn geformuleerd op basis van het literatuuronderzoek (zie bijlage 1). Hieronder wordt de inhoud en opzet van de vragenlijst toegelicht.

2. Welke gedragsmotieven zijn er nu bij medewerkers van Wetland Wonen aanwezig over huurdersparticipatie?

Deze vraag wordt beantwoord middels twee semigestructureerde groepsinterviews met medewerkers van Wetland Wonen. De vragen voor het interview zijn dezelfde als voor de directeur-bestuurder en geformuleerd op basis van het literatuuronderzoek (zie bijlage 1). Hieronder wordt de inhoud en opzet van de vragenlijst toegelicht.

3. Welke interventies kan Wetland Wonen ondernemen om een organisatiecultuur in relatie tot huurdersparticipatie te bereiken die aansluit bij de doelstellingen in het beleidsplan In verbinding?

Deze vraag wordt beantwoord door de resultaten van onderzoeksvraag 1 en 2 met elkaar te confronteren om te bepalen waar mismatches zijn. Op basis van literatuuronderzoek wordt bepaald welke interventies daarvoor geschikt zijn. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het 7S-model van Peters en Waterman (Peters & Waterman, 1982) en van de inbeddingsmechanismen voor leiders van Schein (Schein, 2008).

Groepsinterviews

Voor dit onderzoek is het van belang een gedeeld beeld te krijgen over de huidige organisatiecultuur in relatie tot huurdersparticipatie. Er is daarom gekozen voor een focusgesprek/groepsinterview. Het voordeel van focusgesprekken is dat niet alleen de interviewer vragen stelt, maar ook de deelnemers onderling elkaar verdiepende of verklarende vragen stellen. Hierdoor ontstaat er een beter beeld van wat het algemeen gedeelde beeld is. Focusgesprekken worden ook vaak gebruikt om verandering in een groep te bewerkstelligen

(Robson & McCartan, 2016). Een nadeel van focusgroepen kan zijn dat deelnemers niet zo open durven te zijn als in een 1-op-1 interview (van Aken, Berends, & van der Bij, 2012).

Betrouwbaarheid

In onderzoek wordt vaak onderscheid gemaakt naar wat mensen weten (feiten), wat ze doen (gedrag) en naar wat mensen denken en voelen (overtuigingen en houdingen (attitudes)). Die laatste zijn volgens Robson en McCartan het lastigst te achterhalen, ze zijn meestal complex en multidimensionaal. De manier van vragen stellen door gebruik van bepaalde woorden of zinsopbouw kan effect hebben op de uitkomst. Dit vraagt van de onderzoeker dan ook vaardigheden en ervaring om dit goed te doen (Robson & McCartan, 2016). Het gebrek aan standaardisatie van de vragenlijst kan dan ook invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. De interviewer is in dit geval vaardig in het voeren van groepsgesprekken, maar heeft geen ervaring met focusgesprekken. De interviewer is werkzaam in de organisatie. Dit kan effect hebben op de interpretatie van gegevens. Het is voor de interviewer onmogelijk om volledig objectief te zijn. Een voordeel van een onderzoeker uit een eigen organisatie is dat die kennis heeft van het bedrijf en de cultuur waardoor degene weet waar mogelijk verder door moet worden gevraagd. Ook kent de onderzoeker de deelnemers en weet wie er makkelijk zijn zegje doet en wie moet worden aangespoord. Deelnemen aan een groepsgesprek met collega's dat geleid wordt door een collega, en voor sommigen hun leidinggevende, kan effect hebben op de mate waarin deelnemers durven te zeggen wat ze willen. Vooraf is daarom gevraagd om vertrouwelijkheid van het gesprek. Bij de transcriptie van het gesprek zijn deelnemers gecodeerd. Deelnemers is vooraf gevraagd om in te stemmen met het opnemen van het gesprek en het eventueel anoniem vermelden van uitspraken in het rapport.

Vragenlijst

Het interview is gehouden als een semigestructureerd interview. Er is zowel bij het interview met de directeur-bestuurder als met de medewerkers gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst, waarbij de vragen aan de directeur-bestuurder gericht zijn op de gewenste gedragsmotieven over huurdersparticipatie in relatie tot het beleidsplan In verbinding en bij de medewerkers op de nu aanwezige gedragsmotieven over huurdersparticipatie.

De vragenlijst (zie bijlage 1) richt zich op motieven voor en waarden over huurdersparticipatie. Er is gestart met het stellen van een aantal open vragen om te kijken welke motieven of waarden als vanzelf naar voren kwamen. Aangezien medewerkers waarschijnlijk niet dagelijks over waarden en normen spreken in het algemeen en huurdersparticipatie in het bijzonder, is vooraf ingeschat dat het gesprek mogelijk niet voldoende op gang komt met alleen open vragen. Daarom zijn daarnaast door de interviewer de participatieve en niet-participatieve waarden, zoals geformuleerd in paragraaf 4.7, als een tegenstelling gebruikt waarop medewerkers konden reageren en waarop de interviewer kan doorvragen.

In de praktijk bleken er twee nadelen aan de vragenlijst te zitten. De vragenlijst was door de hoeveelheid tegenstellingen te lang. Niet alle tegengestelde waarden konden binnen de tijd besproken worden. Daarnaast leken enkele waarden op elkaar, of werden door de medewerkers zo geïnterpreteerd. Dit leidde er toe dat sommige genoemde waarden gecombineerd naar voren kwamen in het gesprek. Dit was het geval bij de genoemde waarden voor *vergroten probleemoplossend vermogen/netwerkperspectief* en *vergroten kwaliteit beleid*. Dit kwam met name door het gebruik van de term *gebruik maken van de kennis van de huurder* in beide participatieve waarden. In het resultatenhoofdstuk worden deze twee waarden in één paragraaf uitgewerkt. De tegenstellingen die niet specifiek aan bod kwamen in het interview zijn in het resultatenhoofdstuk niet apart genoemd, het gaat om *verbeteren proces en samenwerking*, *steeds ontwikkelende samenleving* en *gelijkheidsreflex*. Soms werden in de interviews deze waarden wel aangestipt onder één van de andere waarden, maar niet zozeer omdat de waarde daarop leek. Voor de volledigheid zijn in bijlage 2 bij deze waarden wel de opmerkingen genoteerd die in de interviews zijn gemaakt.

4.2 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd onder de directeur-bestuurder en medewerkers van Wetland Wonen. Allereerst is vastgesteld welke medewerkers betrokken zouden worden bij het onderzoek. Er zijn verschillende manieren om de populatie te selecteren, afhankelijk van het 'probleem' dat moet worden opgelost. Dat kan op basis van productie-eenheden, organisatie-eenheden of

proceseenheden (van Aken, Berends, & van der Bij, 2012). Voor dit onderzoek is gekozen voor een selectie op basis proceseenheden. Allereerst is gekeken welke organisatie-eenheden het meest te maken hebben of zullen krijgen met participatie, daarna is binnen de organisatie-eenheden gekeken welke medewerkers direct betrokken zijn bij processen waarbij participatie aan de orde is of kan zijn. De medewerkers met de volgende functies zijn uitgenodigd om deel te nemen aan de interviews: vanuit wonen: gebiedsregisseur (2x), sociaal beheerder (2x), beleidsmedewerker, vanuit vastgoedbeheer: procesmanager (2x), vanuit vastgoedontwikkeling: ontwikkelmanager, medewerker vastgoedontwikkeling, vanuit staf: beleidsadviseur assetmanagement.

Het gaat in totaal om twee groepen van 5 medewerkers. Uiteindelijk hebben 9 medewerkers deelgenomen aan de groepsinterviews. Omdat alle deelnemers bij dezelfde (kleine) organisatie werken is er een bepaalde homogeniteit. Doordat zij echter binnen verschillende teams werken, er soms lang en soms kort werken en verschillende functies hebben is er ook een mate van heterogeniteit. Omdat vanuit de literatuur gesproken wordt over verschillen tussen medewerkers die (relatief) kort en relatief lang in dienst zijn als het gaat om het omgaan met verandering is de groep medewerkers opgedeeld in een groep waarin men gemiddeld relatief kort in dienst is en een groep die relatief lang in dienst is.

4.3 Data-analyse

Het literatuuronderzoek gericht op de interne documenten van Wetland Wonen is gedaan aan de hand van de benoemde traditionele en participatieve waarden van huurdersparticipatie die volgden uit het literatuuronderzoek. De geanalyseerde interne documenten zijn het beleidsplan In Verbinding, de Analyse ten behoeve van het beleidsplan, de procesbeschrijving communicatie en participatie bij moderniseringsprojecten. Daarnaast is een lijst met interne kpi's en mijlpalen bestudeerd.

De drie interviews zijn opgenomen en naderhand uitgeschreven. De geïnterviewden hebben hiervoor toestemming gegeven. De tekst is geanalyseerd door antwoorden in eerste instantie in een overzicht weer te geven, gekoppeld aan de traditionele en participatieve waarden van huurdersparticipatie. De gewenste waarden en aanwezige waarden zijn daarna naast elkaar gezet

om te kijken in hoeverre er overeenkomsten of afwijkingen zijn en in hoeverre er steun voor is.
Deze resultaten zijn te lezen in het volgende hoofdstuk.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek naar de 3 deelvragen weergegeven.

1. Welke gedragsmotieven zouden er bij medewerkers van Wetland Wonen over huurdersparticipatie aanwezig moeten zijn zodat dit aansluit op de doelstellingen in het beleidsplan *In verbinding?*
2. Welke gedragsmotieven zijn er nu bij medewerkers van Wetland Wonen aanwezig over huurdersparticipatie?
3. Welke interventies kan Wetland Wonen ondernemen om een organisatiecultuur in relatie tot huurdersparticipatie te bereiken die aansluit bij de doelstellingen in het beleidsplan *In verbinding?*

De resultaten worden behandeld aan de hand van de tegengestelde waarden die op basis van de literatuur geformuleerd zijn en leidraad vormden voor de interviews. Elke tegengestelde waarde die in het interview besproken is wordt in een afzonderlijke paragraaf behandeld. Hierin wordt aangegeven welke resultaten het literatuuronderzoek en interviews opleverden. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre gewenste en huidige situatie op elkaar aansluiten en welke interventies Wetland Wonen mogelijk kan nemen. De interventies zijn gebaseerd op de velden van het 7S-model (Peters & Waterman, 1982) en de inbeddingsmechanismen van Schein (Schein, 2008, p. 90). In paragraaf 6.8 zijn de resultaten van de gewenste en huidige situatie samengevat en de mogelijke interventies samengevat in een tabel gebaseerd op de 7 velden van het 7S-model.

In bijlage 2 is een uitgebreid overzicht te vinden van alle waarden, de daarbij gewenste en huidige situatie en mogelijke interventies. Daarin komen ook de waarden aan bod die niet specifiek besproken zijn als tegenstelling, maar soms indirect wel naar voren kwamen in het gesprek. Omdat sommige waarden veel op elkaar leken zijn deze in onderstaande paragrafen samengevoegd.

5.1 Democratische legitimiteit

Besproken aan de hand van de tegengestelde waarden: We betrekken huurders omdat het moet. Of. We betrekken huurders omdat het waardevol is en waarde toevoegt.

Wenselijke situatie

In het beleidsplan In verbinding wordt het betrekken van huurders en de waarde die dat wel of niet kan opleveren niet specifiek benoemd. Maar het samenwerken met anderen om haar doelstellingen te bereiken is wel de kernstrategie van Wetland Wonen. Wetland Wonen betreft huurders bij de ontwikkeling van beleid en projecten en geeft daarin niet alleen invulling vanuit de formele verhoudingen vanuit de Wet op het Overleg huurder en verhuurder, maar betreft ook huurders bij projecten en beleid. Welke meerwaarde dit op moet leveren is echter beperkt vastgelegd in stukken van Wetland Wonen. Wel komt in beslisdocumenten voor nieuwbouw en verduurzamingsprojecten steeds een paragraaf terug over communicatie en participatie en wordt aangegeven op welk niveau van de participatieladder huurdersparticipatie wordt ingezet en op welke manier dat wordt vormgegeven. Wetland Wonen heeft geen beleidsstuk waarin huurdersparticipatie is uitgewerkt.

Uit het gesprek met de directeur-bestuurder blijkt dat er in basis bij hem een duidelijke motivatie is om huurders te betrekken omdat het waardevol is en waarde toevoegt. Hij vindt het, naar eigen zeggen, lastig om te bepalen wat die waarde precies is. Voor hem is in het algemeen waardevol in zijn werk dat hij de huurders kent. Hij vindt ook dat medewerkers huurders moeten kennen. Persoonlijke contacten met huurders maken zijn werk waardevol en geven het inhoud. Hij vindt dat hij daardoor ook betere, weloverwogen keuzes kan maken. Hij betreft de mening en wensen van een ander namelijk graag en geeft daar ook ruimte voor. Als het contact er niet is, zoals hij afgelopen jaar merkte tijdens de corona pandemie, hakt hij vaker in eigen belang de knoop door. Om wat meer inzicht te krijgen in wat nu die waarde is zijn de andere stellingen met de directeur-bestuurder besproken. De resultaten daarvan zijn in de volgende paragrafen beschreven.

Huidige situatie

Groep 1 is het met elkaar eens dat Wetland Wonen huurders betreft omdat het waarde toevoegt. Het beeld bij deze groep is ook dat participatie niet werkt als het moet. Dan wil je waarschijnlijk

niet luisteren en de huurder heeft dat waarschijnlijk snel door. Dit geeft blijk van een bepaalde intrinsieke motivatie bij medewerkers om huurdersparticipatie in te zetten. Hoe die intrinsieke motivatie er uitziet komt uit het gesprek echter niet echt naar voren.

Groep 2 brengt een nuance aan en vindt dat voor beide stellingen iets te vinden is. Wetland Wonen heeft ervaren dat het betrekken van huurders voordelen oplevert, maar het moet ook omdat het onderdeel is van ruimtelijke procedures of omdat Wetland Wonen nu eenmaal voldoende deelname nodig heeft voor verduurzamingsprojecten; als huurders niet instemmen kan Wetland Wonen niet uitvoeren. De nadruk ligt voor groep 2 wel op willen inzetten op huurdersparticipatie en niet op moeten.

“Die 70% moet, maar ik denk dat we heel ontevreden zouden zijn als we steeds 71% zouden scoren.”

Deelnemer groep 2

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

Duidelijk is dat gewenste en huidige situatie bij elkaar in de buurt liggen. De waarde van huurdersparticipatie wordt door allen gezien en komt vanuit een willen en minder vanuit een moeten. Het expliciet benoemen van die waarde kan men niet.

Wetland Wonen kan de gewenste waarde van participatie meer inbedden in de organisatie door dit concreter in haar visie en strategie te verwoorden. De visie en strategie zullen door leiders in de organisatie expliciet moeten worden uitgedragen. Door bij projecten en beleid medewerkers expliciet te vragen naar hoe huurders worden betrokken, heldere randvoorwaarden neer te leggen, maar vooral ook ruimte te geven, merken medewerkers dat participatie als belangrijke waarde wordt gezien. Daarnaast kunnen leiders inspireren door succesvolle voorbeelden te noemen en behaalde successen te blijven benoemen.

5.2 Dichten kloof tussen burger en bestuur

Besproken aan de hand van de tegengestelde waarden: We betrekken huurders niet omdat wij de koers bepalen en weten wat het beste is. Of. We betrekken huurders omdat we willen dat ze

zich herkennen in wat wij doen. Zodat ze meer betrokken en mogelijk medeverantwoordelijk voelen.

Wenselijke situatie

De kernstrategie van Wetland Wonen om samen te werken met anderen om haar doelstellingen te bereiken gaat in basis uit van de gedachte dat Wetland Wonen niet alles weet. Vraagstukken zijn vaak complex en multidisciplinair en vragen om kennis van mensen met andere achtergronden (Wetland Wonen, 2019). Wetland Wonen wil daarnaast inspelen op de couleur locale, dingen doen die passen bij een specifieke plek en mensen. Dit kan vertaald worden naar de waarde dat de huurder zich herkent in hetgeen Wetland Wonen op die plek en voor die huurders doet.

De directeur-bestuurder geeft in het interview aan dat hij het wenselijk vindt dat huurders zich herkennen in wat Wetland Wonen doet en dat ze zich betrokken en mogelijk medeverantwoordelijk voelen. Om dit te realiseren vraagt het niet alleen dat corporatiemedewerkers zich inleven in de wereld van de huurder, maar dat ook de huurder zich inleeft in de wereld van de woningcorporatie. Er moet begrip en herkenning van beide kanten zijn. Wetland Wonen kan volgens de directeur-bestuurder wel nog meer doen om begrip van de huurder te krijgen, daar is meer aandacht voor nodig. Wetland Wonen wil soms wel makkelijk in de regelreflex vervallen, iets kan niet en iets mag niet, dat is de makkelijke uitweg en uitleg aan de huurder. Het is volgens de directeur-bestuurder een werkwijze waarbij je uitgaat van risico's en niet van mogelijkheden.

Huidige situatie

Groep 1 deelt het beeld dat Wetland Wonen huurders betreft omdat Wetland Wonen wil dat huurders zich herkennen in wat de corporatie doet. En dat ze zich zo meer betrokken en mogelijk medeverantwoordelijk voelen. Maar de groep ziet dat dit soms nog wat meer wens is dan realiteit. De huurders ervaren dit wellicht niet allemaal zo. Voor de corporatiemedewerker zijn veel dingen al vanzelfsprekend en vergeet de medewerker, of heeft de medewerker niet het geduld, om dingen goed uit te leggen. Daar zou een medewerker meer over na moeten denken, wat is voor de huurder van belang om te weten? Op die manier kunnen waarschijnlijk niet alle

huurders worden betrokken of geïnformeerd, maar wel een deel, bijvoorbeeld degenen die in een klankbordgroep of werkgroep zitten.

De groep merkt dat het nogal eens lastig is om op gelijk niveau als corporatie en huurder met elkaar in gesprek te komen. Als corporatie horen medewerkers veel van huurders, maar regelmatig niet rechtstreeks, maar via de huurdersvereniging of via facebook. Het is lastig om er tussen te komen, je moet echt eerst vertrouwen winnen. Recente ervaring leert wel dat 1 op 1 contacten goed werken om dit vertrouwen meer te winnen. Bij grote bijeenkomsten om bewoners te informeren komen veel mensen, niet al hun vragen en zorgen komen dan voldoende aan bod. Een 1 op 1 gesprek geeft ruimte voor deze vragen en zorgen en meer ruimte voor specifieke uitleg. Op die manier is het makkelijker begrip voor elkaar te krijgen dan met een grote bijeenkomst.

Omdat de corporatiemedewerker bepaalde zaken als vanzelfsprekend beschouwt wordt de huurder die daarover steeds vragen heeft, zo geven een paar deelnemers aan het gesprek aan, wel eens als zeurder ervaren. Met name de factor tijdsdruk maakt dat de medewerker daar dan niet altijd voldoende tijd en aandacht aan wil/kan geven. Groep 1 ziet dat dan ook als een uitdaging/verbeterpunt. En dan niet alleen als doel om die ene huurder ook tevreden te krijgen, maar om hem serieus te nemen en begrip te bouwen voor elkaars standpunten.

“Misschien is dat ook omdat je als werknemer naar het groter doel kijkt. Het proces gaat langzaam doordat één huurder ergens blijft staan en wat vindt. En misschien zegt hij wel hele nuttige dingen, maar wil je vanwege het tijdspad weer door.”

Deelnemer groep 1

Om echt medeverantwoordelijkheid te bereiken bij de huurder is het beeld van groep 1 dat de invloed van de huurders in het participatietraject groot moet zijn. Hoe meer ze zelf hebben kunnen bedenken en/of realiseren hoe groter de betrokkenheid en kans op medeverantwoordelijkheidsgevoel. Binnen Wetland Wonen is loslaten en hoger op de ladder participatie inzetten wel lastig zegt de groep. De organisatie wil graag sturen, onder andere om visie en doelen te bereiken. Wetland Wonen is meestal ook initiatiefnemer, Wetland Wonen vindt dat er iets moet gebeuren. Wetland Wonen is een organisatie die graag controle wil hebben over

hoe zaken lopen. De belemmering die gevoeld wordt heeft te maken met het willen realiseren van de oplossing die past binnen de doelstellingen, die veelal gaan over kwaliteit, duurzame materialen, klimaat adaptieve oplossingen. Maar ook het gevoel dat een huurder met oneindig veel mogelijkheden wellicht geen keuze kan maken. Daarmee is ook de eerstgenoemde waarde bij Wetland Wonen aanwezig.

Huurders betrekken om ze meer betrokken en medeverantwoordelijk te laten voelen is ook wenselijk vanuit groep 2. Maar Wetland Wonen wil toch ook graag zelf de koers bepalen, daarom ziet groep 2 het als uitdaging om hoger op de ladder huurderparticipatie toe te passen. Wetland Wonen heeft doelen te behalen en kaders waarbinnen dat bereikt moet worden. Dat zijn vaak wetten en regels. Echt loslaten past nu niet bij Wetland Wonen, maar de groep denkt dat het wel zou kunnen. Wellicht dat het niet voor elke huurder geldt, maar huurders zijn geen domme mensen en kunnen zich ook verantwoordelijk voelen. Wetland Wonen is toch geneigd soms voor huurders te denken, maar huurders zou meer gevraagd moeten worden. Binnen Wetland Wonen wordt in het kader van inclusieve wijken wel gesproken over dragers en vragers in een buurt, maar ook hier moet niet onderschat worden wat een vrager kan bijdragen. Je moet je als organisatie aanpassen aan wat waar en bij wie past. En hoe meer invloed huurders hebben op het eindresultaat, hoe meer huurders zich daarvoor medeverantwoordelijkheid zullen voelen.

“Ik denk dat als je huurders zover krijgt dat ze zelf meebeslissen of zich een partner voelen, dat je dan ook meer betrokken bent en meer verantwoordelijkheid voelt.”

Deelnemer groep 2

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

Huurders meer betrokken laten zijn en medeverantwoordelijkheid geven is de wenselijke situatie. Het is echter niet de huidige situatie. Wetland Wonen bepaalt graag de koers om controle te houden over het bereiken van doelstellingen. De directeur-bestuurder benoemt dat de organisatie daarmee veel van de huurder verwacht. Dat impliceert dat de uitdaging daarvoor bij de huurder ligt. De medewerkers kijken hierbij juist naar hun eigen rol. Zij ervaren een belemmering in het gevoel van onvoldoende tijd voor een dergelijk intensief traject en dat Wetland Wonen graag controle houdt over wat er gebeurt. Dat laatste maakt ook dat medewerkers aangeven dat

Wetland Wonen niet snel huurdersparticipatie op de bovenste treden van de participatieladder zal inzetten. Een manier die genoemd wordt om wel wat meer naar de hogere treden te gaan is door vooraf duidelijke kaders te stellen voor de huurders. Zowel directeur-bestuurder als medewerkers vinden dat Wetland Wonen nog meer kan doen om begrip voor de keuzes van Wetland Wonen bij de huurder te krijgen. Dat begint wellicht bij meer inlevingsvermogen van Wetland Wonen voor de huurder, waardoor beter begrip van de huurder voor Wetland Wonen is te bereiken.

De gewenste waarde is niet specifiek benoemd in visie en strategie. Omdat de gewenste waarde voor de geïnterviewden vooral gaat over het betrekken van huurders zodat ze zich herkennen in wat Wetland Wonen doet en huurders zich zo meer betrokken en medeverantwoordelijk voelen moet dit ook als waarde genoemd worden en uitgedragen worden door leiders in de organisatie. Leiders in de organisatie moeten ook inzien dat voor meer medeverantwoordelijkheid van huurders Wetland Wonen meer los moet laten en vertrouwen moeten hebben in de kwaliteiten van huurders. Huurders zijn vaak betrokken mensen en hebben het beste voor met hun woning en woonomgeving, vooral wanneer zij daar zelf ook over mee willen denken en doen. Omgekeerd moet Wetland Wonen dus realiseren dat wanneer zij sterk zelf de koers wil bepalen (mogelijk vanuit wet- en regelgeving of een groter te bereiken algemeen belang), zij dit ook vooraf helder moet maken aan zowel medewerkers betrokken bij het participatietraject als aan huurders. Er moeten dan duidelijke kaders worden meegeven voor de mate van en/of onderwerpen van participatie. De uitdaging zal, in het geval van zelf sterk de koers willen bepalen, liggen in het toch zoeken naar de ruimte die er wel is om huurders ook in die situaties wel herkenning te bieden en zich betrokken te laten voelen. Dat betekent dat leiders in alle gevallen tijd moeten geven binnen de ontwikkeling van beleid of een project om in gesprek te gaan met huurders. Zodat er ruimte is voor het creëren van een dialoog en onderling begrip. Een andere belangrijke basisvoorwaarde is dat medewerkers over de juiste capaciteiten moeten beschikken. Ze moeten zich kunnen inleven in de ander, dus goed kunnen luisteren, de vraag achter de vraag zien. Maar ze moeten ook goed kunnen verwoorden wat Wetland Wonen vindt en welke dilemma's en afwegingen meespelen. Ze moeten verbindend zijn, kunnen zoeken naar meerwaarde, creatief zijn om minder voor de hand liggende verbindingen of oplossingen te zoeken.

5.3 Vergroten probleemoplossend vermogen / kwaliteit beleid / netwerkperspectief

Besproken aan de hand van de tegengestelde waarden: We betrekken huurders niet omdat zij onvoldoende kennis van zaken hebben. Wij zorgen voor de juiste oplossing. Of. We betrekken huurders omdat we daarmee het probleemoplossend vermogen vergroten, we maken gebruik van de kennis, deskundigheid en creativiteit van huurders.

Besproken aan de hand van de volgende tegengestelde waarden: We betrekken huurders niet omdat wij wel weten wat goed voor hun is. Wij zorgen voor kwaliteit. Of. We betrekken huurders omdat we daarmee de kwaliteit van het beleid of project kunnen vergroten. We maken daarvoor gebruik van de kennis, vaardigheden en ervaringen van huurders.

Wenselijke situatie

In de analyse die voorafgaand aan het opstellen van het beleidsplan is uitgevoerd merkt Wetland Wonen op dat de vraagstukken in de samenleving die raken aan het wonen, zoals onder andere zelfredzaamheid, zorg en welzijn, niet enkelvoudig op te lossen zijn en daarom niet (meer) beantwoord kunnen worden door één organisatie. Ook ziet Wetland Wonen dat vraagstukken zo veelomvattend worden dat kennis alleen beschikbaar kan zijn als hij gedeeld wordt. Ze zien daarin de relatie met de ontwikkeling naar een netwerksamenleving. Die netwerksamenleving gaat niet alleen uit van bonding, maar ook van bridging; het overbruggen van verschillen (Wetland Wonen, 2019). In het beleidsplan zelf staat over het gebruik maken van kennis van huurders specifiek het volgende geschreven: *'We gebruiken de kennis en ervaringen van klanten om onze processen continu te verbeteren. We vragen actief om feedback na elke interactie met onze klant. (...) Daarnaast organiseren we de komende periode drie klantenpanels waarbij we in gesprek gaan met klanten om processen te verbeteren. We organiseren één panel over het opzeggen van de huur, één panel over het maken en afhandelen van een reparatieverzoek en één panel over het huren van een woning (Wetland Wonen, 2019).*

In het interview geeft de directeur-bestuurder aan dat Wetland Wonen niet zonder anderen kan om haar werk goed te doen. De directeur-bestuurder ziet dan ook meerwaarde voor Wetland Wonen om huurders te betrekken om het probleemoplossend vermogen te vergroten. Maar wat betreft technische oplossingen mag de huurder verwachten dat de corporatie weet wat de beste

oplossing is. Als het gaat om kennis van functionaliteit van de woning en kennis over de burens en de buurt kan de huurder juist veel bijdragen. Dus de kennis van de woningcorporatie en de huurder zal verschillen, maar die kunnen wellicht goed verbonden worden om tot betere kwaliteit te komen.

De directeur-bestuurder geeft aan dat hij, vaker dan hij wil, in de reflex schiet dat huurders over onvoldoende kennis of creativiteit beschikken. Terwijl hij rationeel weet dat er genoeg huurders zijn die goed mee kunnen denken. Dat vraagt volgens hem wel bij velen een verandering van perspectief. Huurders worden soms, zo schets hij, gezien als een groep die speciale aandacht behoeft, maar wanneer je met ze spreekt dan blijken ze veel op je te lijken. Doordat corporatiemedewerkers in het werk nogal eens de huurders zien waarbij het niet goed gaat (bij betalingsachterstanden, overlast) en ook nog vaak de extreme gevallen (multi-problematiek), vormt de medewerker een beeld van de gemiddelde huurder, dat waarschijnlijk niet klopt. Daarom is het volgens de directeur-bestuurder ook zo belangrijk om met huurders in gesprek te zijn. En om een soort van onbevangenheid als basishouding te hebben, om vooroordelen, die iedereen wel heeft, opzij te zetten.

Hij zou ook niet willen gaan voor een houding van Wetland Wonen waarbij de huurder gewoon maar blij moet zijn met wat hij krijgt en dus geen enkele vorm van participatie inzetten. Hij zou het wel logisch vinden om heldere kaders te stellen, dat vindt hij zelf ook prettiger werken. Dus helderheid voor de huurder welke ruimte hij heeft om invloed uit te oefenen. Het lijkt de directeur-bestuurder ook logisch dat dit zich meer richt op onderwerpen die dicht bij de huurder staan, dus niet het type isolatiemateriaal, maar wel over dingen waar de huurder dagelijks gebruik van moet maken of ziet.

Huidige situatie

In het gesprek met groep 1 werd het vergroten van de kwaliteit van het project al snel aangehaald als meerwaarde van participatie. Zij zien dat er echt lokale kennis is die Wetland Wonen niet heeft, die ervoor kan zorgen dat er een beter resultaat wordt bereikt. Dat leidt tot een product of project dat beter aansluit op lokale wensen en daarmee langere tijd waarde behoud.

Een aantal medewerkers binnen de groep vindt echter ook dat in basis Wetland Wonen de juiste kennis moet hebben om vraagstukken op te lossen. Als corporatie verbind je die kennis ook aan lange termijn oplossingen. Het beeld van deze medewerkers is dat de huurder vooral kijkt naar zijn eigen belangen en naar de kortere termijn. Als corporatie zou je volgens hen dan ook meer in de lead moeten zijn, je hebt immers ook een visie en doelstellingen te realiseren. Anderzijds zien ook deze medewerkers dat de huurders specifieke kennis in kunnen brengen, meer gericht op de belevingswereld van de huurder en minder op bijvoorbeeld technische oplossingen.

Groep 2 is het er over eens dat het betrekken van huurders kan leiden tot betere kwaliteit van het project of beleid. Als corporatie werk je vanaf de tekentafel, maar de huurder ziet of ervaart heel andere dingen. Door in gesprek te gaan leer je wat je werkelijk problemen zijn en wat werkelijk oplossingen zijn. Eén van de collega's merkt wel op dat het niet altijd om de exacte technische uitwerking gaat waar huurders in detail naar kijken, maar ze willen wel gehoord worden en serieus worden genomen.

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

De kennis van de huurder kan zorgen voor het vergroten van het probleemoplossend vermogen en verbeteren van de kwaliteit van het product, vooral als het gaat om kennis gericht op de belevingswereld van de huurder over de woning en woonomgeving. Die waarde zien zowel de directeur-bestuurder als de medewerkers. In het beleidsplan wordt er kort aandacht aan besteed, maar is de kennis van de huurder gericht op het verbeteren van processen en niet van projecten of beleid. De reflex van directeur-bestuurder en medewerkers is soms om de huurder te onderschatten als het gaat om het kunnen inbrengen van kennis.

De waardevolle inbreng van kennis van de huurders moet actief worden benoemd in de visie en strategie van huurdersparticipatie. Dit vraagt er wel om dat medewerkers meer uit zichzelf deze waarde zien en opzoeken in contacten met huurders. Hier geldt dat er meer gepraat moet worden mét huurders dan over huurders. En vraagt om medewerkers die een open en onbevooroordeelde houding tegenover de huurder hebben. Dat begint door als leiders in de organisatie de waarde van de kennis van de huurder te benoemen. Door medewerkers aan te spreken wanneer zij zich denigrerend over huurders uitspreken. En door voorbeeldverhalen te

delen van de meerwaarde van kennis van huurders. Deze voorbeeldverhalen kunnen actief opgehaald worden bij en gedeeld worden door deze medewerkers en leiders in de organisatie.

5.4 Vergroten draagvlak

Besproken aan de hand van de volgende tegengestelde waarden: We betrekken huurders om hen te overtuigen van ons gelijk. Of. We betrekken huurders vroegtijdig bij beleid /projecten omdat daardoor een meer positieve opvatting, houding en/of gedraging ten opzichte van dat beleid/project ontstaat en daarmee draagvlak. We hebben daarom begrip voor elkaar, we delen standpunten en het beleid wordt daarop ingericht.

Wenselijke situatie

Het beleidsplan benoemt deze waarden niet. In de beslisdocumenten voor verduurzamings- en nieuwbouwprojecten wordt de tweede waarde als een belangrijk waarde benoemd. Vaak in relatie tot het beperken van zienswijzen bij nieuwbouw en het behalen van voldoende akkoordverklaringen bij verduurzaming.

De directeur-bestuurder kan zich voorstellen dat beide waarden voorkomen. Die eerste komt vooral voor als er geen ruimte voor input is, als je als corporatie zelf al beperkte ruimte of invloed hebben. Dan moet Wetland Wonen goed uitleggen in welke positie zij verkeert. Naast dat Wetland Wonen begrip moet hebben voor de huurder, mag de huurder dat ook voor Wetland Wonen hebben. Dat kan Wetland Wonen waarschijnlijk nog beter voor het voetlicht brengen dan ze nu doet.

Huidige situatie

Heel groep 1 is het ermee eens dat huurdersparticipatie draagvlak creëert. En dat het hebben van begrip voor elkaar, dus de corporatie voor de huurder en vice versa een belangrijke reden is om participatie in te zetten. Maar ook hier komt de belemmering naar voren dat organisatiedoelen bereikt moeten worden en je dan toch kan vervallen in overtuigen. De groep is het erover eens dat het dan juist belangrijk is om vooraf heldere kaders te stellen en uit te leggen waarom die kaders er zijn. Zodat er begrip is en verwachtingen helder zijn. Ook komt bij het gesprek over deze waarden naar voren dat je door het betrekken van huurders niet alle huurders tevreden zal stellen. Om een project te realiseren, met name bij renovatieprojecten waar huurders in moeten

stemmen met het voorstel, is het overtuigen van huurders die niet mee willen doen wel aan de orde. Het blijkt nogal eens dat Wetland Wonen in deze gevallen in het voortraject niet voldoende geluisterd en/of begrip heeft getoond voor de zorgen en vragen van deze huurders. Wetland Wonen doet dit dan op een later moment alsnog. De ervaring leert ook wel dat deze huurders uiteindelijk vaak wel instemmen. Het is volgens de groep van belang dat huurders zien dat hun ideeën of zorgen verwerkt zijn in het plan of beleid, dan voelen ze zich serieus genomen, wat bijdraagt aan het realiseren van draagvlak.

Groep 2 ziet het bereiken van draagvlak als belangrijke meerwaarde. Het maakt onder andere dat je als organisatie (aanvullende) verantwoording hebt voor wat je doet, 'je doet iets waar behoefte aan is en wat gewaardeerd wordt'. De groep benadrukt het belang van uitleggen waarom we iets doen om meer begrip te kweken. Ook kan het betrekken van huurders en het geven van invloed zorgen voor grotere tevredenheid over het project. Alhoewel de groep ook aangeeft dat het niet reëel is om te verwachten dat iedereen tevreden is.

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

Het bereiken van draagvlak voor een project wordt door iedereen gezien als een belangrijke waarde van huurdersparticipatie. Bij de directeur-bestuurder speelt dit ook sterk in relatie met de tijds winst die dit oplevert in de uitvoering (zie volgende paragraaf). Bij het willen bereiken van draagvlak werkt een soort 'tevredenheidsreflex' mee aan het soms toch willen overtuigen van alle huurders over het belang en noodzaak van een project. Wetland Wonen vergeet dan soms voldoende te luisteren en ook aandacht te hebben voor het perspectief van de huurder. Wetland Wonen vindt dat de nadruk in het proces om draagvlak te creëren ligt in het begrip hebben voor elkaar. Zowel wanneer je de ander overtuigt als wanneer je draagvlak wil creëren is het van belang te werken aan onderling begrip.

De waarde van begrip hebben voor elkaar en het delen van standpunten is een nog sterkere waarde voor Wetland Wonen dan sec het draagvlak. Die houding kan juist ook zorgen voor het minder snel belanden in de tevredenheidsreflex, het lukt immers niet om altijd alle huurders tevreden te stellen met een nieuw project en nieuw beleid. Ook hier draait het om te zorgen voor

medewerkers die open en onbevagen het gesprek hebben met de huurder en hiervoor de tijd nemen. Zoals ook benoemd bij de interventies onder 6.2 en 6.3.

5.5 Versnellen beleidsproces

Besproken aan de hand van de volgende tegengestelde waarden: We betrekken huurders niet omdat dit te veel tijd kost. Of. We betrekken huurders omdat door het creëren van draagvlak in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd zal worden bespaard.

Wenselijke situatie

Ook deze tweede stelling komen we tegen in de beslisdocumenten rondom nieuwbouw en verduurzaming. Beide stellingen staan niet benoemd in andere documenten.

De directeur-bestuurder is er sterk van overtuigd dat het betrekken van huurders draagvlak creëert waardoor in de uitvoeringsfase tijd wordt bespaard.

Huidige situatie

Bij een deel van de groep 1 lijkt het gevoel te spelen dat er nu geen tijd is voor uitgebreide huurdersparticipatie. Er moeten veel projecten gerealiseerd worden, lange participatietrajecten zorgen er mogelijk voor dat niet alles op tijd klaar is. Anderzijds is in de voorbeelden van projecten te horen dat er soms zelfs erg lange participatietrajecten zijn zoals in Scheerwolde. De groep is het er wel over een dat er een balans moet zijn tussen de tijd die je in huurdersparticipatie steekt en wat het oplevert.

Volgens groep 2 kan het vroegtijdig betrekken van huurders zeker het besluitvormings- en uitvoeringproces versnellen, dat is een zeer belangrijke reden om participatie in te zetten, het ligt ook al ingebed in de ruimtelijke procedures voor nieuwbouw. En om bij renovatie 70% akkoord te krijgen is het tegenwoordig 'gewoon' om huurders vroegtijdig te betrekken in het voortraject. De tijd en het geld dat dit vraagt moet wat de groep betreft wel in verhouding staan tot wat het oplevert. We zijn steeds meer beperkt in financiële middelen. In een recent ontwikkeld nieuwbouwproject lijkt de balans wat scheef. Er is veel tijd en geld in het voortraject gaan zitten voor slechts 8 nieuwbouwwoningen in Scheerwolde. Een belangrijke reden voor Wetland Wonen voor dit intensieve voortraject was het verkleinen en zo mogelijk wegnemen van het risico op leegstand, zowel direct na de bouw als op langere termijn. De groep concludeert wel dat er naast

het wegnemen van dit risico meerdere positieve effecten zijn te benoemen, die ook een waarde hebben, maar wellicht minder goed in geld zijn uit te drukken, zoals een positief imago voor Wetland Wonen, het gevoel van toekomst voor het dorp bij de inwoners, het mogelijk behoud van de school door het bieden van woningen voor jongeren uit het dorp, het verbeteren van de uitstraling van het centrumgebied.

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

De gewenste waarde is in de huidige situatie bij medewerkers ook aanwezig. Iedereen ziet al het voordeel van huurdersparticipatie als het gaat om tijdsbesparing in de uitvoering. Wel moet er volgens medewerkers een balans zijn tussen ingezette tijd in het voortraject en de voordelen die dat oplevert in het uitvoeringstraject. Tussen de medewerkers die zich bezighouden met nieuwbouw en de medewerkers die zich bezig houden met verduurzamingsprojecten lijkt er een verschil van beeld te zijn over de beschikbare tijd voor huurdersparticipatie. Dit kan komen doordat bij nieuwbouw al veel langer huurdersparticipatie wordt ingezet waardoor het als normaal wordt gezien. Verduurzamingsprojecten met uitgebreidere participatietrajecten wordt pas sinds 1,5 jaar ingezet. Er is wel een procesbeschrijving gemaakt voor huurdersparticipatie bij verduurzamingsprojecten, maar het lijkt nog niet ingeburgerd om ook te beseffen dat de benodigde tijd daarvoor in de plannen en planningen moet worden meegenomen.

De waarde kan sterker benoemd worden in visie en strategie van Wetland Wonen waardoor deze ook beter kan worden gedeeld in de organisatie. Belangrijk is dat bij het delen van de waarde ook de benodigde randvoorwaarden te bieden die maken dat de waarde ook door medewerkers zo ervaren wordt. Het gaat naar aanleiding van de opmerking van medewerkers dan met name om voldoende tijd om huurdersparticipatie in te zetten. De tijd voor huurdersparticipatie moet een standaard onderdeel van de planning zijn en de doorlooptijd van de totale planning houdt rekening met dit onderdeel.

5.6 Beleidsreflex

Besproken aan de hand van de volgende tegengestelde waarden: We betrekken huurders niet omdat we ons moeten verantwoorden en houden aan wet- en regelgeving. Ons belang is groter dan dat van de huurder. Of. We betrekken huurders omdat we ons tegenover hen moeten

verantwoorden en zij andere inzichten kunnen bieden over hoe om te gaan met wet- en regelgeving.

Wenselijke situatie

In de analyse die uitgevoerd is voor het vormgeven van het beleidsplan werd als één van de verbeterpunten genoemd: 'Wet- en regelgeving belemmeren soms het zoeken naar én vinden van klantgerichte en slimme oplossingen. Dat moet creatiever.' (Wetland Wonen, 2019). Het bestaan van de beleidsreflex was bij Wetland Wonen zelf al bekend. In het beleidsplan staat een maatregel benoemd die daar verbetering in zouden moeten brengen:

' Bij beleidsvorming staan we via de Huurdersvereniging Zwartewaterwiede in verbinding met onze huurders. Zo blijven we op de hoogte van hun wensen en de ontwikkelingen in de wijken en kernen. Op deze manier kunnen we wet- en regelgeving vertalen naar beleid en een praktische invulling geven die aansluit op onze huurders en onze omgeving.'

In het gesprek met de directeur-bestuurder kwam naar voren dat deze reflex regelmatig opspeelt. Dat wordt volgens hem onder andere veroorzaakt door de hoeveelheid aan belangen die mee te wegen zijn, namelijk niet alleen die van de huurders, maar ook van andere partijen zoals de gemeente, Autoriteit Wonen en WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw). Soms staat toch een ander belang hoger dan het belang van de huurder. Je kunt niet altijd iedereen tevreden stellen ook al lijkt dat voor velen het doel te zijn van participatie. De directeur-bestuurder vraagt zich wel af of we het corporatieperspectief en alle belangen wel voldoende voor het voetlicht brengen, zodat de huurder daar ook begrip voor kan hebben.

Deze reflex speelt volgens de directeur-bestuurder ook op in relatie tot het risicobeleid. Er wordt vooral gekeken vanuit risico's en niet vanuit kansen. Dat vraagt soms ook om lef. Je moet je verantwoordelijkheid durven nemen. Risico's worden ook vooral financieel vertaald, terwijl de waarde van de dingen die we doen, vaak niet in geld uit te drukken is. Geld is een maat geworden terwijl het vroeger een middel was. De oorspronkelijke woningbouwverenigingen werden opgericht door mensen die daar een intrinsieke motivatie voor hadden, het was iets dat hoe dan ook moest gebeuren.

De directeur-bestuurder zegt dat hij van nature niet iemand is die zich laat begrenzen door regels, maar hij is wel meer zo geworden in de periode na de parlementaire enquête en invoering van de nieuwe Woningwet. Maar hij is niet zozeer teruggevallen in regels omdat hij dat juist achtte, maar uit een soort recalcitrantie; 'als je het zo wil, zul je het zo krijgen'. Inmiddels is deze recalcitrantie grotendeels weg, omdat hij heeft ervaren dat het niet werkt. Het speelveld is wel verkleind, maar dat betekent juist dat je het speelveld 'tot het uiterste moet benutten om een goed potje voetbal te spelen'. De directeur-bestuurder houdt zich hierin vooral scherp door in contact te blijven met de huurders. Daarmee vervalt hij minder snel in de reflex.

Huidige situatie

Groep 2 beaamt dat het mooi zou zijn als Wetland Wonen zich richt op het belang van de huurder, waarbij dat eigenlijk ook hetzelfde belang zou moeten zijn als het belang van Wetland Wonen. Maar de groep ziet ook dat Wetland Wonen het vooral heeft over verantwoording aan wet- en regelgeving. Wetland Wonen wil wel de ruimte zoeken, maar laat zich belemmeren door risico's en wet- en regelgeving. Wetland Wonen schiet bij veranderende (aangescherpte) wet- en regelgeving vaak in de kramp en gaat daar heel strikt in zitten, terwijl soms later blijkt dat er wel meer ruimte is. Dan zoekt Wetland Wonen wel weer de randen van het speelveld. Nu is die kramp minder dan een paar jaar geleden, maar we blijven worstelen met die balans tussen ruimte nemen en voldoen aan regels en wetten.

Gewenste versus huidige situatie en mogelijke interventies

Bij Wetland Wonen is de beleidsreflex regelmatig aan de orde, zij het nu minder dan enkele jaren geleden. Toch merken zowel directeur-bestuurder als medewerkers dat het moeilijk is om daarbij weg te blijven. De gewenste situatie is om meer bij deze reflex vandaan te blijven.

Wetland Wonen kan werken aan een aanspreekcultuur op dit onderwerp. Zowel directeur-bestuurder als medewerkers zien het belang van het voorkomen van het terugvallen in de beleidsreflex, dat maakt dat er een basis is om elkaar er op aan te spreken.

5.7 Samenvatting van de resultaten

Gewenste situatie

Uit de interviews en daarmee bespreking van de verschillende waarden over huurdersparticipatie blijkt dat de gewenste situatie die door de directeur-bestuurder wordt genoemd, ook door de medewerkers als gewenst wordt benoemd. De gewenste situatie bij Wetland Wonen als het gaat om huurdersparticipatie is er één waarin vanuit participatieve waarden gewerkt wordt. Zowel medewerkers als directeur-bestuurder geven aan waarde te zien in het betrekken van huurders bij de ontwikkeling van beleid en projecten. Ze willen dit inzetten omdat het waarde toevoegt, zo is dat ook ervaren in het verleden. Participatie inzetten omdat het moet komt wel voor, omdat het vanuit procedures gevraagd wordt, maar ook op die momenten wordt het als waardevol gezien en wil men het inzetten. De waarden concreet benoemen vindt men lastig. Maar vanuit de interviews volgt dat Wetland Wonen huurdersparticipatie wil inzetten omdat:

- Wetland Wonen vragen, wensen en zorgen van huurders wil begrijpen en Wetland Wonen wil dat huurders haar standpunten, overwegingen en dilemma's begrijpen, om op deze manier meer betrokkenheid bij het project of beleid te realiseren;
- Wetland Wonen waar mogelijk huurders meer verantwoordelijkheid wil geven;
- Huurders kennis en ervaring van woning en woonomgeving meenemen die Wetland Wonen niet heeft en daarmee het probleemoplossend vermogen wordt vergroot waardoor de kwaliteit van het project of beleid wordt vergroot;
- Draagvlak voor het project of beleid wordt vergroot waardoor in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd kan worden bespaard.

Dit zijn daarmee de gewenste gedragsmotieven voor huurdersparticipatie binnen Wetland Wonen.

Huidige situatie

Zowel directeur-bestuurder als medewerkers zien echter dat in de praktijk nogal eens ander gedrag naar voren komt. Die worden onder andere veroorzaakt door twee belemmerende waarden of gedragsmotieven, die ook in het onderzoek van Corpovenista (Wernsen & Pauwels, 2014) naar voren komen, namelijk de beleidsreflex of regelreflex en de vooronderstellingen over

gebrek aan kennis bij de huurder. Wetland Wonen denkt vaker vanuit risico's dan kansen en houdt graag de controle. Daarbij wordt soms makkelijk verwezen naar wetten en regels in plaats van het gesprek aan te gaan, uitleg te geven en begrip voor elkaars standpunten te krijgen. Er wordt dan gekozen voor de 'makkelijke' weg, terwijl dat mogelijk niet het beste resultaat oplevert. Daarnaast speelt het belemmerend beeld van medewerkers over de huurder als zeurder of dom. Ze staan daardoor niet echt open voor hun ideeën, wensen en zorgen.

Van huidig naar gewenst

Veranderstrategie

Om ervoor te zorgen dat medewerkers het gewenste gedrag vertonen moeten de gewenste gedragsmotieven geïnternaliseerd worden. Gedrag is immers de uiting van de gedragsmotieven. Het veranderen van die gedragsmotieven is, zoals te lezen in paragraaf 2.3, niet eenvoudig. Wetland Wonen is, in de termen van Schein, een volwassen organisatie (Schein, 2008). De kans op weerstand tegen of lage veranderbereidheid voor verandering in een volwassen organisatie is groter dan in een jonge organisatie. Het internaliseren van nieuwe gedragsmotieven vindt plaats in de derde fase in het verandermodel van Schein, gebaseerd op Lewin (Lewin, 1947):

Stadium 1 *Ontdooien: de motivatie tot verandering op gang brengen*

Stadium 2 *Aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenissen van oude concepten*

Stadium 3 *Internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen*

Het eerste stadium, motivatie op gang brengen, is volgens Schein niet makkelijk. Er moet namelijk niet alleen iets nieuws geleerd worden, maar ook iets worden afgeleerd. Het afleren is volgens Schein het overwinnen van weerstand tegen de verandering (Schein, 2008).

Alvorens de interventies te benoemen die Wetland Wonen kan inzetten om een organisatiecultuur te bereiken waarin het voor medewerkers vanzelfsprekend is om huurders te betrekken bij beleid en projecten, is het belangrijk om te onderzoeken hoe de veranderbereidheid van medewerkers ten opzichte van de geplande verandering is. Dit zou kunnen middels de DINAMO-vragenlijst van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft. Zij geven tevens advies over de rol en stijl van de verandermanager en de interventies die de verandermanager kan inzetten om de

veranderbereidheid te vergroten (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017). Op basis van het 8-stappen verandermodel van Kotter kan een aanpak worden bepaald om de verandering te implementeren en bestendigen (Kotter J. , 1995).

Interventies voor verandering van de organisatiecultuur

De veranderaanpak om te komen tot de organisatiecultuur waarin het voor medewerkers vanzelfsprekend is om huurders te betrekken bij beleid en projecten kan dus bestaan uit de 8 stappen van Kotter. In dit onderzoek staat echter niet de gehele veranderaanpak centraal, maar de interventies die genomen kunnen worden om te komen tot de gewenste organisatiecultuur op basis van het verschil tussen de gewenste en de huidige situatie. Deze interventies worden hieronder genoemd.

Organisatiecultuur staat niet op zich, zoals in paragraaf 2.3 is aangegeven (Peters & Waterman, 1982). Het is onderdeel van verschillende elementen die samen een organisatie maken. Voor de aanbevolen interventies is daarom gekeken naar mogelijke interventies op alle velden van het 7S-model. Alle interventies uit paragrafen 5.1 t/m 5.6 zijn hieronder op een rij gezet aan de hand van het 7S-model van Peters en Waterman (Peters & Waterman, 1982).

7-S model	Aanbevolen interventie voor Wetland Wonen
Shared values (gedeelde waarden)	<p>Verwoord en deel actief onderstaande waarden over huurdersparticipatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wetland Wonen wil vragen, wensen en zorgen van huurders begrijpen en Wetland Wonen wil dat huurders haar standpunten, overwegingen en dilemma's begrijpen. Op deze manier ontstaat er meer betrokkenheid van huurders bij het project of beleid; - Wetland Wonen wil huurders actief betrekken bij projecten en waar mogelijk meer verantwoordelijkheid geven voor eigen woning en woonomgeving; - Wetland Wonen wil huurders betrekken bij beleid en projecten omdat huurders kennis en ervaring hebben van woning en woonomgeving die Wetland Wonen niet heeft. Hiermee wordt het probleemoplossend

	<p>vermogen vergroot waardoor de kwaliteit van het project of beleid wordt vergroot;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door (toekomstige) huurders te betrekken wordt draagvlak voor het project of beleid vergroot waardoor in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd kan worden bespaard. <p>Kleed de waarden aan met sprekende voorbeelden en succesverhalen. Gebruik hiervoor onder andere het straatproject in de De Cartouwe, de verduurzaming van de nulredenwoningen Giethoorn en Blokzijl en de nieuwbouw Scheerwolde. Breid de verhalen uit bij nieuwe successen, maar laat ze ook terugkeren als dé succesverhalen van Wetland Wonen.</p> <p>Uit de waarden niet alleen op papier, maar deel ze ook via gesprekken, zowel bij organisatie brede bijeenkomsten als in individuele gesprekken met medewerkers. Laat dit niet alleen door de leiders in de organisatie doen, maar laat vooral de medewerker die het succes heeft behaald dit delen en daarmee voorbeeld zijn voor anderen. Prijs medewerkers met hun behaalde successen en spreek elkaar aan op belemmerend gedrag. Zorg voor een aanspreekcultuur als het gaat om te snel of gemakkelijk terugvallen op regels, denken in risico's en het niet serieus nemen van de huurder. Zorg voor rolmodellen, dit kunnen naast de leiders in de organisatie ook goed de medewerkers zijn die aan de interviews hebben meegewerkt.</p>
Strategie	<p>Benoem het inzetten van huurdersparticipatie als concrete strategie om de doelen van Wetland Wonen te bereiken. Waarom zet je het in en wat levert het op voor die doelstelling? Koppel het aan de klantgerichte benadering die Wetland Wonen voorstaat en zie huurdersparticipatie als één van de middelen voor een klantgerichte werkwijze.</p> <p>Werk in een apart beleid uit wat huurdersparticipatie voor Wetland Wonen inhoudt en waarbij het wordt ingezet. Op deze manier hebben medewerkers een duidelijk handvat voor hun werk.</p>

	<p>N.B. In het algemeen geldt als advies om een veranderstrategie op te stellen, waarin onder andere de interventies in deze tabel terugkomen, waarbij de methoden zijn afgestemd op de mate van veranderbereidheid van medewerkers en de gewenste snelheid van het veranderproces.</p>
Structuur	<p>Wetland Wonen heeft een platte organisatiestructuur met korte lijnen. Binnen de organisatie is duidelijk welke medewerkers met huurdersparticipatie te maken hebben. Voor medewerkers is het nog niet altijd duidelijk hoeveel ruimte zij hebben om huurdersparticipatie in te zetten, geef daarom duidelijk aan wat hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn. Opdrachtgevers in de organisatie kunnen voor deze medewerkers bij elk project aangeven wat die bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn door aan te geven welke kaders voor huurdersparticipatie gelden (niveau van participatie, wat staat al vast, waar is ruimte voor invloed, hoeveel tijd en geld is er beschikbaar) en welk doel bereikt moet worden.</p>
Systemen	<p>Het proces van huurdersparticipatie is beperkt gedocumenteerd, alleen voor verduurzamingsprojecten is dit proces uitgebreid beschreven. Betrokken medewerkers moeten deze procesbeschrijving kennen en begrijpen. Voor andere processen zoals nieuwbouw en ontwikkeling van beleid kan de procesbeschrijving worden uitgebreid met een onderdeel huurdersparticipatie. Op deze manier wordt participatie standaard onderdeel van het proces en daarmee ook van de tijdsplanning.</p> <p>Voor monitoring van de inzet en effecten van participatie kan Wetland Wonen in de besluitvormingsprocessen huurdersparticipatie een sterkere plek geven. Nu wordt vooral aangegeven in een startdocument dát huurdersparticipatie wordt ingezet en op welk niveau. Dit kan worden uitgebreid met kaders en doelstellingen (welke ruimte voor invloed is er, wat staat al vast, welke tijd en middelen zijn beschikbaar, waarop wordt</p>

	<p>getoetst). In latere besluitmomenten kan dan steeds worden gemonitord in hoeverre de kaders en doelstellingen voor huurdersparticipatie zijn gehanteerd en bereikt.</p>
<p>Staff (personeel) en skills (vaardigheden)</p>	<p>Voor het slagen van huurdersparticipatie is een klantgerichte houding belangrijk. Voor Wetland Wonen begint klantgerichtheid met de klant kennen en weten wat hij belangrijk vindt. Om klantgericht te werken moet je onbevangen en open in gesprek kunnen met huurders, moet je oprecht geïnteresseerd zijn in wat de ander beweegt. Daarnaast moet de medewerker zijn eigen mening en dogma's opzij kunnen zetten om werkelijk te kunnen luisteren naar de ander. Ook kritisch kunnen zijn naar de eigen organisatie is nodig om de participatie-belemmerende reflexen te kunnen herkennen en anderen daarop aan te kunnen spreken. Bij het aannemen van nieuw personeel kan hierop geselecteerd worden.</p> <p>De motivatie van bestaande medewerkers om huurdersparticipatie in te zetten is in veel gevallen goed, in elk geval bij de deelnemers aan de interviews. Medewerkers die de waarde van huurdersparticipatie niet inzien of die vol zijn van vooroordelen over huurders, of vinden dat zij zelf de beste oplossing kunnen realiseren, zonder hulp van anderen, zullen moeilijk of niet kunnen veranderen naar een klantgerichte en op participatie gerichte medewerker. De veranderbereidheid (willen, moeten, kunnen) van medewerkers zou getoetst kunnen worden aan de hand van de DINAMO-methode van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017).</p>
<p>Stijl</p>	<p>Management en directie van de organisatie is meer procesgericht dan prestatiegericht, dit heeft als gevolg dat medewerkers soms kaders en concrete doelen missen of dat daar onvoldoende op gestuurd of gemonitord wordt. Om verandering te bereiken is het stellen van doelen en kaders voor huurdersparticipatie nodig. Ook is het nodig voldoende</p>

	<p>middelen (tijd, geld, capaciteit) beschikbaar te stellen voor het bereiken van dat doel. Het daarna toetsen daarvan is ook essentieel om continu de waarde van de doelen en kaders voor ogen te houden en dat dus ook naar de organisatie te tonen.</p> <p>Binnen Wetland Wonen wordt ingezet op situationeel leiderschap, waarbij managers medewerkers die zich bezig houden met huurdersparticipatie helpen zich te ontwikkelen tot zelfstandige professionals. De zowel inhoudelijke als met name op competentie gerichte ontwikkeling die nodig is om te zorgen voor open, op participatie gerichte medewerkers vraagt om voorbeeldgedrag, coaching, motivering en stimulering van medewerkers.</p> <p>Daarnaast is het van belang om medewerkers die het juiste gedrag vertonen te belonen en medewerkers die belemmerend gedrag vertonen aan te spreken.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabel 4: mogelijke interventies voor Wetland Wonen op basis van het 7-S model van Peters & Waterman

6 Conclusie en aanbevelingen

6.1 Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Hoe kan Wetland Wonen zorgen voor een organisatiecultuur waarin het voor medewerkers vanzelfsprekend is om participatie in te zetten bij beleid en projecten?

Op basis van de beantwoording van de drie deelvragen kunnen we deze vraag als volgt beantwoorden:

Om een cultuur te bereiken waarin medewerkers als vanzelf participatie in te zetten zullen de gewenste gedragsmotieven;

- Wetland Wonen wil vragen, wensen en zorgen van huurders begrijpen en Wetland Wonen wil dat huurders haar standpunten, overwegingen en dilemma's begrijpen. Op deze manier ontstaat er meer betrokkenheid van huurders bij het project of beleid;
- Wetland Wonen wil huurders actief betrekken bij projecten en waar mogelijk meer verantwoordelijkheid geven voor eigen woning en woonomgeving;
- Wetland Wonen wil huurders betrekken bij beleid en projecten omdat huurders kennis en ervaring hebben van woning en woonomgeving die Wetland Wonen niet heeft. Hiermee wordt het probleemoplossend vermogen vergroot waardoor de kwaliteit van het project of beleid wordt vergroot;
- Door (toekomstige) huurders te betrekken wordt draagvlak voor het project of beleid vergroot waardoor in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd kan worden bespaard,

door alle medewerkers geïnternaliseerd moeten worden. Die internalisatie kan plaatsvinden door de genoemde interventies op basis van het 7S-model in paragraaf 5.7 toe te passen en deze in te bedden in een brede veranderaanpak op basis van bijvoorbeeld de 8 stappen van Kotter.

Veranderbereidheid

Het veranderen van een cultuur is niet eenvoudig. Zoals Schein aangeeft is een crisis de meest dwingende manier om een cultuurverandering plaats te laten vinden. Binnen Wetland Wonen kan het veranderproces echter vanuit een positieve motivatie plaatsvinden. Er lijkt immers bij directeur-bestuurder en geïnterviewde medewerkers al een aardig overeenstemmend beeld te

zijn over de gedragsmotieven voor huurdersparticipatie en zij zien ook welke belemmeringen nu vaak nog zorgen voor niet bijpassend gedrag.

Metselaar, Cozijnsen en Van Delft hebben op basis van Ajzen's model van gepland gedrag (Ajzen, *The Theory of Planned Behaviour*, 1991) een evidence based model ontwikkeld om te werken aan verandering in organisaties. Zij gaan uit van 3 motivatoren om verandering te bereiken: willen, moeten en kunnen (Metselaar, Cozijnsen, & van Delft, 2017). Medewerkers en directeur-bestuurder hebben al overeenstemmende beelden over de gewenste situatie en hebben daarmee een subjectieve norm geformuleerd. Door die actief te delen en te sturen creëren zij een interne druk voor zichzelf en anderen om te moeten veranderen. Het willen veranderen komt onder andere voort uit de gedragsmotieven. Een groot deel van de medewerkers ziet al de meerwaarde van de verandering naar een meer participatieve organisatie. Dat is het begin van veranderbereidheid.

6.2 Aanbevelingen voor Wetland Wonen

De medewerkers die geïnterviewd zijn gaven allemaal aan dat ze dit een leuke en interessante manier vinden om met elkaar in gesprek te zijn. Het is niet gewoon om een ruim uur met medewerkers van verschillende afdelingen zo intensief over een onderwerp in gesprek te zijn. En met name over de gedragsmotieven. Vaak hebben we het met elkaar over wat we doen/gedrag, maar door het gesprek over gedragsmotieven leer je elkaar beter kennen. Het is daarom aanbevelingswaardig voor Wetland Wonen om vaker op een dergelijke manier met elkaar in gesprek te gaan over een thema of onderwerp. Of om in reguliere overleggen soms bewust de aandacht te zoeken voor de waarom vraag. Om in de buurt te blijven van de gedragsmotieven voor huurdersparticipatie: dit soort gesprekken leidt tot onderling begrip onder medewerkers over het onderwerp waar zij zich mee bezig houden.

Een tweede aanbeveling voor Wetland Wonen is om het gesprek over waarden over huurdersparticipatie ook met andere medewerkers te voeren. Daarin kan de aandacht meer liggen op de gewenste waarden, maar kan ook aandacht en begrip zijn voor andere waarden van medewerkers. Daarmee wordt ook duidelijk waar de medewerkers zitten die mee zullen gaan in de verandering en degene die dat waarschijnlijk niet kunnen of willen.

6.3 Tot slot

Het ontdekken van de gewenste en huidige gedragsmotieven voor participatie is niet eenvoudig gebleken. Deels was dit te verwachten omdat de methode die bijvoorbeeld Schein hanteert uitgaat van langere en meerdere gesprekken om gedrag en niet-gedragselementen met elkaar te confronteren. De beperkte interviewtijd maakte uitgebreide verdieping en doorvragen niet mogelijk. Voor de geïnterviewden was het onderwerp interessant en relevant, maar vaak spreken we in het dagelijks werk met elkaar over de gedragskant. Het praten over de waarde van participatie was nieuw en maakte dat er niet meteen vanzelf antwoorden kwamen op de vraag waarom Wetland Wonen huurdersparticipatie inzet. Maar met het behandelen van de tegenstellingen vormden zich gesprekken waaruit een lijn was te halen over de waarden binnen Wetland Wonen over huurdersparticipatie. De focus lag in de interviews op de gedragsmotieven, maar vaak kwam vanzelf ook het gedrag ter sprake. In alle gevallen noemden medewerkers en directeur-bestuurder zelf eventuele belemmeringen voor het (niet) tonen van het passende gedrag bij de waarde.

Vooraf is de keuze gemaakt om de medewerkersgroepen op te delen in een groep die relatief kort in dienst was en een groep die relatief lang in dienst was met de verwachting dat er verschillen in gedragsmotieven en belemmeringen zouden zitten. Dit bleek niet het geval te zijn. Wel zitten er degelijk verschillen in beelden over en houdingen ten aanzien van huurders en huurdersparticipatie. Die zijn niet specifiek te koppelen aan leeftijd of dienstjaren en ook niet aan de functie.

Bronvermelding

- Aedes. (2014). *De balans hersteld*. Den Haag: Aedes.
- Aedes. (2016). *Handreiking versterken huurdersorganisaties*. Aedes.
- Aedes. (2016). *Trias legitimatiecheck. Denkraam*. Den Haag: Aedes.
- Aedes vereniging van woningcorporaties en Vereniging van Toezichthouders voor Woningcorporaties. (2020). *Governancecode woningcorporaties 2020*. Rotterdam: Aedes/VTW.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 216-224.
- Baarda, D. B., & de Goede, M. P. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff bv.
- Boonstra, J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *M&O: tijdschrift voor management en organisatie*, 5-25.
- Busenberg, G. (2007). Citizen participation and collaborative environmental management in the marine oil trade of coastal Alaska. *Coastal Management* 35, 239-253.
- Bussu, S., & Bartels, K. (2014). Facilitative leadership and the challenge of renewing local democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional research* 38 (6), 2256-2273.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (2011). The Conceptual Foundations of Organizational Culture. In K. S. Cameron, & R. E. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. (2de, herziene druk) Amsterdam: Boom uitgevers.
- Cozijnsen, A. (2014). *De 7 V's van verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- de Jong, R. (2013). *De balans verstoord*. Den Haag: Aedes.
- Edelenbos, J. (2000). *Proces in Vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Utrecht: Lemma bv.
- Edelenbos, J., & Monnikhof, R. A. (1998). Begeleiding van complexe projecten. *Stedebouw & Ruimtelijke Ordening*, 1 22-27.
- Edelenbos, J., Teisman, G., & Reuding, M. (2001). *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*. Den Haag: InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster.
- Ford, J., & Ford, L. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*.
- Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33, Nr. 2, 362-377.
- Hofstede, G. J., Minkov, M., & Hofstede, G. (2010). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Business contact.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Readiness for Organizational Change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Hoogerwerf, A., Arentsen, M. J., & Klok, P.-J. (1993). *Om een aanvaardbaar beleid. Een studie over de maatschappelijke acceptatie van overheidsbeleid*. Enschede: Centrum voor Bestuurskundig Onderzoek en Onderwijs.
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public Management Review* 21:1, 21-46.
- Kersbergen, K., & Pröpper, I. M. (1995). *Publiek Debat & Democratie*. Den Haag: Sdu Uitgeverij.

- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (1998a). Interactieve besluitvorming. De rol van politici en politieke organen. *Paper voor het politicologenetmaal 1998, workshop 'draagvlak en maatschappelijke acceptatie*.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (1998b). Tussen representatieve democratie: interactieve besluitvorming en 'de politiek'. *Bestuurskunde. Themanummer Dilemma's van interactieve beleidsvorming.*, 7 302-307.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and and social change. *Human Relations*, 1, 3-41.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term 'resistance'. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & van Delft, P. (2017). *Van weerstand naar Veranderbereidheid: over wilen, moeten en kunnen veranderen*. Bricklayer Productions.
- Moussa, K. (2007). *Metten van organisatiecultuur, kwalitatief en of kwantitatief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Parlement.com. (2020, april 19). *Informatie over Parlementaire enquête woningcorporaties*. Opgehaald van Parlement.com: https://www.parlement.com/id/vj8qb1nuabtp/parlementaire_enquete_woningcorporaties
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pröpper, I. M. (1998). Interactieve beleidsvorming: de vraag naar maatwerk afgestemd op de specifieke beleidssituatie. *Paper voor het politicologenetmaal 1998, workshop 'draagvlak en maatschappelijke acceptatie*.

- Pröpper, I. M. (2013). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. (3de, herziene druk) Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Pröpper, I. M., & Ter Braak, H. J. (1996). Interactie in ontwikkeling. *Bestuurskunde*, 8 356-368.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Raad voor het openbaar bestuur. (2004). *Burgers betrekken, betrokken burgers*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.
- Racco, M. (2000). Assessing community participation in local economic development: lessons for new urban policy. *Political Geography* 19 (5), 573-599.
- RIGO. (2018). *Veerkracht in het corporatiebezit. Kwetsbare bewoners en leefbaarheid*. Amsterdam: RIGO.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations. Fourth edition*. New York: The Free Press.
- Rus, A., Vellinge, J., & Liebrand, F. (2010). *Naar een verbindende en inspirerende participatie. Onderzoek naar de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkelingen ten aanzien van participatie bij veertien woningcorporaties*. Rotterdam: Corpovenista.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey Bas.
- Schein, E. H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. (5de druk) Schiedam: Scriptum.
- Schop, G. (2021, januari 3). *7S-model*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>
- Tops, P. W., Boogers, M., Hendriksen, F., & Weterings, R. (1999, januari). *Omtrent Interactieve Besluitvorming. Een inventariserend onderzoek naar nieuwe vormen van politieke participatie in de 'alledaagse democratie'*. voorstudie ten behoeve van de Staatscommissie Dualisme en lokale democratie.

- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 83-93.
- van Aken, J., Berends, H., & van der Bij, H. (2012). *Problem solving in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2008). Kennis en kunde voor participatie. In *Jaarboek Kennissamenleving 4* (pp. 184-212). Amsterdam: Aksant.
- Wernsen, I., & Pauwels, S. (2014). *Corporatie en bewoners. Op weg naar gelijkwaardigheid en wederkerigheid: een verkenning*. Rotterdam: Corpovenista.
- Wetland Wonen. (2019). *Analyse ten behoeve van Beleidsplan*. Vollenhove: Wetland Wonen.
- Wetland Wonen. (2019). *In verbinding*. Vollenhove: Wetland Wonen.
- Yang, K., & Pandey, S. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: when does citizen involvement lead to good outcomes? *Public Administration Review* 71 (6), 880-892.

Bijlage 1- Vragenlijst semigestructureerde interviews

Korte introductie huurdersparticipatie aan de hand van de participatieladder en kort introductie organisatiecultuur aan de hand van figuur 1 *schematische weergave van niveaus in organisatiecultuur volgens Schein, Cameron & Quinn en Hofstede*.

1. Waarom zet Wetland Wonen huurdersparticipatie in?
2. Wat levert huurdersparticipatie Wetland Wonen op?

Tegenstellende waarden voorleggen als gesprek/discussie onvoldoende op gang komt. Dan toetsende vragen stellen:

1. Is dit wens of werkelijkheid?
3. Waarom is het wens of werkelijkheid?

Stellingen:

TRADITIONELE – NIET-INTERACTIEVE WAARDEN	PARTICIPATIEVE – INTERACTIEVE WAARDEN
We betrekken huurders omdat het moet.	We betrekken huurders omdat het waardevol is en waarde toevoegt.
We betrekken huurders niet omdat wij de koers bepalen en weten wat het beste is.	We betrekken huurders omdat we willen dat ze zich herkennen in wat wij doen. Zodat ze meer betrokken en mogelijk medeverantwoordelijk voelen.
We betrekken huurders niet omdat zij onvoldoende kennis van zaken hebben. Wij zorgen voor de juiste oplossing.	We betrekken huurders omdat we daarmee het probleemoplossend vermogen vergroten, we maken gebruik van de kennis, deskundigheid en creativiteit van huurders.
We betrekken huurders niet omdat wij wel weten wat goed voor hun is. Wij zorgen voor kwaliteit.	We betrekken huurders omdat we daarmee de kwaliteit van het beleid kunnen vergroten. We maken daarvoor gebruik van de kennis, vaardigheden en ervaringen van huurders.
We betrekken huurders om hen te overtuigen van ons gelijk.	We betrekken huurders vroegtijdig bij beleid /projecten omdat daardoor een meer positieve opvatting, houding

	en/of gedraging ten opzichte van dat beleid/project ontstaat en daarmee draagvlak. We hebben daarom begrip voor elkaar, we delen standpunten en het beleid wordt daarop ingericht.
We betrekken huurders niet omdat dit te veel tijd kost.	We betrekken huurders omdat door het creëren van draagvlak in de besluitvorming- en uitvoeringsfase tijd zal worden bespaard.
We betrekken huurders niet omdat het proces zonder huurders het beste verloopt.	We betrekken de huurders omdat we het proces om te komen tot beleid en projecten willen verbeteren door het versterken van onderling begrip en de samenwerking / wisselwerking.
We betrekken huurders niet, omdat zij niet representatief zijn voor de groep.	We betrekken huurders omdat we vinden dat iedereen zijn inbreng mag hebben, iedereen moet kunnen deelnemen of bijdragen aan dingen die invloed hebben op zijn leefomgeving.
We betrekken huurders niet omdat we vinden dat we iedereen gelijk moeten behandelen.	We betrekken huurders omdat we vinden dat elk vraagstuk uniek kan zijn en vraagt om een specifieke oplossing.
We betrekken huurders niet omdat we ons moeten verantwoorden en houden aan wet- en regelgeving. Ons belang is groter dan dat van de huurder.	We betrekken huurders omdat we ons tegenover hen moeten verantwoorden en zij andere inzichten kunnen bieden over hoe om te gaan met wet- en regelgeving.

Bijlage 2 – Samenvatting resultaten

Aan de hand van de 10 motieven uit de literatuur

Motief uit literatuur	Gewenste situatie	Huidige situatie	Mogelijke interventie
Democratische legitimiteit	<ul style="list-style-type: none"> • Participatie omdat we het willen • Meerwaarde in je laten beïnvloeden 	<ul style="list-style-type: none"> • Participatie omdat we het willen, maar basis ligt vaak in het moeten vanuit procedures • We willen iedereen tevreden stellen, terwijl dat niet het doel is van participatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarden van participatie vastleggen vanuit het willen, procedures (moeten) als randvoorwaarde hanteren. • Motieven voor inzet van participatie verwoorden in visie. • Inzet van participatie als strategie formuleren voor het behalen van doelen.
Dichten kloof tussen burger en bestuur	<ul style="list-style-type: none"> • Herkenning bij huurder over wat Wetland Wonen doet. • Begrip en herkenning van beide kanten, huurder en Wetland Wonen. • Betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid van huurder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huurders ervaren wellicht onvoldoende betrokkenheid • Wetland Wonen geeft onvoldoende aandacht aan goede uitleg naar de huurder om begrip te krijgen en vice versa luistert Wetland Wonen wellicht niet voldoende naar de huurder. • Tijdsdruk als belemmering voor uitgebreid betrekken van huurders. • Professionaliteitsvalkuil: informatie en kennisvoorsprong leidt ertoe dat huurders met herhaaldelijke vragen als zeurder worden ervaren. • Meer invloed geeft meer verantwoordelijkheid aan huurder, maar Wetland Wonen kan moeilijk loslaten en wil graag sturen en controle houden. • Wetland Wonen denkt toch nogal eens dat zij 	<ul style="list-style-type: none"> • Doel van participatie benoemen: begrip voor elkaar, betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel huurders vergroten. • Randvoorwaarden bepalen: mate van invloed huurder, kaders vastleggen, tijd geven, ruimte geven. • Huurders open en onbevangen benaderen. • Succesverhalen delen over loslaten en betrokkenheid en verantwoordelijkheid huurder.

Motief uit literatuur	Gewenste situatie	Huidige situatie	Mogelijke interventie
		het beste weet wat er moet gebeuren.	
Vergroten probleemoplossend vermogen / netwerkperspectief	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik maken van kennis van huurders, passend bij hun leefwereld. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde in kennis huurder wordt gezien. • Maar ook aanwezige reflex dat huurders geen/onvoldoende kennis hebben. • En reflex dat huurder denken in korte termijn en corporatie in lange termijn. • En dat de corporatie toch kennis in huis zou moeten hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde van kennis van huurder zien en waarderen door dit te benoemen in strategie om tot betere kwaliteit en vergroten probleemoplossend vermogen te komen. • Open en onbevangen de huurder betrekken. • Je eigen blinde vlekken leren zien, beseffen dat je niet alles (beter) weet. • De huurder als kennisexpert en creatieve andersdenker zien • Succesverhalen hierover delen om positievere beeldvorming te genereren.
Vergroten kwaliteit beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Waarden in specifieke kennis corporatie en specifieke kennis huurder kunnen samen leiden tot betere kwaliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem hierboven 	<ul style="list-style-type: none"> •
Vergroten draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde in kunnen vergroten draagvlak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde in kunnen vergroten draagvlak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde benoemen in visie en strategie. • Succesverhalen delen.
Versnellen beleidsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde in kunnen versnellen besluitvoering en uitvoering door creëren draagvlak. • Draagvlak realiseren om tijd te besparen door risico's weg te nemen. • Door betrekken echter ook andere waarden te realiseren zoals positief imago van Wetland Wonen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde in kunnen versnellen besluitvoering en uitvoering door creëren draagvlak. • Balans tijds(en geld)investering vooraf en tijdsopbrengst tijdens uitvoering niet altijd goed. • (gevoel van) Gebrek aan tijd voor huurdersparticipatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde benoemen in visie en strategie. • Randvoorwaarden voor medewerkers duidelijk maken • Succesverhalen delen.
Verbeteren proces en samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde om te komen tot onderling begrip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwaarde om te komen tot meer onderling begrip. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarde benoemen in visie en strategie.

Motief uit literatuur	Gewenste situatie	Huidige situatie	Mogelijke interventie
		<ul style="list-style-type: none"> • Lastig om tot gesprek te komen met huurders om onderling begrip te realiseren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan maken hoe het contact met huurders echt plaats kan vinden. • Open en onbevagen houding van medewerkers.
Steeds ontwikkelende samenleving	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusieve samenleving, iedereen doet mee. • Elke bijdrage van huurders moet op zijn waarde worden geschat, of het er nu 50 zijn of 5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waarde van representativiteit wordt overschat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepalen wat 'iedereen doet mee' betekent in relatie tot huurdersparticipatie? • In beschrijving waarden van participatie eventueel benoemen dat representativiteit geen doel is.
Gelijkheidsreflex / Steeds ontwikkelende samenleving	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte voor maatwerk. • Uitgaan van mogelijkheden in plaats van risico's. • Verschillende, niet uniforme buurten. • Voor de medewerker dynamisch werk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatwerk is lastig voor medewerkers. • Terugvallen op regels of uniformiteit als 'makkelijke' verantwoording naar huurder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een aanspreekcultuur ontwikkelen waarin mensen elkaar aanspreken op risico vermijdend gedrag of verschuilen achter regels. • Voorbeelden delen van maatwerkoplossingen en de onderbouwing daarvoor. • Mensen in dienst nemen die buiten de kaders durven te denken en besluiten durven te nemen.
Beleidsreflex	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte vinden binnen de regels. • Lef hebben. • Verantwoordelijkheid nemen. • Niet financiële waarde ook zien en benoemen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Snel vervallen in beleidsreflex vanuit risicobeheersing of recalcitrantie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idem hierboven