

# Een draagvlak met draagkracht

Een onderzoek naar het draagvlak  
voor de invoering van nieuw opleidingsbeleid bij Woonvisie



Master thesis Public Administration | Andrea van Dijk



# Een draagvlak met draagkracht

---

Een onderzoek naar het draagvlak  
voor de invoering van nieuw opleidingsbeleid bij Woonvisie



Auteur	Andrea (A.C.) van Dijk
Studentnummer	362848
Eerste lezer/ afstudeerbegeleider	Prof. dr. A.J. Steijn
Tweede lezer	Prof. dr. J. Edelenbos
Stagebegeleider	Ir. F.A. de Graaf
Code	FSWBM6030-12
Datum	2 augustus 2013
Studiejaar	2012-2013
Master thesis	
Master Public Administration/ Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management	
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)	
Erasmus Universiteit Rotterdam	



## Voorwoord

---

Voor u ligt mijn master thesis, *'een draagvlak met draagkracht'*, ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met deze scriptie komt een einde aan twee jaar studeren bij de opleiding Bestuurskunde. Het bleek de juiste keuze om na een praktische hbo- opleiding, Personeel en Arbeid, voor de opleiding Bestuurskunde te kiezen. Veel bestuurskundige wetenschappelijke kennis en inzichten uit de pre- master en master kwamen met deze afstudeeropdracht samen. Ik heb het afstudeertraject ervaren als een intensief leerproces, waarbij ik zowel inhoudelijk als persoonlijk erg veel heb geleerd. Hiervoor wil ik graag een aantal personen bedanken.

Als eerste wil ik graag mijn afstudeerbegeleider prof. dr. A.J. Steijn bedanken voor de vakkundige begeleiding tijdens het afstudeertraject, betrokkenheid bij het onderzoek en de snelle feedback. Twee jaar geleden bezocht ik de voorlichting over de master van prof. dr. Steijn, waardoor ik werd geïnspireerd om deze master te volgen. Nu studeer ik bij hem af. Bedankt voor de samenwerking. Daarnaast wil ik ook prof. dr. J. Edelenbos bedanken voor de rol van de tweede lezer. Ik heb de feedback gewaardeerd.

Het wetenschappelijk onderzoek is uitgevoerd bij woningcorporatie Woonvisie, waarbij ik tevens de kans kreeg om vijf maanden het publieke domein van een corporatie in de praktijk te ervaren. In het bijzonder wil ik graag mijn stagebegeleider, ir. Fenny de Graaf bedanken, voor het vertrouwen en de kansen om dit onderzoek te mogen uitvoeren. Mijn dank gaat ook uit naar de medewerkers van Woonvisie, voor hun openheid tijdens de focusgroepen en het invullen van de schriftelijke vragenlijst. De focusgroepen zal ik niet snel vergeten. Ook bedank ik de woningcorporaties welke bereid waren om beleidsdocumenten in het kader van dit onderzoek beschikbaar te stellen.

Tot slot wil ik mijn ouders en mijn tweelingzus Carola bedanken. Jullie stonden altijd achter mij. Zonder mijn ouders was studeren niet mogelijk. Bedankt voor alle steun die ik de afgelopen jaren tijdens het studeren mocht ontvangen en de vrijheid die ik kreeg om mijn eigen studiekeuzes te maken. Daarnaast wil ik stilstaan bij het feit dat Carola dit studiejaar ook haar master Financieel Recht zal afronden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Je bent een inspiratie voor me.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Puttershoek, 2 augustus 2013.

Andrea van Dijk

## Managementsamenvatting

---

### Aanleiding

Om de kwaliteit van de publieke service te waarborgen, is het belangrijk om werknemers in de publieke sector aan te moedigen tot het volgen van training (Ho et al., 2011:772). Hoe professionals zijn opgeleid en gesocialiseerd, zal van invloed zijn op hoe zij veranderingen in de omgeving waarnemen en of zij in staat zijn om hiermee om te gaan (Steijn & Noordegraaf, 2013:235-236). De komende jaren zal de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bijdragen aan het verder ontwikkelen van de dienstverlening van woningcorporatie stichting Woonvisie, waarbij de klant nog meer centraal wordt gesteld in het denken en handelen van medewerkers. De invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid betreft een verandering, omdat er tot op heden een dergelijk beleid nooit is ingevoerd, maar vraagt ook een (gedrags)verandering onder medewerkers. Medewerkers zullen moeten leren veranderen en kunnen inspelen op veranderingen die de omgeving van hen vraagt, omdat Woonvisie streeft naar medewerkers die constant leren, in beweging blijven, om in te spelen op verandering. Uit onderzoek in de afgelopen jaren is gebleken dat de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bij Woonvisie weerstand zal kennen onder medewerkers.

### Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de directie van Woonvisie, door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het draagvlak voor een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, zodat inzicht ontstaat in hoe dit draagvlak kan worden beïnvloed, en anderzijds recht doet aan externe ontwikkelingen.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

*Op welke wijze kan een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie worden ingevoerd dat aan de ene kant recht doet aan de externe ontwikkelingen van de organisatie en aan de andere kant op draagvlak bij medewerkers kan rekenen?*

### Onderzoeksdesign

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie gevalstudie.

Binnen de onderzoeksstrategie is gekozen voor een *'mixed method design'*, een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het onderzoek heeft bestaan uit 7 focusgroepen met 35 deelnemende medewerkers en een schriftelijke vragenlijst, welke de deelnemers van de focusgroep na afloop werden verzocht om digitaal in te vullen. Voorafgaand aan het hoofdonderzoek is een vooronderzoek uitgevoerd, inhoudende een documentenanalyse naar externe ontwikkelingen en een documentenanalyse (vergelijkend onderzoek) naar (strategisch) opleidingsbeleid bij corporaties in de provincie Zuid-Holland.

## Conclusie en discussie

Uit dit onderzoek is gebleken dat, net als vele terreinen in de samenleving, ook woningcorporaties aan de vooravond van grote veranderingen staan. Om een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid in te voeren dat recht doet aan externe ontwikkelingen zijn twee belangrijke aandachtspunten van belang. *Als eerste* dient een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie, op basis van het hiervoor geconcludeerde, recht te doen aan externe ontwikkelingen door rekening te houden met politieke, economische, sociale, technologische omgevings- en wettelijke factoren. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze factoren tevens een opleidingsnoodzaak veroorzaken. Dit vraagt van medewerkers bij Woonvisie dat zij leren inspelen op veranderingen in de omgeving en continu kennis en kunde ontwikkelen, om in te spelen op verandering. *Als tweede* dient een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie recht te doen aan externe ontwikkelingen, rekening te houden met lange termijn ontwikkelingen, externe ontwikkelingen in de publieke omgeving van corporaties en de plaats van het (strategisch) opleidingsbeleid binnen het (strategisch) HRM- beleid.

Om een indicatie te krijgen van het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid is als eerste door middel van een schriftelijke vragenlijst gebaseerd op het DINAMO- model, een indicatie verkregen van het draagvlak. Samengevat toont het DINAMO- model aan dat er sprake is van een matig draagvlak. Hoewel de onderdelen *'willen, moeten en kunnen veranderen'* en de *'veranderbereidheid'* gemiddeld genomen redelijk scores, scoort het gedrag erg laag. Gedrag is bij deze verandering het belangrijkste. De voorgaande bevindingen betekenen voor het draagvlak dat de invoering van het nieuwe (strategische) opleidingsbeleid een grote gedragsverandering zal vragen van medewerkers. In totaal zijn 6 focusgroepen met medewerkers en een focusgroep met het MT georganiseerd om inzicht te krijgen in de beïnvloedende factoren op het draagvlak voor een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid en de aanwezigheid van deze factoren bij Woonvisie. De drie factoren (als aanvulling op het DINAMO- model) zijn: leercultuur (verandercontext), veranderstrategie en beleidsvervreemding.

Als eerste kan vanuit de verandercontext worden geconcludeerd dat de leercultuur bij Woonvisie verder kan worden ontwikkeld. De leercultuur op het niveau van de organisatie, is het zwakst ontwikkeld. Om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of markten en verandering te realiseren, is leiderschap belangrijk. De gewenste leiderschapsstijl van medewerkers is in de huidige situatie zwak ontwikkeld. Medewerkers wensen een leiderschapsstijl welke stimuleert en motiveert om opleidingen te volgen, in plaats van het opleggen van opleidingen. Op deze manier kan een leercultuur worden ontwikkeld en gerealiseerd vanuit het leiderschap binnen Woonvisie.

Als tweede vormt het verschil tussen de voorkeuren voor een passende veranderstrategie voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid en de persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen van de veranderaars (het MT) en de medewerkers een probleem bij het vormen van het draagvlak onder de medewerkers. Als derde bepalen niet alleen persoonlijkheidskenmerken het draagvlak voor nieuw beleid, de inhoud van nieuw beleid is hierbij ook van belang volgens de theorie beleidsvervreemding. Geconcludeerd kan worden dat

er bij Woonvisie in de huidige situatie sprake is van een grote tactische en operationele machteloosheid. Bovendien dragen beide dimensies bij aan een lagere baan tevredenheid (Tummers, 2012b:269).

### **Implicaties**

Uit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn drie praktische implicaties (aanbevelingen) benoemd, welke kunnen zorgdragen voor een door de medewerkers gedragen nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bij Woonvisie. Om een daadwerkelijke (gedrags)verandering te realiseren en de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid tot een succes te maken, draagt als eerste leiderschap bij aan de verdere ontwikkeling van een leercultuur, omdat het management het ontstaan van een leercultuur dient te bevorderen (De Loght & Van Petegem, 2005:14). De leidinggevende kan medewerkers meer stimuleren, coachen en motiveren tot het volgen van opleidingen, in plaats van opleidingen te gaan opleggen. Als tweede is het voor de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid belangrijk om een veranderstrategie te kiezen, welke goed aansluit bij de medewerkers van Woonvisie. Als derde is het belangrijk om te zorgen voor een balans tussen medewerker en werkgever gestuurd opleiden. Een duidelijke balans tussen medewerker en werkgever gestuurd opleiden voorkomt een tweetal dimensies van beleidsvervreemding, tactische en operationele machteloosheid.

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn een aantal theoretische implicaties naar voren gekomen, welke aangeven wat dit onderzoek betekent voor de theorie. Opleiden levert een belangrijke bijdrage aan de geleverde publieke dienstverlening door medewerkers in de publieke sector. Dit bevestigt de theoretische notie uit de wetenschappelijke literatuur, welke stelt dat de manier waarop professionals zijn opgeleid en gesocialiseerd, zal beïnvloeden hoe zij de veranderingen in de omgeving waarnemen en of zij in staat zijn om hiermee om te gaan (Steijn & Noordegraaf, 2013:236).

Het DINAMO- model is verder aangevuld om inzicht te krijgen in het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Hiermee heeft de onderzoeker, op basis van wetenschappelijke literatuur onderbouwde redenen, een eigen model samengesteld. Dit onderzoek heeft op het gebied van de deelname van werknemers in de publieke sector in relatie tot training participatie, bijgedragen aan verdere inzichten om trainingsdeelname te voorspellen met behulp van een model gebaseerd op de *'theory of planned behaviour'*, verwerkt in het DINAMO- model (Metselaar, 2010). Bovendien zijn niet alleen persoonlijkheidskenmerken (waaronder gedrag) in relatie tot draagvlak bij dit onderzoek bestudeerd. Het DINAMO- model meet hoofdzakelijk persoonlijke en individuele kenmerken van medewerkers en richt zich niet op items voor het meten van inhoudelijke, procesmatige en institutionele factoren om het model in de publieke context te kunnen duiden. Het model is, naast de aanvulling van inhoudelijke, procesmatige en institutionele factoren, bovendien toegepast in een publieke context van het HR- instrument opleiden, wat zeldzaam is (Ho et al., 2011:775).



# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>I</b>
<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>II</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	3
1.3 Relevantie van het onderzoek .....	4
1.4 Leeswijzer.....	5
<b>2. Woonvisie: context en achtergrond</b> .....	<b>6</b>
2.1 Organisatiebeschrijving.....	6
2.1.1 Producten, dienstverlening en kenmerken organisatie.....	6
2.1.2 Strategische visie .....	7
2.2 Voorgeschiedenis van draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid .....	8
2.2.1 Lage veranderingsbereidheid.....	8
2.2.2 Leercultuur.....	8
2.2.3 Feiten en signalen van weerstand onder medewerkers.....	9
2.3 Huidige situatie.....	10
2.3.1 Soorten opleidingen.....	10
2.3.2 Achtergrondinformatie opleiden bij Woonvisie – Ridderkerk en Rhoon .....	10
2.3.3 Wijze van opleiden in de huidige situatie .....	11
2.4 Gewenste situatie van opleidingsbeleid beoogt door het MT .....	11
2.5 Slotconclusie .....	12
<b>3. Theoretisch kader: het DINAMO- model in publieke context</b> .....	<b>13</b>
3.1 (Strategisch) HRD, opleidingsbeleid en opleiden .....	13
3.1.1 (Strategisch) HRD.....	13
3.1.2 Opleidingsbeleid en opleiden .....	14
3.2 Externe ontwikkelingen .....	15
3.2.1 PESTEL- model.....	16
3.3 (Intern) draagvlak voor verandering .....	17
3.4 Draagvlak en weerstand .....	18
3.5 DINAMO- model: indicator van draagvlak .....	18
3.5.1 Aanvullend DINAMO- model: beïnvloedende factoren op draagvlak.....	20
3.6 Beïnvloedende factor: verandercontext: leercultuur.....	20
3.7 Beïnvloedende factor op draagvlak: veranderstrategie.....	22
3.7.1 Centrale gedachten soorten veranderstrategieën .....	22
3.7.2 Kleurdrukken voor de invoering van opleidingsbeleid.....	23

3.8	Beïnvloedende factor op draagvlak: beleidsvervreemding .....	25
3.8.1	Dimensies van beleidsvervreemding.....	25
3.8.2	Reduceren van beleidsvervreemding .....	26
3.9	Slotconclusie en conceptueel model .....	27
<b>4.</b>	<b>Onderzoeksdesign en operationalisatie .....</b>	<b>29</b>
4.1	Onderzoeksdesign.....	29
4.1.1	Vooronderzoek .....	29
4.2	Kwalitatief onderzoek .....	30
4.2.1	Geschiktheid methodiek focusgroepen.....	30
4.2.2	Doelstelling en bespreking methode focusgroep.....	30
4.2.3	Volgorde focusgroepen.....	32
4.3	Selectie respondenten.....	32
4.3.1	Selecte steekproef.....	32
4.3.2	Selectie respondenten.....	33
4.3.3	Representativiteit en onderbouwing selectiewijze .....	33
4.3.3.1	Gezichtspunt geslacht en leeftijd.....	34
4.3.3.2	Gezichtspunt organisatieniveau.....	35
4.3.4	Interviewhandleiding.....	37
4.4	Kwantitatief onderzoek.....	37
4.4.1	Tweefase steekproef .....	37
4.4.2	Respondenten schriftelijke vragenlijst .....	38
4.5	Betrouwbaarheid en validiteit.....	38
4.6	Verwerking data .....	40
4.6.1	Kwalitatieve data .....	40
4.6.2	Kwantitatieve data .....	40
4.7	Operationalisatie.....	41
4.7.1	Items schriftelijke vragenlijst: indicator van draagvlak .....	41
4.7.2	Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: leercultuur.....	42
4.7.3	Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: veranderstrategie.....	43
4.7.4	Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: beleidsvervreemding .....	44
4.8	Slotconclusie .....	45
<b>5.</b>	<b>Onderzoeksresultaten: vooronderzoek.....</b>	<b>46</b>
5.1	Externe ontwikkelingen en opleidingsbeleid .....	46
5.1.1	Politieke ontwikkelingen.....	46
5.1.2	Economische ontwikkelingen.....	47
5.1.3	Sociale ontwikkelingen.....	48
5.1.4	Technologische ontwikkelingen .....	48
5.1.5	Omgevingsontwikkelingen .....	49
5.1.6	Wettelijke ontwikkelingen.....	50
5.2	Externe ontwikkelingen in relatie tot beleidsdocumenten woningcorporaties .....	50
5.2.1	PESTEL- model.....	50

5.2.1.1 Politieke ontwikkelingen.....	51
5.2.1.2 Economische ontwikkelingen.....	51
5.2.1.3 Sociale ontwikkelingen.....	52
5.2.1.4 Technologische ontwikkelingen.....	52
5.2.1.5 Omgevingsontwikkelingen.....	52
5.2.1.6 Wettelijke ontwikkelingen.....	53
5.3 Verandering: leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen.....	53
5.4 Wijze van opleiden.....	54
5.5 Slotconclusie vooronderzoek.....	54
<b>6. Onderzoeksresultaten hoofdonderzoek.....</b>	<b>56</b>
6.1 Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek.....	56
6.1.1 Kenmerken deelnemende respondenten.....	56
6.1.2 Willen, moeten en kunnen veranderen , veranderbereidheid en resultaat.....	57
6.1.3 Gedrag.....	58
6.1.4 Evaluatie focusgroep en samenvattend overzicht.....	59
6.1.5 Deelconclusie.....	60
6.2 Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek.....	60
6.3 Beïnvloedende factor leercultuur: leren veranderen en inspelen op verandering.....	61
6.3.1 Algemeen oordeel leercultuur – huidige situatie.....	61
6.3.2 Beschrijving en toelichting leercultuur – huidige situatie.....	62
6.3.2.1 Leercultuur op ‘people level’.....	62
6.3.2.2 Leercultuur op ‘structural level’.....	64
6.3.3 Deelconclusie beïnvloedende factor leercultuur.....	66
6.4 Beïnvloedende factor veranderstrategie.....	66
6.4.1 Algemeen oordeel veranderstrategie – huidige situatie.....	67
6.4.2 Beschrijving en toelichting veranderstrategie – gewenste situatie.....	68
6.4.3 Deelconclusie veranderstrategie.....	70
6.5 Beïnvloedende factor beleidsvervreemding.....	71
6.5.1 Algemeen oordeel beleidsvervreemding – huidige situatie.....	71
6.5.2 Beschrijving en toelichting beleidsvervreemding – huidige situatie.....	72
6.5.2.1 Strategische machteloosheid.....	72
6.5.2.2 Tactische machteloosheid.....	73
6.5.2.3 Operationele machteloosheid.....	75
6.5.2.4 Cliënt zinloosheid en zinloosheid voor de maatschappij.....	76
6.5.3 Deelconclusie beleidsvervreemding.....	77
6.6 Slotconclusie.....	77
6.6.1 Het draagvlak.....	77
6.6.2 Beïnvloedende factoren op draagvlak.....	78
6.6.3 Bijdrage scores beïnvloedende factoren op de scores van het draagvlak.....	78
6.6.4 Aanvullende inzichten DINAMO- model.....	79

<b>7. Conclusie en discussie.....</b>	<b>81</b>
7.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen .....	81
7.1.1 Externe factoren die het opleidingsbeleid beïnvloeden en de betekenis voor opleidingsnoodzaak van medewerkers .....	81
7.1.2 Beïnvloedende factoren van het draagvlak en de aanwezigheid hiervan bij Woonvisie.....	82
7.1.2.1 Verandercontext: leercultuur.....	83
7.1.2.2 Veranderstrategie .....	83
7.1.2.3 Beleidsvervreemding .....	83
7.2 Reflectie: praktische implicaties .....	84
7.2.1 Leiderschap .....	84
7.2.2 Passende veranderstrategie.....	85
7.2.3 Zorg voor een duidelijke balans tussen medewerker en werkgever gestuurd opleiden.....	85
7.3 Reflectie: theoretische implicaties.....	86
7.3.1 Opleiden in relatie tot publieke dienstverlening .....	86
7.3.2 Opleidingsdeelname en het aangevulde DINAMO- model .....	86
7.4 Beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek .....	87
7.4.1 Beperkingen van het onderzoek .....	87
7.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	88
 <b>Literatuurlijst.....</b>	 <b>89</b>
<b>Bijlagen</b>	

## Tabellen en figuren

---

### Tabellen

Tabel 1: PESTEL- analyse.....	17
Tabel 2: de indicatoren en waarden van draagvlak.....	17
Tabel 3: onderdelen van draagvlak.....	19
Tabel 4: beïnvloedende factor op draagvlak: leercultuur.....	21
Tabel 5: hoofdkenmerken van de vijf kleuren in een oogopslag.....	24
Tabel 6: inhoudelijke dimensies van beleidsvervreemding.....	26
Tabel 7: respondenten onderzoek focusgroepen.....	34
Tabel 8: populatie/personeelsbestand Woonvisie.....	34
Tabel 9: gezichtspunt geslacht en leeftijd - focusgroepen.....	35
Tabel 10: gezichtspunt leeftijd - focusgroepen.....	35
Tabel 11: gezichtspunt organisatieniveaus - salarisschaal per organisatieniveau.....	36
Tabel 12: gezichtspunt organisatieniveaus focusgroepen - salarisschalen per organisatieniveau.....	36
Tabel 13: gezichtspunt geslacht - schriftelijke vragenlijst.....	38
Tabel 14: gezichtspunt leeftijd - schriftelijke vragenlijst.....	38
Tabel 15 : operationalisering van draagvlak.....	41
Tabel 16: operationalisatie slotvraag indicatie draagvlak.....	42
Tabel 17: operationalisatie variabele leercultuur.....	42
Tabel 18: voorbeeld operationalisatie dimensie leercultuur.....	43
Tabel 19: operationalisatie veranderstrategie.....	43
Tabel 20: voorbeeld operationalisatie veranderstrategie.....	44
Tabel 21: operationalisatie variabele beleidsvervreemding.....	45
Tabel 22: voorbeeld operationalisatie beleidsvervreemding.....	45
Tabel 23: oordeel (indirecte) aanwezigheid PESTEL- factoren - beleidsdocumenten.....	51
Tabel 24: kenmerken respondenten schriftelijke vragenlijst.....	56
Tabel 25: onderzoeksresultaten DINAMO- model.....	57
Tabel 26: onderzoeksresultaten item gedrag.....	58
Tabel 27: gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid.....	59
Tabel 28: gedachte invoering opleidingsbeleid - uitgesplitst naar opleidingsniveau.....	60
Tabel 29: onderzoeksresultaten leercultuur – algemeen oordeel huidige situatie.....	61
Tabel 30: onderzoeksresultaten beleidsvervreemding – algemeen oordeel huidige situatie.....	72

### Figuren

Figuur 1: organogram werkorganisatie Woonvisie.....	7
Figuur 2: uitgangspunt theoretisch kader.....	13
Figuur 3: DINAMO- model.....	20
Figuur 4: beïnvloedende factoren op draagvlak- aanvullend DINAMO- model.....	20
Figuur 5: conceptueel model.....	27
Figuur 6: schematische weergave onderzoeksdesign.....	29
Figuur 7: grafische weergave gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid na deelname focusgroep.....	59
Figuur 8: onderzoeksresultaten persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen.....	67
Figuur 9: onderzoeksresultaten gewenste veranderstrategie invoering nieuw opleidingsbeleid.....	68



## 1. Inleiding

---

### 1.1 Aanleiding

De omgeving van zowel private als publieke organisaties wordt steeds dynamischer.

Dit vraagt van organisaties dat zij zich aanpassen aan zowel interne als externe veranderingen.

Om aan nieuwe publieke vereisten te voldoen, wordt het handhaven en verbeteren van de effectiviteit en efficiency van publieke service steeds belangrijker. Kwalificaties en bekwaamheden van werknemers zijn factoren die de algemene performance van een publieke organisatie beïnvloeden. Training zorgt voor het direct ontwikkelen van individuen, waardoor de capaciteit en performance van een organisatie wordt verhoogd (Ho, Tsai & Day, 2011:771-772).

Om de kwaliteit van de publieke service te waarborgen, is het belangrijk om werknemers in de publieke sector aan te moedigen tot het volgen van training (Ho et al., 2011:772). In het kader van professionalisering is het belangrijk dat professionals kunnen omgaan met veranderingen in de omgeving van publieke organisaties. Hoe professionals zijn opgeleid en gesocialiseerd, zal van invloed zijn op hoe zij veranderingen in de omgeving waarnemen en of zij in staat zijn om hiermee om te gaan (Steijn & Noordegraaf, 2013:235-236).

Veranderingen in de interne en externe omgeving van organisaties vraagt daarnaast ook leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen, waarbij een ontwikkeling moet worden doorgemaakt door medewerkers om klaar te zijn voor de wereld van morgen. Verandering betekent aanpassen en flexibel kunnen inspelen op verandering in de omgeving (De Loght & Van Petegem, 2005:8-22). Daarnaast zijn draagvlak en participatie cruciaal voor het welslagen van veranderingen (Steijn & Groeneveld, 2009:161). Door participatie van medewerkers ontstaat draagvlak (Kim, 2002:237). Bovendien is veranderen mensenwerk. Vanuit de wetenschap dat 70% van de mislukte veranderingen wordt verklaard door het menselijk gedrag, is draagvlak voor een (gedrags)verandering van groot belang (Cozijnsen & Vrakking, 2003:113; Keller & Aiken, 2009; Boonstra, 2000; Kotter & Schlesinger, 2008).

Onderzoek geeft aan dat corporaties, als onderdeel van de publieke sector in het maatschappelijk middenveld (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007:23-24), langzaam professionaliseren, veranderen en kenmerken vertonen van reactieve organisaties. Huidige medewerkers en leidinggevendenden bij corporaties beschikken over kennis en ervaring afgestemd op de bureaucratische corporatievorm uit het verleden. Kennis en vaardigheden die een corporatie in de huidige situatie nodig heeft om succesvol een verandering te laten plaatsvinden ontbreken over het algemeen (Dreimüller & Van Engeldorp Gastelaars, 2008:15-17).

Het deelnemen aan training activiteiten is vaak afhankelijk van het eigen initiatief van een werknemer (Ho et al, 2011:772). Bovendien blijkt uit onderzoek dat HRM gebrekkig wordt ingevoerd binnen een woningcorporatie. Onder andere de invoering van het HR- instrument opleiden vereist meer aandacht (Dreimüller & Van Engeldorp Gastelaars, 2008:15-19). De laatste jaren wordt geconstateerd dat professionele ontwikkeling niet aan de werknemers overgelaten kan worden, omdat ook andere actoren (strategische) belangen hebben bij de professionele ontwikkeling (Poell & Van der Krogt, 2011:46).

Het voorgaande geldt ook voor woningcorporatie stichting Woonvisie. Medewerkers bij Woonvisie ontwikkelen zich in de huidige situatie op verschillende manieren. Daarnaast zorgt medewerker gestuurd opleiden ervoor dat het initiatief ligt bij de medewerker tot opleiden. Dit is ook gebleken uit een visitatie (KWH, 2011).

De komende jaren zal de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bijdragen aan het verder ontwikkelen van de dienstverlening van Woonvisie, waarbij de klant nog meer centraal wordt gesteld in het denken en handelen van medewerkers. Het Management Team (hierna afgekort MT) wenst dat mensen leren veranderen en kunnen inspelen op veranderingen die de omgeving van hen vraagt, omdat Woonvisie streeft naar medewerkers die constant leren, in beweging blijven, om in te spelen op verandering (Woonvisie, 2013d:3).

Woonvisie wil vanuit de strategie 'in beweging' een beweging 'naar buiten' toe maken, waarbij de 'verbinding' wordt gemaakt met de klanten van Woonvisie (Woonvisie, 2013a). Vanuit de genoemde strategische visie 2013-2016, wordt ook gestreefd naar het ontwikkelen van de kernwaarde '*professionalisering*', waarbij aandacht wordt besteed aan bijscholing en het blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden (Woonvisie, 2013e). Tijdens het onderzoek is een organisatie ontwikkelplan opgesteld<sup>1</sup>. Uiteindelijk met als doel om '*een sterke corporatie aan de zuidrand van Rotterdam*' te worden, zoals geformuleerd in de strategische visie (Woonvisie, 2013a), waarbij een ontwikkeling doorgemaakt moet worden door medewerkers om klaar te zijn voor de wereld van morgen. Woonvisie wil zich vanuit de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid verder ontwikkelen en professionaliseren. Met het oog op groei naar een sterke organisatie, vraagt Woonvisie in haar ontwikkelplan professionele medewerkers.

Uit onderzoek in de afgelopen jaren is gebleken dat de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bij Woonvisie weerstand zal kennen onder medewerkers. Het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek (hierna afgekort: MTO) toonde aan dat medewerkers het volgen van opleidingen als minst belangrijke drijfveer hebben aangegeven om zich dagelijks in te zetten voor Woonvisie (Integron B.V., 2011).

Uit cultuuronderzoek komt dat er geen leercultuur is binnen Woonvisie (Blauw B.V., 2011). Bovendien toont een recente risicomanagementrapportage aan dat er onder medewerkers een 'gebrek aan veranderingsbereidheid' is geconstateerd (Woonvisie, 2013c). De invoering van het

---

<sup>1</sup> In dit onderzoek is de laatste versie van het organisatie ontwikkelplan van juni 2013 meegenomen.



nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid betreft een verandering, maar vraagt ook een (gedrags)verandering onder medewerkers. Volgens de KWH- visitatie (afkorting voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector, hierna KWH) worden opleidingen bij Woonvisie ‘medewerker’ gestuurd ingezet en onvoldoende gebaseerd op een vooropgesteld plan. Daarnaast blijkt uit de KWH- visitatie dat Woonvisie nog geen lerende organisatie is (KWH, 2011:27). Dit is echter wel belangrijk voor een professionaliseringslag.

## **1.2 Probleemstelling**

Het is gegeven het bovenstaande noodzakelijk opleidingsbeleid te ontwikkelen dat draagvlak onder medewerkers kan krijgen. Woningcorporaties zijn in de huidige maatschappij onderhevig aan een groot aantal externe ontwikkelingen. Veranderingen in de externe omgeving van Woonvisie vragen bovendien om de invoering van een opleidingsbeleid. In de huidige situatie is er geen opleidingsbeleid en er is een gebrek aan aansluiting van opleidingen met externe ontwikkelingen. Zoals aangegeven en in hoofdstuk 2 uitgebreider beschreven, tonen feiten uit onderzoeken en signalen aan dat een opleidingsbeleid onvoldoende draagvlak zal hebben. De uitdaging ligt in het vinden van een balans, aan de ene kant meer sturing vanuit de organisatie en tegelijkertijd ook draagvlak.

### **Doelstelling**

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan de directie van Woonvisie, door te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op het draagvlak voor een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, zodat inzicht ontstaat in hoe dit draagvlak kan worden beïnvloed, en anderzijds recht doet aan externe ontwikkelingen.

### **Vraagstelling**

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt:

**Op welke wijze kan een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie worden ingevoerd dat aan de ene kant recht doet aan de externe ontwikkelingen van de organisatie en aan de andere kant op draagvlak bij medewerkers kan rekenen?**

### **Deelvragen**

Aan de hand van de volgende deelvragen zal een antwoord worden geformuleerd op de centrale vraag.

#### **1. Welke externe factoren beïnvloeden het opleidingsbeleid van Woonvisie?**

Als eerste zal dit onderzoek ingaan op externe factoren die van invloed zijn op het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Ontwikkelingen vanuit de omgeving van Woonvisie zijn van invloed op de opleidingsnoodzaak van medewerkers en vormen een belangrijke input voor het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. De externe ontwikkelingen zullen in het vooronderzoek aan de orde komen.

## 2. Wat betekenen deze externe ontwikkelingen voor de opleidingsnoodzaak van medewerkers?

Aan de hand van de externe ontwikkelingen zal worden onderzocht welke gevolgen hierdoor ontstaan voor de opleidingsnoodzaak van medewerkers werkzaam bij Woonvisie. Eveneens zal ook een documentenanalyse worden uitgevoerd naar (strategisch) opleidingsbeleid bij andere corporaties, zodat kan worden geïnventariseerd hoe andere woningcorporaties in de provincie Zuid-Holland inspelen op externe ontwikkelingen en hoe zij hun (strategisch) opleidingsbeleid hebben vormgegeven.

## 3. Welke factoren beïnvloeden het draagvlak onder medewerkers voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid?

Om het draagvlak te beïnvloeden voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, worden in dit onderzoek factoren onderzocht die van invloed zijn op het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid.

## 4. In welke mate zijn deze factoren bij Woonvisie aanwezig?

Aan de hand van de geïdentificeerde factoren welke het draagvlak beïnvloeden onder medewerkers, kan worden onderzocht in welke mate deze factoren binnen Woonvisie aanwezig zijn. Hieruit kunnen conclusies worden getrokken.

## 5. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor een door de medewerkers gedragen nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie?

Aan de hand van theoretische en praktische implicaties, kunnen aanbevelingen worden geformuleerd over hoe er nieuw (strategisch) opleidingsbeleid kan worden ingevoerd, dat op draagvlak bij medewerkers kan rekenen.

### **1.3 Relevantie van het onderzoek**

Dit onderzoek heeft een maatschappelijke, wetenschappelijke en praktische relevantie.

*De maatschappelijke relevantie* blijkt uit de huidige ontwikkelingen met betrekking tot woningcorporaties. Woningcorporaties zijn ooit opgericht met als doel het voorzien van eigen leden of een bepaalde bevolkingsgroep van een woning. Echter zijn zij in de loop der jaren een meer algemene functie gaan vervullen. Deze algemene functie bestaat uit het voorzien in betaalbare woningen voor lagere inkomens (Bovens et al., 2007:23-24). Naar aanleiding van het regeerakkoord Rutte- Asscher staan de (kern)taken en de rol/positie van de corporatie in het maatschappelijk middenveld in de publieke sector ter discussie (Rijksoverheid, 2012). Bovendien zorgen externe ontwikkelingen voor een noodzaak tot professionalisering van de interne organisatie. Op het gebied van professionalisering is er nog een lange weg te gaan voor corporaties. Het is vanuit de Rijksoverheid echter wel gewenst dat zij goede dienstverlening (productie) leveren (Dreimüller & Van Engeldorp Gastelaars, 2008:15).

Opleiden in publieke organisaties is daarnaast belangrijk, omdat publieke organisaties een 'modelwerkgever' zijn voor private organisaties (Steijn & Groeneveld, 2009).

Uit onderzoek van Boyne et al. (1999) in Steijn & Leisink (2007) blijkt dat onder andere opleiden als gevolg hiervan meer waarschijnlijk te vinden is in publieke organisaties (Steijn & Leisink, 2007:37).

Opleiden dient naast de doelstelling om voldoende toegerust te zijn voor het werk, ook een aantal strategische doelen. Een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid kan bijdragen aan een strategische personeelsplanning, betere employability en kan een sterk punt zijn in de concurrentiestrijd op de arbeidsmarkt in de corporatiesector (Steijn & Groeneveld, 2009:119). Ook dit is van belang, in tijden van hervormingen binnen de publieke sector en hervormingen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan (Steijn & Leisink, 2007).

De *wetenschappelijke relevantie* van dit onderzoek is dat het beoogt bij te dragen aan wetenschappelijke inzichten rondom theorie met betrekking tot draagvlak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Er wordt steeds minder wetenschappelijk onderzoek over Human Resource Development (hierna afgekort: HRD) gedaan en er wordt geconstateerd dat deze wetenschappelijke discipline in Nederland onder druk staat (Schramade, 2006; Poell, 2006; Wasti & Poell, 2006). Daarnaast wordt geconstateerd dat verder onderzoek nodig is naar zowel theorie als empirie van HRD (McGuire, Garavan & Dooley, 2012:113-115). Heel weinig studies hebben de relevantie van een model op het gebied van *'theory of planned behaviour'* in relatie tot participatie in training gerelateerde issues onderzocht (Ho et al., 2011:775).

De *praktische relevantie* blijkt uit het feit dat de onderzoeksresultaten kunnen worden gebruikt bij de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid, omdat wordt onderzocht op welke wijze een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid kan worden ingevoerd, dat aan de ene kant aansluit bij externe ontwikkelingen en aan de andere kant op draagvlak bij medewerkers van Woonvisie kan rekenen.

Tot slot kan dit onderzoek bijdragen aan het streven naar de geplande organisatieontwikkeling rondom de gewenste professionaliseringsslag welke de organisatie beoogt te realiseren voor de periode 2013-2016 (Woonvisie, 2013a; Woonvisie, 2013d).

#### **1.4 Leeswijzer**

De scriptie is als volgt opgebouwd. Aanvullend op de probleemstelling zal in hoofdstuk 2 achtergrondinformatie worden beschreven. Als derde zal een theoretisch kader in hoofdstuk 3 op basis van wetenschappelijke literatuur worden beschreven. Vervolgens zal in hoofdstuk 4 het onderzoeksdesign en de operationalisatie aan de orde komen. In hoofdstuk 5 zullen de onderzoeksresultaten van het vooronderzoek worden gepresenteerd en hoofdstuk 6 beschrijft de onderzoeksresultaten van het hoofdonderzoek. Tot slot zal in hoofdstuk 7 een conclusie en de discussie worden beschreven. Daarnaast is een literatuurlijst en enkele bijlagen bij dit rapport opgenomen.

## 2. Woonvisie: context en achtergrond

---

Dit hoofdstuk beschrijft een organisatiebeschrijving van Woonvisie, de huidige en gewenste situatie over opleidingsbeleid, de wijze van opleiden en opleidingen binnen Woonvisie. Tot slot zal de door het management gewenste situatie worden beschreven en volgt een slotconclusie.

### 2.1 Organisatiebeschrijving

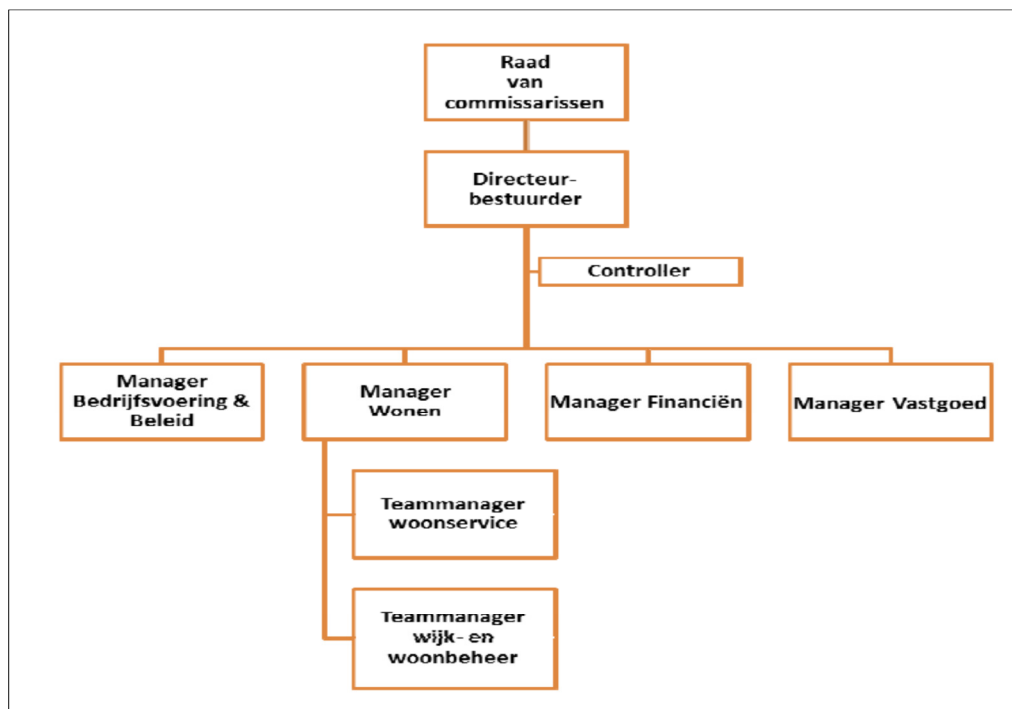
Stichting Woonvisie is een corporatie gevestigd in Ridderkerk en Rhoon. In 2011 is een fusie gerealiseerd tussen Algemene Woningbouwvereniging Volksbelang Rhoon en Woonvisie Ridderkerk. Genoemde corporaties zijn destijds verder gegaan als een corporatie onder de naam Woonvisie. Vanuit de missie: *‘bij Woonvisie woont iedereen in een fijne buurt, in een woning die bij hem past. Nu en in de toekomst’*, en de strategie, *‘in beweging’*, wordt dagelijks gewerkt aan de dienstverlening van Woonvisie, welke in paragraaf 2.1.1 verder zal worden beschreven.

#### 2.1.1 Producten, dienstverlening en kenmerken organisatie

De producten van Woonvisie bestaan uit 8.800 woningen (Woonvisie, 2013a), maatschappelijk en commercieel vastgoed. De dienstverlening bestaat uit het aanbieden van huurwoningen, koopwoningen, onderhoud, leefbaarheid, zorgfaciliteiten en samenwerking voor haar wijken in de gemeente Ridderkerk en Albrandswaard (Woonvisie, 2013a). Woonvisie is de grootste sociale verhuurder in de gemeente Ridderkerk. Als gevolg van de fusie in 2011 is Woonvisie ook actief in de gemeente Albrandswaard (Rhoon en Poortugaal). Daarnaast is Woonvisie ook eigenaar van bedrijfsruimtes, twee zorgcentra, aanleunwoningen en een servicecentrum voor ouderen (Woonvisie, 2013a; Woonvisie, 2013j).

In Ridderkerk bevindt zich het hoofdkantoor met de gehele werkorganisatie en een woonwinkel. Woonvisie Ridderkerk is in 1998 ontstaan als gevolg van een fusie tussen Patrimoniums Woningstichting en woningcorporatie Ridderstede.

In Rhoon bevindt zich tevens een vestiging van Woonvisie waar medewerkers uit de werkorganisatie werkzaam zijn en hier bevindt zich ook een woonwinkel. De totale werkorganisatie betreft 91 medewerkers (inclusief de directeur-bestuurder). De directeur-bestuurder staat aan het roer van de organisatie.



**Figuur 1: organogram werkorganisatie Woonvisie (Woonvisie, 2013f)**

### 2.1.2 Strategische visie

In 2013 heeft Woonvisie een nieuwe strategische visie opgesteld. Vanuit de strategische visie 'goed wonen' zijn de bijbehorende kernwaarden *'professioneel'* en *'verbinding'* opgesteld.

Er wordt onder andere beoogd een dienstverlening te bereiken, waarbij de klant nog meer centraal wordt gesteld in het denken en handelen van medewerkers. De opgave blijft voor Woonvisie om bewoners een passende en betaalbare huisvesting te bieden. Daarom staat 'goed wonen' centraal. De organisatie wil vanuit de strategie 'in beweging' een beweging 'naar buiten' toe maken, waarbij de 'verbinding' wordt gemaakt met de klanten van Woonvisie. De strategie is vertaald in een vijftal speerpunten gericht op wonen, wijken, nu en de toekomst (duurzaamheid), de dienstverlening en de regio. Een randvoorwaarde hierbij is dat de organisatie 'in beweging' blijft. Voor 2013 is het daarom de centrale doelstelling om de organisatie te professionaliseren vanuit een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid (Woonvisie, 2013a). Met de komst van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid ontstaan veranderingen, voortkomende uit de nieuwe strategische visie van Woonvisie 2013-2016. De geplande veranderingen vragen een gedragsverandering van medewerkers binnen Woonvisie om het gewenste resultaat te bereiken.

**1) Een andere wijze van opleiden.** Als eerste wordt gestreefd naar een andere wijze van opleiden. De manier van opleiden zal gaan veranderen. De werkgever zal meer gaan sturen bij de inzet van opleidingen en de visie zal worden vertaald bij de inzet van opleidingen. Meer werkgever gestuurd opleiden in plaats van medewerker gestuurd opleiden zal centraal komen te staan (Woonvisie, 2011:6). De uitdaging ligt daarbij in het zoeken van een balans: aan de ene kant meer sturing vanuit de organisatie voor het opleidingsbeleid en aan de andere kant is draagvlak hiervoor onder medewerkers ook van belang. Ook met de wensen van medewerkers moet immers rekening gehouden worden.

**2) Gerichter inzetten van opleidingen.** Opleidingen zullen met de komst van het nieuw (strategisch) opleidingsbeleid gerichter worden ingezet. Het streven is dat de verandering kan bijdragen aan het bereiken van het streven naar efficiency en het efficiënter maken van de bedrijfsvoering van de gehele organisatie (Woonvisie, 2013a).

**3) Professionalisering.** De invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid is de centrale doelstelling van 2013 om te komen tot professionalisering (Woonvisie, 2013a).

Om de doelstellingen van de organisatie waar te maken is de interne organisatie van Woonvisie op zowel personeel als financieel vlak het belangrijkste middel. Dagelijkse werkzaamheden moeten worden uitgevoerd voor een optimale dienstverlening. Professionalisering komt voort uit de kernwaarde professionalisering, waarin o.a. het goed uitvoeren van werk centraal staat en het zoeken van het beste resultaat. (Woonvisie, 2013a). Hierbij is vastgelegd dat medewerkers aandacht dienen te besteden aan bijscholing en kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen (Woonvisie, 2013e).

## **2.2 Voorgeschiedenis van draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid**

De invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid is een verandering die alleen kan slagen als het wordt ondersteund door veranderbereidheid en een leercultuur (De Loght & Van Petegem, 2005; Bergenhenegouwen, Mooijman & Tillema, 2002; Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2011). In de huidige situatie is er sprake van een lage veranderbereidheid en geen leercultuur.

### 2.2.1 Lage veranderingsbereidheid

Uit de stand van zaken met betrekking tot professionaliteit van personeel is in de laatste rapportage omtrent strategische risico's in 2013 vastgesteld dat de professionaliteit van het personeel een groot risico is. Gesteld wordt dat er bij Woonvisie een reactieve en volgende cultuur is. Een proactieve houding van medewerkers kan zorgen voor een betere houding ten opzichte van huurders en te maken keuzes. Woonvisie heeft voornamelijk generalisten in dienst en er zijn algemene functies aanwezig. Dit komt als gevolg van de omvang op strategisch en tactisch niveau. Gebrek aan specialisme zorgt voor het niet kunnen detecteren van fouten en onbenut laten van kansen (Woonvisie, 2013c). Oorzaken hiervoor zijn: een gebrek aan veranderingsbereidheid, gebrek aan specialistische kennis en de cultuur zelf.

De oplossing welke de rapportage aangeeft is de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid (Woonvisie, 2013c).

### 2.2.2 Leercultuur

Volgens de KWH- visitatie is Woonvisie nog geen lerende organisatie, vanwege een nog te bescheiden zelf reflectief vermogen, echt leren is er nog niet. Er is volgens KWH een te bescheiden zelf reflectief vermogen aanwezig bij medewerkers (KWH, 2011:27).

Dit is echter wel belangrijk voor een professionaliseringsslag.

Daarnaast is in het voorgaande ondernemingsplan het streven naar een lerende organisatie, in 2012, niet behaald (Woonvisie, 2013g; Woonvisie, 2013h). Volgens cultuuronderzoek blijkt daarnaast dat er binnen Woonvisie geen leercultuur is. Er wordt gesignaleerd dat medewerkers te weinig een lerende houding hebben en ongeïnteresseerd zijn in het werk van anderen. Er is meer specialisme gewenst en nodig en er is behoefte aan deskundigheid (Blauw B.V., 2011).

### 2.2.3 Feiten en signalen van weerstand onder medewerkers

Door een groot aantal veranderingen in de afgelopen jaren zijn medewerkers verander moe geworden, er heerst op dit moment verandermoedheid en een lage veranderbereidheid. Medewerkers zijn van mening dat ‘zij hun werk goed doen en hiervoor geen opleiding nodig is die door een medewerker niet gewenst is’. Daarnaast is door de laatste KWH- visitatie in november 2011, vastgesteld dat er sprake is van onvoldoende draagvlak onder medewerkers voor veranderingen en onvoldoende afstemming van veranderingen met externe ontwikkelingen. Veranderingen hebben dus in het verleden niet optimaal plaatsgevonden (KWH, 2011:25-27).

Vanaf 2013 zijn, zoals aangegeven, de nieuwe kernwaarden ‘professioneel’ en ‘verbinding’ vastgesteld in de nieuwe strategie visie van Woonvisie. Deze kernwaarden zijn vastgesteld door het MT en de directeur-bestuurder en sluiten daarnaast onvoldoende aan bij wat medewerkers hebben benoemd. Voorafgaand hebben medewerkers in werkgroepen nagedacht over de kernwaarden, maar het MT en de directeur-bestuurder hebben besloten deze twee kernwaarden te benoemen. Uit een interne (door medewerkers opgestelde) korte enquête in 2013 naar draagvlak voor o.a. de kernwaarde professionalisering, is gebleken dat dit idee niet breed gedragen wordt. Ondanks de lage respons, geven de reacties aan dat het mensen niet interesseert en dat het idee niet breed is geland een samenvatting van de gedachte hierover onder medewerkers (Woonvisie, 2013b). Medewerkers vinden professionalisering niet het meest belangrijkste wanneer gekeken wordt naar hun drijfveren om zich dagelijks voor Woonvisie in te zetten. Het item professionalisering in het MTO is op het gebied van een belangscore gedaald van nummer 1 naar 14 op de ranking in het recentste MTO- onderzoek van november 2011. Bovendien geeft 2% van de medewerkers in het recentst genoemde MTO- onderzoek aan dat professionele groei en opleidingsmogelijkheden voor hen een drijfveer is om zich dagelijks voor Woonvisie in te zetten. Slechts 18% van de medewerkers geeft aan als drijfveer persoonlijke groei en ontwikkeling te hebben om zich dagelijks voor Woonvisie in te zetten (Integron B.V., 2011).

## 2.3 Huidige situatie

In deze paragraaf staat de huidige situatie rondom het instrument opleiden centraal. Hierbij zal aandacht worden besteed aan de soorten opleidingen, de wijze van opleiden en de huidige stand van zaken hiertoe bij beide vestigingen van Woonvisie.

### 2.3.1 Soorten opleidingen

In de cao Woondiensten 2012 staan twee soorten opleidingen beschreven. In de collectieve arbeidsovereenkomst Woondiensten 2012<sup>2</sup> (hierna: cao) wordt onderscheid gemaakt tussen functiegebonden opleidingen (artikel 10.1) en opleidingen gericht op loopbaanontwikkeling (artikel 10.3.2). De twee soorten opleidingen zullen hierna worden beschreven.

Als eerste functiegerichte opleidingen (gefinancierd door de werkgever). Bij de functiegerichte opleidingen gaat het om opleidingen die gerelateerd zijn aan de functie en noodzakelijk zijn voor het uitoefenen van de functie. Art. 10.1 cao Woondiensten beschrijft de mogelijkheid voor de werkgever om de werknemer een cursus of training te laten volgen. De werkgever betaalt deze opleidingskosten en kan hiertoe geen terugbetalingsregeling afspreken (cao Woondiensten, 2012).

Als tweede opleidingen gericht op loopbaanontwikkeling (gericht op financiering uit een loopbaanontwikkelingsbudget). Dit soort opleidingen staan beschreven in artikel 10.3 van de cao Woondiensten. Vanaf 1 januari 2010 heeft iedere werknemer waarop de cao Woondiensten van toepassing is, recht op een individueel loopbaanbudget. De werknemer bepaalt hoe, wanneer en waaraan hij dit budget besteedt ten behoeve van zijn loopbaanontwikkeling, volgens artikel 10.3.2 cao Woondiensten (cao Woondiensten, 2012). Voor deze soort opleiding mag de werkgever echter wel een loopbaanplan vragen van de werknemer waarin hij verantwoordt waarom voor een bepaalde opleiding of cursus wordt gekozen in het kader van de professionele loopbaanontwikkeling van de werknemer. Het loopbaanontwikkelingsbudget is ontwikkeld vanuit de vooronderstelling om mensen breed inzetbaar te maken en te houden (Aedes, 2012).

### 2.3.2 Achtergrondinformatie opleiden bij Woonvisie – Ridderkerk en Rhooon

Zowel bij de vestiging van Woonvisie in Rhooon als bij de vestiging van Woonvisie in Ridderkerk, is een centraal opleidingsbeleid nooit gerealiseerd. De vestiging van Woonvisie in Rhooon heeft nooit een vastgesteld organisatiebeleid gekend, inclusief (strategisch) personeelsbeleid. Vanaf de fusie geldt het beleid van Woonvisie ook voor de vestiging in Rhooon, inclusief het (strategisch) personeelsbeleid en het algemene beleid van de organisatie. De (voormalig oud) directeur van Algemene Woningbouwvereniging Volksbelang Rhooon heeft daarnaast tegenover de onderzoeker bevestigd dat opleidingen naar eigen zeggen ‘vraag gestuurd’ werden ingezet. Medewerkers konden destijds op eigen initiatief een opleiding volgen en de CAO Woondiensten werd hierbij gehanteerd en gevolgd.

---

<sup>2</sup> Geldend t/m 30 juni 2013. Bron: Aedes (2013b).



Bij de vestiging van Woonvisie in Ridderkerk is in 2008 een notitie ‘naar een gestructureerd opleidingsbeleid’ opgesteld, waarin gedachten en uitgangspunten vanuit de afdeling P&OI over opleiden zijn beschreven (Woonvisie, 2008). Uit de laatste visitatie van KWH is gebleken dat opleidingen in de huidige situatie (nog steeds) medewerker gestuurd worden ingezet (KWH, 2011). Dit betreft een visitatie na de gerealiseerde fusie, dus een visitatie op basis van beide vestigingen van Woonvisie.

### 2.3.3 Wijze van opleiden in de huidige situatie

De geconstateerde vorm van medewerker gestuurd opleiden zorgt ervoor dat het initiatief tot opleiden bij de medewerker ligt (KWH, 2011). Als gevolg hiervan ontwikkelt de ene medewerker zich veel meer dan de andere medewerker.

In de dagelijkse praktijk binnen Woonvisie blijkt dat opleidingen en cursussen vaak gevolgd worden, maar dat de opleidingsbehoefte gestructureerder in kaart kan worden gebracht en dat er een koppeling ontbreekt met de strategische visie van Woonvisie. Er kan beter worden geregistreerd of het beoogde effect van een opleiding ook wordt behaald, middels het beter meten en bewaken van opleidingsresultaten. Op deze manier kan worden bewaakt dat medewerkers het geleerde tijdens een opleiding ook daadwerkelijk kunnen toepassen (Woonvisie, 2011). Inmiddels zijn de gestelde ambities niet gerealiseerd (Woonvisie, 2012). Het streven om een POP in te voeren vanuit een centraal werkgever gestuurd initiatief is daarnaast ook niet gelukt (Woonvisie, 2012).

Binnen Woonvisie is er sprake van integraal management (De Graaf, 2011). In de huidige situatie berust de verantwoordelijkheid voor het signaleren van de opleidingsnoodzaak bij de leidinggevende (lees: teammanager of manager). Iedere manager hanteert een andere aanpak en richtlijn voor het inzetten van opleidingen en er is geen eenduidige centraal afgesproken aanpak hiertoe. Iedere manager beschrijft aan de hand van het initiatief van de medewerker in jaarplannen de inzet van opleidingen en hanteert daarnaast een eigen aanpak hiertoe. In planningsgesprekken wordt de opleidingsbehoefte vanuit het initiatief van de medewerker besproken. Onderzoek toont aan dat afspraken over onder andere opleiden niet specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (hierna afgekort SMART) in planningsgesprekken worden gemaakt (OK- Nederland, 2012).

## **2.4 Gewenste situatie van opleidingsbeleid beoogt door het MT**

In de gewenste situatie is het opleidingsbeleid een vertaling van de strategische visie 2013-2016, waarbij de drie beschreven veranderingen, zoals aangegeven in paragraaf 2.1.2, zijn gerealiseerd.

Het beleid kan bijdragen aan het verder ontwikkelen van de dienstverlening, waarbij de klant nog meer centraal wordt gesteld in het denken en handelen van medewerkers. Uiteindelijk met als doel om ‘een sterke corporatie aan de zuidrand van Rotterdam’ te worden (Woonvisie, 2013a), waarbij een ontwikkeling doorgemaakt moet worden door medewerkers om klaar te zijn voor de wereld van morgen (Woonvisie, 2013d).

De invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid vraagt een gedragsverandering bij medewerkers. Medewerkers zullen in staat moeten zijn om continu te leren en leren inspelen op verandering. Er wordt gestreefd naar medewerkers die constant leren, in beweging blijven, om in te spelen op verandering, zoals geformuleerd in het organisatie ontwikkelplan (Woonvisie, 2013d:3).

De opleidingsbehoefte wordt in de gewenste situatie gestructureerder in kaart gebracht, de resultaten van de opleiding worden gemeten en er wordt bewaakt dat alle medewerkers het geleerde ook werkelijk (kunnen) toepassen. In het planningsgesprek wordt, in de gewenste situatie, de opleidingsbehoefte met de werknemer afgesproken. Zowel vanuit het initiatief van de werkgever als de werknemer (Woonvisie, 2011). Er is hiertoe een eenduidige aanpak welke organisatie breed wordt gehanteerd. Daarnaast hanteren managers allemaal dezelfde lijn rondom de inzet van opleidingen.

Op het gebied van functiegerichte opleidingen (gefinancierd door de werkgever) ligt de focus bij Woonvisie in de gewenste situatie op individuele ontwikkeling met voor de functie verplichte scholing. Daarnaast vindt Woonvisie het belangrijk om medewerkers aan te sporen tot het verbreden van kennis op maat. Hierbij kan worden gedacht aan collectieve (bedrijfsbrede) cursussen, opleidingen en trainingen gericht op het ontwikkelen van zowel vakgerichte als persoonlijke vaardigheden en ontwikkeling van medewerkers. Hierbij is vastgelegd dat medewerkers aandacht dienen te besteden aan bijscholing en kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen (Woonvisie, 2013e).

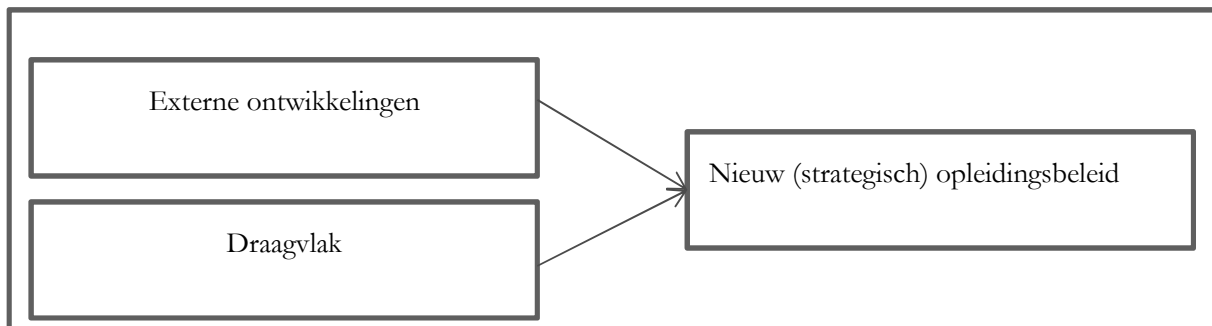
## **2.5 Slotconclusie**

Een lage veranderbereidheid, gebrek aan een leercultuur, de laagste score voor het volgen van opleiding als drijfveer om voor Woonvisie dagelijks inzet te tonen in het werk en de professionaliseringslag die niet gedragen is vanuit de kernwaarde professionalisering, zijn samengevat de voorgeschiedenis voorafgaand aan de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Dit hoofdstuk zal tezamen met de geschetste probleemstelling uit hoofdstuk 1, het uitgangspunt vormen voor het theoretisch kader, beschreven in hoofdstuk 3.

### 3. Theoretisch kader: het DINAMO- model in publieke context

---

In dit hoofdstuk zal aan de hand van wetenschappelijke literatuur het theoretisch kader van de scriptie worden beschreven. Dit theoretisch kader zal ingaan op het beantwoorden van de centrale vraag vanuit het perspectief van wetenschappelijke literatuur. Bij dit theoretisch kader is uitgegaan van een tweetal veronderstellingen, weergegeven in onderstaand conceptueel model, in figuur 2. De veronderstellingen komen voort uit de beschreven context van dit onderzoek in hoofdstuk 1 en 2. Als eerste wordt verondersteld dat externe ontwikkelingen van invloed zijn op het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Daarnaast wordt verondersteld dat het draagvlak van invloed is op het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Als eerste zal dit theoretisch kader uitgangspunten rondom het centrale onderwerp van deze scriptie, (strategisch) opleidingsbeleid, beschrijven.



**Figuur 2: uitgangspunt theoretisch kader**

#### 3.1 (Strategisch) HRD, opleidingsbeleid en opleiden

In deze paragraaf zal een kader worden geschetst dat dient ter nadere duiding van de begrippen (strategisch) HRD, opleiding en opleidingsbeleid.

##### 3.1.1 (Strategisch) HRD

Human Resource Development (hierna afgekort HRD) is belangrijk voor publieke organisaties, omdat de aanwezigheid hiervan bijdraagt aan het kunnen leveren van publieke behoeften (McGuire et al., 2012:272). Dimensies van Human Development zijn belangrijk voor not- for-profit of publieke organisaties (McGuire et al., 2012:272). HRD wordt in het traditionele personeelsbeleid geïnterpreteerd als het geven van opleidingen en trainingen. Nadler (1982) in Bergenhenegouwen et al. (2002) onderscheidt hiertoe drie velden: training, opleiding en ontwikkeling. HRD heeft een in toenemende mate belangrijke positie verworven in strategische planning en besluitvorming van de organisatie en ontwikkelingsprocessen van medewerkers in het bijzonder (Bergenhenegouwen et al., 2002:30-40). Als gevolg hiervan is ‘strategisch’ aan HRD toegevoegd, waarbij de koppeling met het operationele niveau van de organisatie van belang is in het kader van de waarden toevoeging aan de feitelijke werkprocessen.

Wanneer er sprake is van (strategisch) opleidingsbeleid/ Strategisch HRD, wordt het beleid en de activiteiten op het terrein van HRD, getracht parallel te laten lopen aan strategische plannen van

de organisatie. Opleiden, leren en kennisontwikkeling wordt geplaatst in het perspectief van de toekomstige taken waar de medewerkers en organisatie in de toekomst mee te maken zullen gaan krijgen (Bergenhengouwen et al., 2002:40-41).

### 3.1.2 Opleidingsbeleid en opleiden

(Strategisch) opleidingsbeleid maakt deel uit van het (strategisch) HRM- beleid. [*HRM wordt strategisch HRM wanneer het een integraal onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van de organisatie*] (Steijn & Groeneveld, 2009:7). Er wordt rekening gehouden met lange termijn ontwikkelingen en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009:7; Bergenhengouwen et al., 2002:40-41).

Opleiden en trainen bevat activiteiten en faciliteiten met betrekking tot het her-, bij- en omscholen van medewerkers (Bergenhengouwen, 2002:31). Door meer werk te maken van de professionalisering van HRM, waarbij in deze scriptie het personeelsinstrument opleiden centraal staat, wordt menselijk potentieel beter benut en worden gewenste 'outcomes' bereikt (Steijn & Groeneveld, 2009:82). Opleiden is niet alleen een doelstelling vanuit het perspectief van het vergroten van de productie van een organisatie, maar ook het vergroten van 'lerend vermogen' van zowel medewerkers als teams (Bergenhengouwen et al., 2002:31-41). Opleiding en ontwikkeling is daarnaast een essentieel onderdeel uit de HRM- cyclus (Steijn & Groeneveld, 2009:118; Boxall & Purcell, 2011:189) en kunnen worden ingezet als instrumenten om kwalificaties van werknemers te verbeteren (Steijn & Groeneveld, 2009:118-120).

Volgens Bergenhengouwen et al. (2002) zijn er twee soorten dimensies ten aanzien van het opleidings- of leerconcept van de organisatie. Hierbij wordt situationeel opleiden centraal gesteld, wat inhoudt dat het meest geschikte opleidingsconcept afhankelijk is van de (huidige en gewenste) situatie (Bergenhengouwen et al., 2002:134-142). De activiteiten tot opleiden zijn afgestemd met zowel de context, concrete situatie als de cultuur van de organisatie en aan de andere kant de werksituatie en eigenschappen van een doelgroep of individuele medewerkers (Bergenhengouwen, 2002:164). De twee dimensies kennen twee continuïms met twee uitersten. Als eerste de korte of lange termijn, gericht op korte termijn oplossingen of duurzame ontwikkeling. Als tweede medewerkergevoerd en werkgever gevoerd opleiden. Waarbij het initiatief tot opleiden bij de medewerker ligt in het geval van medewerkergevoerd opleiden en bij werkgever gevoerd opleiden sprake is van het initiatief tot opleiden dat bij de werkgever ligt. Om te bepalen welke concepten binnen het kader van (strategisch) HRD passen bij een organisatie is het leerklimaat in de organisatie en het gangbare HRD- beleid van belang (Bergenhengouwen et al., 2002:142). Toegepast op Woonvisie is het belangrijk om als werkgever meer te gaan sturen op de inzet van opleidingen, maar tegelijkertijd ook draagvlak onder medewerkers hiervoor te creëren. Het beleid dient gericht te zijn op het ontwikkelen van medewerkers binnen Woonvisie.

Op basis van Steijn & Groeneveld (2009); Schramade (2006); Wasti & Poell (2006); Berghenhenegouwen et al. (2002); Noomen (2004); De Loght & Van Petegem (2005); McGuire et al. (2012); Van Loo & De Grip (2003); Wognum (2011); Ruijters & Simons (2005), is de volgende definitie over (strategisch) opleidingsbeleid tot stand gekomen.

*(Strategisch) opleidingsbeleid is een beleid waarbij opleiden, leren en kennisontwikkeling bijdragen aan zowel de ontwikkeling van de organisatie als werknemers.*

Zoals aangegeven wordt er bij strategisch HRM rekening gehouden met lange termijn ontwikkelingen en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009:7). Externe ontwikkelingen vragen van medewerkers dat zij kunnen inspelen op de veranderende omgeving en leren te veranderen door continu bereid zijn om te leren. Als gevolg van externe ontwikkelingen kan een opleidingsnoodzaak ontstaan. Er is volgens Kessels (1999) sprake van een opleidingsnoodzaak als het verwerven van specifieke of kritische bekwaamheden een bijdrage kan leveren voor het oplossen van een probleem (Kessels, 1999:3). Organisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met in- en externe ontwikkelingen, waardoor zij zich steeds moeten aanpassen. Veranderingen worden steeds complexer, volgen elkaar steeds sneller op en versterken elkaar (Berghenhenegouwen et al., 2002:66-67).

Veranderingen in de externe en interne omgeving van Woonvisie vraagt daarnaast ook leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen. Bezorgdheid over het kunnen beantwoorden aan veranderingen uit de omgeving, is volgens Kotter & Schlesinger (2008:130) één van de sterkste bezorgdheden van organisaties. Opleiding speelt hierin een belangrijke rol. Het heeft een rol bij kennisontwikkeling, want het stimuleert en zet aan tot leren (Berghenhenegouwen et al., 2002:114).

Zoals aangegeven in voorgaand figuur 2, wordt verondersteld dat externe ontwikkelingen van invloed zijn op nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. In de hierna volgende paragraaf zal het begrip externe ontwikkelingen nader worden geconceptualiseerd.

### **3.2 Externe ontwikkelingen**

Veranderingen in de interne en externe omgeving doen een beroep op het verandervermogen van organisaties (Steijn & Groeneveld, 2009:153). De uitdaging voor publieke organisaties die in direct contact staan met de burger, is om meer klantgericht te werken en samen te werken in netwerkverbanden (Steijn & Groeneveld, 2009:69-72). Veranderingen in de interne en externe omgeving van woningcorporaties vraagt daarnaast ook leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen, waarbij een ontwikkeling moet worden doorgemaakt door medewerkers om klaar te zijn voor de wereld van morgen. Verandering betekent aanpassen, flexibel kunnen inspelen op verandering in de omgeving en op het juiste moment opleiden (De Loght & Van Petegem, 2005:8-22).

Op deze manier komt een allocatie tot stand tussen de kenmerken van de organisatie en die van de medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2009:153). Dit onderzoek richt zich op het verandervermogen van woningcorporatie Woonvisie. Om te kunnen constateren welke veranderingen zullen moeten ontstaan om te kunnen antwoorden aan veranderingen in de omgeving van een organisatie, is het noodzakelijk om de invloed van externe ontwikkelingen te analyseren. Als gevolg van veranderingen in de omgeving van de organisatie zullen medewerkers moeten kunnen inspelen op de externe ontwikkelingen, waardoor andere werkwijzen ontstaan (Steijn & Groeneveld, 2009:70). Woningcorporaties zullen als reactie op de ontwikkeling van nieuwe technologie, traditionele werkwijzen moeten veranderen en dit beïnvloedt het werk dat mensen doen en hierdoor ook de vraag naar arbeid volgens Steijn (2001:2) in Steijn & Groeneveld (2009:70).

Het signaleren van externe ontwikkelingen hangt daarnaast af van onder andere de kracht van de verandering, het waarnemingsvermogen van mensen en de (verwachte) gevolgen van de ontwikkeling (De Caluwé & Vermaak, 2006:252). De volgende sub paragraaf besteedt aandacht aan een model ter indicatie van externe ontwikkelingen, het PESTEL- model (afkorting die staat voor politieke (political), economische (economic), sociale (social), technologische (technological), omgevings- (environmental) en wettelijke factoren (legal), hierna verder afgekort met PESTEL).

### 3.2.1 PESTEL- model

Een analyse van de macro omgeving middels de PESTEL- analyse, geeft zowel de huidige als toekomstige ontwikkelingen in de omgeving weer (Clegg, Carter, Kornberger & Schweitzer, 2012:53-55). Het doel van de PESTEL- analyse is het analyseren van de macro omgeving van Woonvisie.

Om te kunnen onderzoeken welke externe ontwikkelingen van invloed zijn vanuit de omgeving op een opleidingsbeleid en de nader vast te stellen opleidingsnoodzaak, is het belangrijk om de omgeving in kaart te brengen van de corporatie branche.

De PESTEL- analyse is voor deze scriptie het meest geschikt. In het kader van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid zullen strategische besluiten worden genomen over strategisch opleiden. Met dit model kan een analyse worden gemaakt van de macro- omgeving van Woonvisie, die handvatten biedt om factoren te kunnen benoemen die vanuit de omgeving van invloed zijn op Woonvisie. Met behulp van dit model kan dit worden gedaan (Clegg et al., 2012).

Aan de hand van het PESTEL- model kan het begrip externe ontwikkelingen op de volgende manier worden geconceptualiseerd.

*Externe ontwikkelingen zijn externe factoren (politieke, economische, sociale, technologische, omgevings- en wettelijke factoren), vanuit de macro- omgeving van de organisatie, die van invloed zijn op (strategisch) opleidingsbeleid.*

Onderstaande tabel 1 geeft schematisch de inhoud van de PESTEL- analyse weer, geformuleerd aan de hand van Clegg et al. (2012).

Element	Inhoud element
<b>Political (Politiek)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Invloeden van overheden;</li> <li>○ Invloeden van politieke lichamen;</li> </ul>
<b>Economical (Economisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Macro- economische factoren;</li> </ul>
<b>Social (Sociaal)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cultuurverandering;</li> <li>○ Verandering in demografie (bijvoorbeeld urbanisme);</li> </ul>
<b>Technological (Technologisch)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Invloeden als gevolg van innovatie (bijvoorbeeld: internet, nieuwe technologische middelen);</li> </ul>
<b>Environmental (Omgeving)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ‘Green issues’, zoals klimaatverandering, global warming, met als gevolg een groter omgevingsbewustzijn en beleidsverandering hiertoe;</li> </ul>
<b>Legal (Wettelijk)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wettelijke verplichtingen;</li> <li>○ Wetswijzigingen/ wettelijke veranderingen;</li> <li>○ Nieuwe wetgeving.</li> </ul>

**Tabel 1: PESTEL- analyse (Bron: Clegg et al., 2012:54-55).**

In het vooronderzoek zal worden onderzocht in hoeverre de hiervoor genoemde externe ontwikkelingen van invloed zijn op (de opleidingsnoodzaak voor) mederkers binnen Woonvisie. Het aanmoedigen van medewerkers in de publieke sector tot het volgen van training, is daarom belangrijk (Ho et al., 2011:772). Het draagvlak en de participatie van medewerkers zijn cruciaal voor het welslagen van veranderingen (Steijn & Groeneveld, 2009:161). In de hierna volgende paragraaf 3.3 zal worden overgaan tot de tweede veronderstelling van het theoretisch kader, de invloed van draagvlak op een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid.

### **3.3 (Intern) draagvlak voor verandering**

Om het draagvlak te onderzoeken, kan onderscheid worden gemaakt tussen een indicator van draagvlak en factoren welke van invloed zijn op draagvlak. Bij draagvlak gaat het zowel om wat mensen vinden (houding en oordeel) als wat mensen daadwerkelijk doen (gedrag). Draagvlak komt tot uiting in houding/oordeel en gedrag van mensen. Het begrip draagvlak bestaat uit een oordeel, een houding en een gedragsmoment, zoals weergegeven in tabel 2. Aan de hand van een positieve of negatieve beoordeling (oordeel) en protest- of steunacties (gedrag) door betrokkenen kan worden vastgesteld in hoeverre er sprake is van draagvlak voor bepaalde plannen (De Graaf, 2007:45).

Draagvlak	Negatief	Positief
<b>Oordeel/ houding</b>	Ontevreden	Tevreden
<b>Gedrag</b>	Protestacties	Steunacties

**Tabel 2: de indicatoren en waarden van draagvlak (Bron: De Graaf, 2007:45).**

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende definities gegeven voor het begrip draagvlak. Hierbij wordt onder andere ingegaan op verschillende invalshoeken van draagvlak. Er kan worden gedacht aan politiek, institutioneel, sociaal, publiek, ambtelijk, maatschappelijk draagvlak (De Graaf, 2007) en bestuurlijk draagvlak (Boedeltje & De Graaf, 2004). Deze scriptie gaat over (intern) draagvlak voor een geplande (gedrags)verandering.

Op basis van de hierna volgende bronnen, is de onderstaande definitie tot stand gekomen. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011); Develtere (2003); Weggemans, Tertoolen en Veling (1998); Kwekkeboom (1999); Van Dale (2007) in De Ruijter (2007); De Graaf (2007); De Witte (2012); Jimmieson, Peach & White (2008); Schulz, Van Twist & Geveke (2008); Van der Steen, Van Twist, Peeters & De Vries (2009) en Van Twist, Van der Steen, Van der Vlist & Demkes (2010).

*'Draagvlak is de steun, acceptatie en gedeelde visie/perspectief en instemming, ten aanzien van de verandering die kan worden waargenomen via houding en gedrag van medewerkers, geuit in medewerking, actieve participatie en bijdrage aan de verandering'.*

### 3.4 Draagvlak en weerstand

Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2011) geven aan dat het voor de ontwikkeling van Evidence Based Verandermanagement (EBV) een absolute must is om inzicht te hebben in het fenomeen weerstand. Weerstand wordt door Metselaar et al. (2011) omschreven als [*een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te vertragen*] (Metselaar et al., 2011:65).

Om een verandering succesvol te maken zullen medewerkers enthousiast moeten zijn. Zeker wanneer de verandering door het management wordt opgelegd of als er negatieve ervaringen zijn met veranderingen in het verleden waarbij deze weinig succesvol is geweest, roept verandering bij medewerkers weerstand op (Metselaar et al., 2011:27). Veranderbereidheid wordt door Metselaar et al. (2011) gedefinieerd als [*een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen*] (Metselaar et al., 2011:65). Om het draagvlak voor (gedrags)verandering te conceptualiseren is in dit onderzoek een theoretisch kader vanuit wetenschappelijke theoretische concepten samengesteld, welke in de volgende (sub) paragraaf zal worden toegelicht.

### 3.5 DINAMO- model: indicator van draagvlak

Om het draagvlak vast te stellen is gebruik gemaakt van het DINAMO- model. De afkorting staat voor **D**iagnostic **I**nventory for the **A**ssessment of willingness to change among **M**anagers in **O**rganizations (hierna: DINAMO). Het DINAMO- model is om een aantal redenen geschikt als indicator van draagvlak in dit onderzoek. Als eerste omdat het DINAMO- model een inzicht



geeft in het draagvlak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid (Metselaar et al., 2011:112-113;182-183). Het model geeft inzicht (een indicatie) in het draagvlak voor de geplande (gedrags)verandering (Metselaar et al., 2011:112-113). Als tweede geeft de aansluitende interventiematrix passende interventies aan om het draagvlak te vergroten (Metselaar et al., 2011:61;144-145). Als derde biedt het model inzicht aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om gedrag met succes te veranderen (Metselaar, 2011:113). Het model kan als vierde zowel worden toegepast voor het meten van draagvlak onder zowel managers als medewerkers in de publieke sector (Metselaar et al., 2011:74).

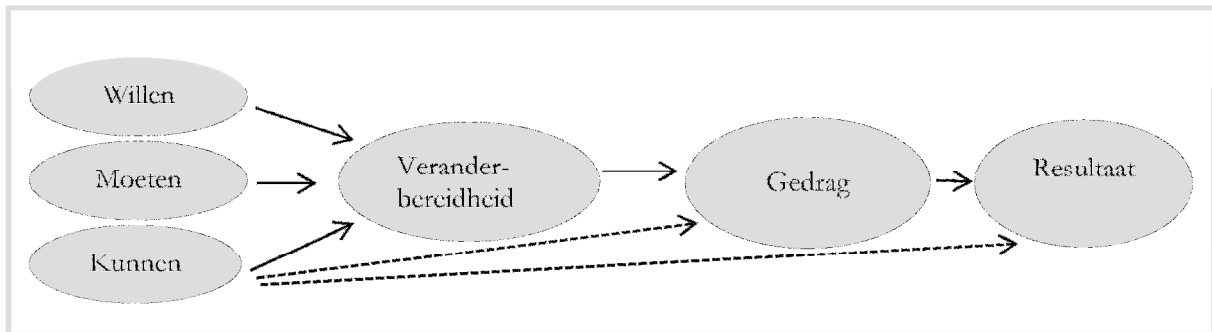
De invoering van een HRD- plan, kan als vijfde een grote impact hebben op de organisatie of een bepaalde doelgroep, waardoor het vooraf meten van veranderbereidheid noodzakelijk is (Bergenhengouwen et al., 2002:146-147). Veranderbereidheid is een onderdeel van het DINAMO- model.

Het DINAMO- model is als zesde gebaseerd op de *'theory of planned behaviour'*, ontwikkeld door Ajzen (1991). Deze theorie is al lange tijd geschikt voor het begrijpen en voorspellen van sociaal gedrag (Ho et al., 2011;772). Bovendien heeft onderzoek aangetoond dat de factoren uit deze theorie, van invloed zijn op het voorspellen van de deelname van publieke sector werknemers aan opleidingen (Ho et al., 2011:772-786). Omdat dit onderzoek over intern draagvlak voor een (gedrags)verandering gaat, is de *'theory of planned behaviour'* bestudeerd, maar ook een model gebruikt waarin deze theorie is verwerkt (Metselaar et al., 2011:64). Tabel 3 geeft schematisch een omschrijving van de verschillende onderdelen uit het DINAMO- model weer. Ieder onderdeel van elk element uit het DINAMO- model kan worden beïnvloed door middel van een interventie uit de interventiematrix van het DINAMO- model. De interventies uit de interventiematrix houden verband met de veranderstrategieën, omschreven door De Caluwé & Vermaak (2006), welke in paragraaf 3.7 wordt toegelicht (Metselaar et al., 2011:140-143).

Elementen DINAMO- model	Onderdelen
<b>Willen veranderen</b>	Gevolgen voor het werk
	Emoties
	Meerwaarde
	Betrokkenheid
<b>Moeten veranderen</b>	Interne druk
	Externe noodzaak
<b>Kunnen veranderen</b>	Kennis en ervaring
	Aansturing
	Informatie
	Verandervermogen
	Beheersbaarheid
	Timing
	Complexiteit van het veranderproces
<b>Veranderbereidheid</b>	<b>Bereidheid</b>
<b>Gedrag</b>	<b>Gedrag</b>
<b>Resultaat</b>	<b>Resultaat</b>

Tabel 3: onderdelen van draagvlak (Metselaar, 2010; Metselaar et al., 2011:69-73)

In het hierna volgende figuur 3 wordt de werking van het DINAMO- model weergegeven, waarin de onderdelen uit tabel 3 zijn terug te zien.

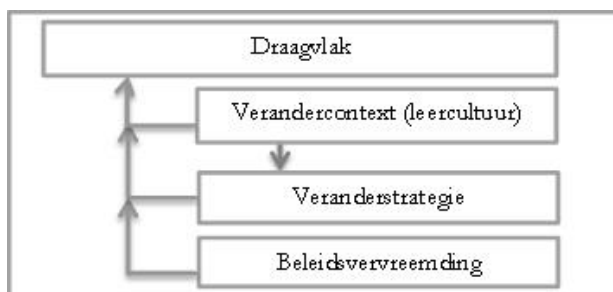


**Figuur 3: DINAMO- model (Metselaar et al., 2011:68)**

Als eerste zijn de onderdelen *'willen, moeten en kunnen'* veranderen 'drempels' (belemmeringen) voor veranderbereidheid. Dit houdt in dat deze 'drempels' invloed kunnen uitoefenen op veranderbereidheid, waardoor zij een belemmering kunnen zijn (Metselaar et al., 2011:63-68). Deze belemmeringen zijn de onderdelen van het draagvlak voor (gedrags)verandering uit het DINAMO- model, zoals weergegeven in tabel 3. Vervolgens zijn de onderdelen gedrag en resultaat toegevoegd. In het figuur zijn een tweetal stippellijnen te zien. De eerste stippelijlijn van *'kunnen veranderen'* naar *'gedrag'*, heeft betrekking op de concrete drempels (belemmeringen) die voorkomen dat het gewenste doelgedrag wordt vertoond. Ondanks dat er sprake kan zijn van een hoge intentie hiertoe (Metselaar et al., 2011:63-64). De tweede stippelijlijn van *'kunnen veranderen'* naar *'resultaat'* heeft betrekking op het feit dat de gedragsverandering een voorwaarde is om de resultaten van een organisatie ook daadwerkelijk te verbeteren (Metselaar et al., 2011:67).

### 3.5.1 Aanvullend DINAMO- model: beïnvloedende factoren op draagvlak

In combinatie met het DINAMO- model als indicator van draagvlak, vult dit onderzoek het model verder aan met het benoemen van beïnvloedende factoren op het draagvlak: verandercontext (leercultuur), veranderstrategie en beleidsvervreemding. Voor alle factoren geldt dat in dit onderzoek zal worden onderzocht hoe het hiermee staat, om vervolgens passende aanbevelingen te formuleren (hoe de factoren het draagvlak kunnen beïnvloeden).



**Figuur 4: beïnvloedende factoren op draagvlak- aanvullend DINAMO- model**

### 3.6 Beïnvloedende factor: verandercontext: leercultuur

De verandercontext is de context die bestaat uit organisatiefactoren welke betrekking hebben op de verandering en kan volgens Metselaar et al. (2011:142) bestaan uit een breed scala aan organisatiefactoren, waaronder cultuur. Op basis van zowel de probleemstelling als theoretische noties, is gekozen voor de factor leercultuur.

Vanuit de probleemstelling is als eerste verondersteld dat er geen leercultuur bij Woonvisie is. Daarom is leercultuur de essentiële organisatiefactor vanuit de verandercontext voor dit onderzoek. Leren veranderen houdt veranderen van gedrag in (Van Tellingen, 1997:133). Vanuit de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid wordt beoogd dat medewerkers via een (gedrags)verandering continu leren en leren inspelen op verandering in de omgeving (Woonvisie, 2013d:3; De Loght & Van Petegem, 2005:8).

Vanuit literatuur wordt als tweede beschreven dat een leercultuur van invloed is op draagvlak, omdat een leercultuur gedragen moet worden door alle betrokken actoren (De Loght & Van Petegem, 2005:14). De verandercontext (leercultuur) is daarnaast van invloed op de keuze voor de passende veranderstrategie (Metselaar, 2011:143). De leercultuur is daarom ook vanuit theoretische noties geschikt als beïnvloedende factor op draagvlak. Leercultuur wordt door Yang (2003) als volgt gedefinieerd: [*learning culture is a concept that reflects organizational behavior from the perspective of learning and development*] (Yang, 2003:152). Om de leercultuur te meten, is gebruik gemaakt van zeven dimensies, welke in wetenschappelijke literatuur geschikt worden geacht voor het meten van een leercultuur (Yang, 2003; Marsick & Watkins, 2003; Yang et al., 2004). Onderstaande tabel 4 geeft de dimensies uit het model van Yang (2003) weer, samengesteld op basis van Yang (2003); Marsick & Watkins (2003) en Yang, Watkins & Marsick (2004). Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen het niveau van de medewerker (*‘people level’*) en het niveau van de organisatie (*‘structural level’*) (Yang, 2003:154-156).

Dimensie ( <i>‘people level’</i> )	Definitie
<b>Creëren van continue kansen om te leren</b>	Leren is ontworpen in het werk zodat mensen kunnen leren on the job. Aanhoudende kansen voor onderwijs en groei.
<b>Bevordering van vragen en dialoog</b>	Mensen verkrijgen cognitieve vaardigheden om hun visie te uiten en de capaciteit om de visies van anderen te vragen en ernaar te luisteren. De cultuur is veranderd naar support voor vragen stellen, feedback en experimenteren.
<b>Erkennen van samenwerken en teamleren</b>	Het werk is ontworpen om groepen te gebruiken om toegang te krijgen tot verschillende manieren van denken. Van groepen wordt verwacht samen te leren en werken. Samenwerken is een waarde van de cultuur en wordt beloond.
<b>Empower mensen richting een collectieve visie</b>	Een gedeelde en collectieve visie.
Dimensies ( <i>‘structural level’</i> )	Definitie
<b>Verbindt de organisatie aan zijn omgeving</b>	Mensen worden geholpen om het effect te zien van hun werk op de gehele organisatie. Mensen scannen de omgeving en gebruiken informatie om werkpraktijken aan te passen. De organisatie is gelinkt aan zijn gemeenschappen.
<b>Systemen ontwerpen om leren vast te leggen en te delen</b>	Technologische systemen om het geleerde te delen zijn ontworpen en geïntegreerd met het werk. Toegang is geleverd. Systemen zijn onderhouden.
<b>Zorg voor strategisch leiderschap voor leren</b>	De mate waarin leiders strategisch denken over hoe leren gebruikt kan worden om verandering te creëren en om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of nieuwe markten. Leiders zijn een model/champion en support voor leren. Leiderschap gebruikt leren strategisch voor de resultaten van de organisatie.

Tabel 4: beïnvloedende factor op draagvlak: leercultuur (Yang, 2003:154-156; Marsick & Watkins, 2003:139; Yang, Watkins & Marsick, 2004:34).

Leiderschap draagt bij aan de verdere ontwikkeling van een leercultuur, omdat het management het ontstaan van een leercultuur, door middel van een coachende, stimulerende en motiverende leiderschapsstijl, dient te bevorderen (De Loght & Van Petegem, 2005:13-23;122). Juist door de opstelling van een leider als een soort van coach, waarbij opleidingen niet worden opgelegd, maar tips en verwachtingen worden geuit, wordt een leercultuur door de leidinggevende bevorderd (De Loght & Van Petegem, 2005:14). Bovendien kan via de dimensies van leercultuur, zoals weergegeven in tabel 4, ook het leiderschap hiertoe worden onderzocht. Dit is van essentieel belang zodat leren gebruikt kan worden om verandering te creëren en om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of nieuwe markten (Yang et al., 2004:34). Leidinggevendens zijn sleutelpersonen voor het bouwen van een leerklimaat en leercultuur (Marsick & Watkins, 2003:134).

### **3.7 Beïnvloedende factor op draagvlak: veranderstrategie**

De interventies uit de interventiematrix van het DINAMO- model, houden verband met de verschillende soorten veranderstrategieën, omschreven door De Caluwé & Vermaak (2006). Daarom zal in dit onderzoek de theorie van De Caluwé & Vermaak (2006) worden gebruikt. De veranderstrategie is hierdoor van invloed op het DINAMO- model en hierdoor op het draagvlak. Veranderstrategie kan worden gedefinieerd als [*de schakel tussen begrip van wat er aan de hand is en de impuls voor actie*] (De Caluwé & Vermaak, 2006:178). De centrale gedachte achter de veranderstrategie is volgens De Caluwé & Vermaak (2006:178) te benoemen in termen van kleurdrukken (manieren van veranderen). In deze paragraaf zullen de verschillende soorten kleurdrukken worden beschreven. Afsluitend aan deze paragraaf geeft tabel 5 in een oogopslag de hoofdkenmerken per kleurdruk weer.

De beïnvloedende factor veranderstrategie, dient voor het vaststellen van de algemene voorkeur voor veranderen (in de huidige situatie) in het algemeen en de gewenste veranderstrategie voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Door de algemene voorkeur voor veranderen in het algemeen en de gewenste veranderstrategie door medewerkers, te vergelijken met de keuzes van het MT (de veranderaar), kunnen passende aanbevelingen worden geformuleerd.

#### 3.7.1 Centrale gedachten soorten veranderstrategieën

Wanneer er sprake is van het uitgangspunt dat mensen veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang of ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen, is er sprake van een gele strategie. Dit betekent dat verandertrajecten, inhoudende het bereiken van complexe doelen, waarbij meerdere partijen of personen bij zijn betrokken, goed passen bij deze strategie. Er kan in tegenstelling tot de gele strategie echter ook worden verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen door een duidelijk vastgelegd gespecificeerd resultaat. In dit geval is er dan sprake van een blauwe strategie. Dit betekent dat dit goed past bij verandertrajecten waarbij resultaat en de weg er naar toe goed zijn te omschrijven en te voorspellen (Metselaar et al., 2011:140).

Als de opvatting centraal staat dat mensen en organisatie veranderen wanneer de juiste HR-instrumenten worden ingezet, is een rode strategie dominant. Dit betekent dat mensen veranderen wanneer ze positief worden geprikkeld of juist ontmoedigd. Deze strategie past goed bij een verandering die zich laat sturen als een geleidelijk proces, waarbij organisatie-ontwikkeling centraal staat (Metselaar et al., 2011:140-141). Wanneer wordt verondersteld dat mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht, is sprake van een groene strategie. Dit betekent dat organisaties zich ontwikkelen doordat het kennisniveau van de organisatie stijgt (Metselaar et al., 2011:141). Deze kleur past bij organisatieveranderingen waarin het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden centraal staat. Tot slot is sprake van een witte strategie als wordt verondersteld dat alles autonoom (als vanzelf) wordt veranderd (Metselaar et al., 2011:140-141). Dit betekent dat geen enkele sturing tijdens het proces van het verandertraject wordt gegeven, maar autonome, natuurlijke groei en ontwikkeling van de organisatie, centraal staat (Metselaar et al., 2011:141). Afsluitend aan de hier voorgaande uiteenzetting van de centrale uitgangspunten per type veranderstrategie, dient tabel 5, welke in een oogopslag de verschillende hoofdkenmerken per kleur weergeeft.

### 3.7.2 Kleurdrukken voor de invoering van opleidingsbeleid

De Caluwé & Vermaak (2006:406-407) stellen dat er overeenkomsten zijn tussen kleuren en persoonlijkheden. Er kan dus een onderscheid gemaakt worden tussen hoe mensen denken (persoonlijkheid) en hoe mensen handelen (aanpak) (De Caluwé & Vermaak, 2006:433).

Sommige kleuren passen beter bij elkaar en sommige kleuren staan op gespannen voet met elkaar. Volgens de genoemde auteurs passen de kleurdrukken geel en blauw redelijk goed bij elkaar en groen en wit (al kunnen er ook spanningen tussen bestaan) (De Caluwé & Vermaak, 2006:407). Mensen kunnen vanuit verschillende veronderstellingen of paradigma's kijken naar gewenste veranderingen of een veranderaanpak (De Caluwé & Vermaak, 2006:62).

De persoonlijke voorkeur van de veranderaar (het MT) en de omstandigheden waaronder wordt veranderd, beïnvloedt ook de keuze voor de kleur waarmee de veranderstrategie vormgegeven wordt (Metselaar et al., 2011:141; De Caluwé & Vermaak, 2006:184-185). Om te weten te komen wat de passende kleur volgens De Caluwé & Vermaak (2006:70-71) is waarmee de veranderstrategie voor de invoering van het (nieuw) strategisch opleidingsbeleid vormgegeven kan worden, kan zowel de persoonlijke voorkeur met betrekking tot verandering in het algemeen als de voorkeur van mensen voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid worden onderzocht.

Kleurdruk	Er verandert iets als je	In een	Naar	Interventies	Door een	Gericht op	Het resultaat is	De borging schuilt in	De valkuil schuilt in	Typische actoren zijn
Geel	Belangen bij elkaar brengt	Machts- spel	Een haalbare oplossing, win-winsituatie	Coalitie- vorming, top- structurering	Proces- regisseur die zijn macht gebruikt	Posities en context	Onbekend en verschuivend	Beleids- documenten en machts- balans, loyaliteit	Loose-loose- situaties	Mensen met de meeste formele of informele macht Vertegen- woordigers van belangen Achterbannen, omstanders en omgeving
Blauw	Eerst denkt en dan planmatig doet	Rationeel proces	De beste oplossing	Projectmatig werken, strategische analyse	Inhoudelijk expert, projectleider	Kennis en resultaten	Omschreven en gegarandeerd	Meten= weten, bijsturen	Negeren van externe en irrationele aspecten	Opracht- gevers Project- medewerkers Doelgroepen/ gebruikers Buitenwereld
Rood	Mensen op de juiste manier prikkelt	Ruiflexerteite	Een motiverende oplossing	Beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	HRM- expert, een coachend manager	Procedures, inspiratie en sfeer	Bedacht, niet gegarandeerd	HRM- systemen, goede verhoudingen, communicatie	Verstikkende systemen	Smaakmakers Personeels- medewerkers Teambuilders Rolmodellen Betrokkenen
Groen	Mensen in leersituaties brengt	Ontwikkel- proces	Een oplossing die mensen samen vinden	Gaming en coaching, open systems planning	Proces begeleider die mensen steunt	Setting en communicatie	Geschetst, niet gegarandeerd	Lerende organisatie	Niemand uitsluiten, gebrek aan actie	Trekkers Didactici/ Coaches Docenten Deelnemers Resources
Wit	Ruimte maakt voor ontwikkeling	Dynamiserend proces	Een oplossing die energie losmaakt	Open space meetings, zelfsturende teams	Patroonduider	Complexiteit en betekenis	Onvoorspelbaar	Zelforganisatie	Oppervlakkig begrip, laisser faire	Intrapreneurs, entrepreneurs Allen die initiatief nemen Sponsors en vernieuwers Netwerken

Tabel 5: hoofdkenmerken van de vijf kleuren in een oogopslag (De Caluwé en Vermaak, 2006:70-71)

### 3.8 Beïnvloedende factor op draagvlak: beleidsvervreemding

Het centrale idee van het *'model of planned behaviour'* van Ajzen (1991) in Metselaar et al. (2011) gaat uit van de intentie (bedoeling) van een persoon tot het vertonen van bepaald gedrag. In het DINAMO- model staat het centrale idee van Ajzen (1991) centraal. (Metselaar et al., 2011). Volgens dit model is veranderbereidheid meer afhankelijk van persoonlijke ervaringen en motieven dan van randvoorwaarden in de omgeving van de betrokkenen (Metselaar et al., 2011:83). Aanvullend op de theorie van Metselaar et al. (2011) is de theorie van Tummers (2012a) gebruikt, omdat de theoretische noties van genoemde auteur, een keerzijde vormen op de theorie van Metselaar et al. (2011). Volgens Tummers (2012c) bepalen niet alleen persoonlijkheidskenmerken het draagvlak voor nieuw beleid, ook de inhoud van nieuw beleid is hierbij van belang volgens de theorie beleidsvervreemding. Beleidsvervreemding heeft een grote invloed op veranderbereidheid om nieuw beleid te implementeren (Tummers, 2012b:268).

Tummers, Bekkers & Steijn (2009) omschrijven in Tummers (2011b) het begrip beleidsvervreemding als [*een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid, in dit geval van de publieke professional die het beleid uitvoert*] (Tummers et al., 2009:106).

Naast persoonlijkheidskenmerken bepalen ook de beleidsinhoud en de organisatiecontext de bereidheid van public professionals om nieuw beleid te implementeren (Tummers, 2012b:273; Tummers, 2012c). Wetenschappelijke theoretische inzichten rondom beleidsvervreemding, ontwikkeld door Tummers (2012a), geven aan dat het draagvlak onder professionals om nieuw beleid te implementeren, voor het grootste gedeelte door de inhoud van het beleid wordt bepaald en minder door persoonlijkheidskenmerken van professionals (Tummers, 2012b:273-274; Tummers, 2012c). In navolging op de theorie van Tummers (2012a) wordt in dit onderzoek daarom het concept beleidsvervreemding, als aanvulling gebruikt op de *'theory of planned behaviour'* (Tummers, 2012a:171), welke centraal staat in het DINAMO- model. Bovendien kan via een element uit de dimensies van beleidsvervreemding, ook de invloed van externe ontwikkelingen worden onderzocht. Tummers (2012a) benoemt de mogelijkheid tot het bestuderen van het gedrag van public professionals in relatie tot de bereidheid tot het implementeren van nieuw beleid. In het kader van de geplande (gedrags)verandering die met de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid zal ontstaan, is het daarom relevant om deze relatie te bestuderen. Beleidsvervreemding heeft een negatieve invloed op *'behavioral support'* om nieuw beleid te implementeren (Tummers, 2012a:270).

#### 3.8.1 Dimensies van beleidsvervreemding

Tummers (2012a) beschrijft vijf inhoudelijke dimensies die van invloed zijn op de bereidheid van public professionals tot het implementeren van nieuw beleid. De dimensies in het model geven inzicht in waarom gevoelens van beleidsvervreemding ontstaan zijn (Tummers et al., 2009:115). Een hogere mate van vervreemding van nieuw beleid kan een lagere mate van veranderingsbereidheid tot gevolg hebben (Tummers et al., 2009:110).

In het algemeen geldt dat een toename van de invloed op besluiten tot verandering als gevolg heeft dat machteloosheid afneemt en dat *'support en performance'* toeneemt. Daarnaast leidt dit ook tot minder weerstand tot verandering (Tummers, 2012a). Tummers (2011a:565) stelt dat het concept *'meaninglessness'* nauw gerelateerd is aan het concept *'case for change'*. Bij dit concept wordt benadrukt dat er betere manieren zijn om dingen te doen. Dingen kunnen op een andere manier worden gedaan die beter zijn voor de organisatie, de werknemers en klanten. Hierbij wordt gesteld dat het ontwikkelen van een *'case for change'* een belangrijke stap is in geplande veranderingsbenaderingen. Resultaten en bevindingen uit de *'case for change'*, kunnen in relatie tot de dimensies met betrekking tot zinloosheid voor veranderbereidheid worden gebruikt (Tummers, 2011a:565). Belangrijke onderdelen van een *'case for change'*, zijn a) het benadrukken van welke bijdrage het beleid levert voor de maatschappij en b) het benadrukken van welke bijdrage het beleid levert voor de cliënten van de professionals (Tummers, 2011a:565). In tabel 6 staan de inhoudelijke dimensies schematisch weergegeven.

Dimensies van beleidsvervreemding	Omschrijving
<b>Strategische machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de inhoud van het beleid, zoals vastgesteld in wet- en regelgeving.
<b>Tactische machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop hun organisatie het beleid implementeert.
<b>Operationele machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop zij zelf het beleid uitvoeren.
<b>Zinloosheid voor de maatschappij</b>	De perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid aan belangrijke doelen voor de maatschappij.
<b>Zinloosheid voor de eigen cliënten</b>	De perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid voor hun eigen cliënten.

**Tabel 6: inhoudelijke dimensies van beleidsvervreemding (Bron; Tummers, 2012b:265).**

### 3.8.2 Reduceren van beleidsvervreemding

Uit onderzoek van Tummers (2011a; 2011b) blijkt dat met betrekking tot de vijf inhoudelijke dimensies welke van invloed zijn op beleidsvervreemding, met name operationele machteloosheid en zinloosheid voor de maatschappij en de eigen cliënten, van invloed zijn op de bereidheid van professionals om nieuw beleid te implementeren. Met name de factor 'zinloosheid voor de maatschappij' is van belang bij veranderbereidheid en bereidheid tot het implementeren van nieuw beleid. Als professionals het gevoel hebben dat het beleid onvoldoende bijdraagt aan maatschappelijke doelen, zullen zij minder bereid zijn om beleid te implementeren. Voor professionals is het belangrijk om de logica te zien van een beleid en het gevoel te hebben om in staat de zijn om de vorm te beïnvloeden (Tummers, 2011b:17).

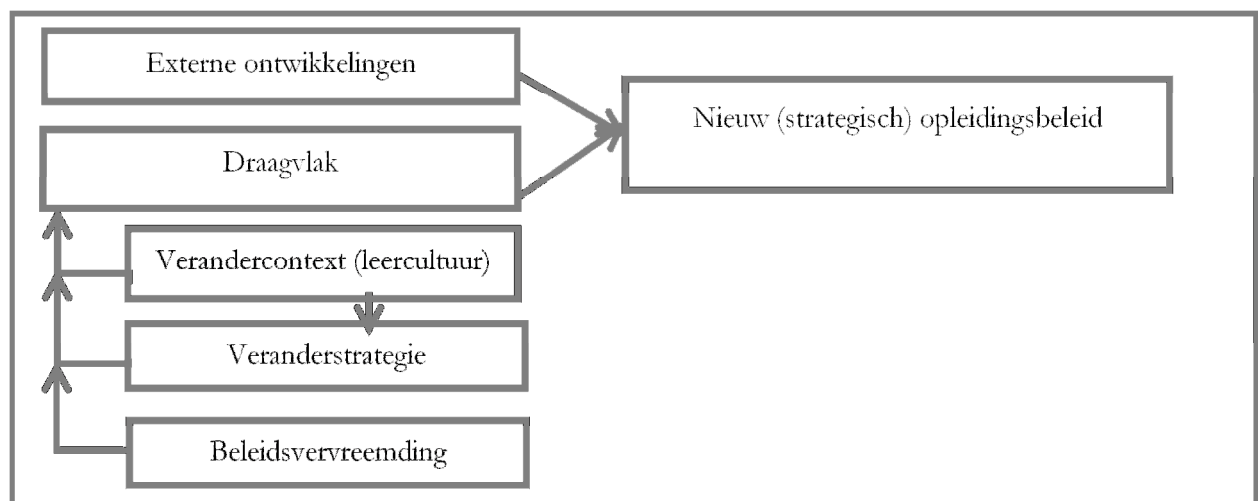
Daarnaast zullen public professionals zich minder inspannen tijdens een beleidsimplementatie wanneer zij het gevoel hebben dat een dergelijk beleid geen waarde toevoegt voor hun cliënten. Met betrekking tot de dimensie operationele machteloosheid is het belangrijk dat professionals autonomie en discretie ervaren gedurende de beleidsimplementatie (Tummers, 2011b:17).



Verschillende ontwikkelingen in publiek management, zoals het mondiger worden van burgers, nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderende wensen van politici en beleidsmakers, zoals ook naar voren gekomen bij de duiding van het begrip externe ontwikkelingen, zijn van invloed op de context van de beleidsimplementatie (Tummers, 2012b:269-270). Strategische en tactische machteloosheid spelen geen rol, omdat participatie van public professionals op strategisch en tactisch niveau niet van invloed is op veranderbereidheid (Tummers, 2011b:17). Echter hebben tactische en operationele machteloosheid volgens Tummers (2012b) een significante negatieve invloed op de tevredenheid van medewerkers met hun baan (Tummers, 2012b:269).

### 3.9 Slotconclusie en conceptueel model

In het geschetste theoretisch kader van dit onderzoek zijn een aantal veronderstellingen beschreven, weergegeven in figuur 5. De essentie van het conceptueel model zal hierna worden beschreven, waarbij de verhouding tussen de verschillende (determinerende) variabelen in het conceptueel model, inzichtelijk zal worden gemaakt.



**Figuur 5: conceptueel model**

Als eerste wordt verondersteld dat externe ontwikkelingen van invloed zijn op een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Veranderingen in de interne en externe omgeving doen een beroep op het verandervermogen van organisaties (in dit onderzoek het verandervermogen van Woonvisie) (Steijn & Groeneveld, 2009:153). Verandering betekent aanpassen, flexibel kunnen inspelen op verandering in de omgeving en op het juiste moment opleiden (De Loght & Van Petegem, 2005:8-22).

Als tweede wordt verondersteld dat draagvlak van invloed is op nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Deze scriptie gaat over (intern) draagvlak voor een geplande (gedrags)verandering. Een indicator van het draagvlak voor een geplande verandering is het DINAMO- model.

Het DINAMO- model is aangevuld met een aantal beïnvloedende factoren op draagvlak. Hiermee heeft de onderzoeker, op basis van wetenschappelijke literatuur onderbouwde redenen, een eigen model samengesteld. De verandercontext (leercultuur) is van invloed op de keuze voor de passende veranderstrategie (Metselaar et al., 2011:143). Leercultuur is daarnaast van invloed op draagvlak, omdat een leercultuur gedragen moet worden door alle betrokken actoren (De Loght & Van Petegem, 2005:14). De resultaten van het DINAMO- model, kunnen worden beïnvloed door passende interventies uit de interventiematrix van het DINAMO- model. Deze houden verband met de soorten veranderstrategieën, omschreven door De Caluwé & Vermaak (2006). De veranderstrategie is om voorgaande redenen van invloed op draagvlak (Metselaar et al., 2011:140-143).

Metselaar et al. (2011) stelt dat veranderbereidheid volgens het DINAMO- model meer afhankelijk is van persoonlijke ervaringen en motieven dan van randvoorwaarden in de omgeving van de betrokkenen (Metselaar et al., 2011:83). Een keerzijde op deze theorie is de beïnvloedende factor beleidsvervreemding, welke stelt dat het draagvlak onder public professionals om nieuw beleid te implementeren, voor het grootste gedeelte wordt bepaald door de inhoud van het beleid en minder door persoonlijkheidskenmerken (Tummers, 2012b:273-274; Tummers, 2012c).

Het hierna volgende hoofdstuk 4, geeft een nader inzicht in hoe de theoretische concepten zullen worden gemeten in dit onderzoek. Dit zal gebeuren middels een operationalisering van de in dit hoofdstuk beschreven theoretische concepten. Daarnaast zal het onderzoeksdesign worden beschreven.

## 4. Onderzoeksdesign en operationalisatie

---

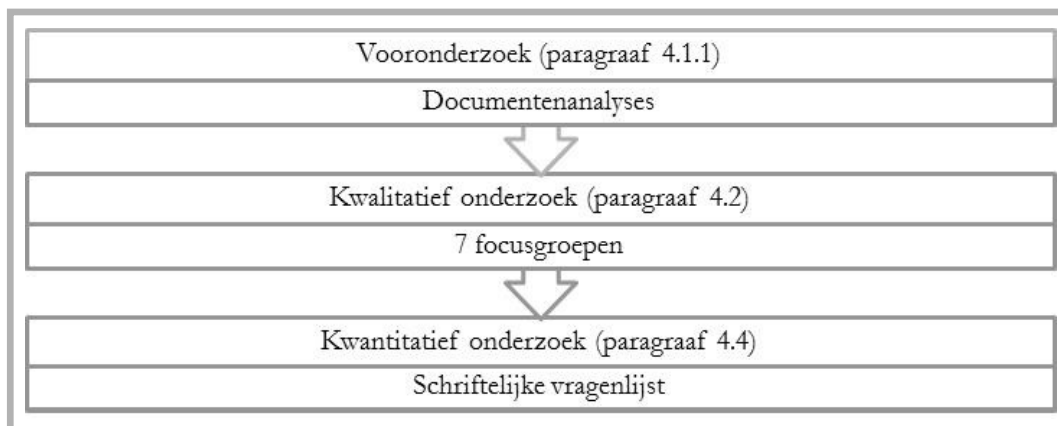
Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoeksdesign en de operationalisatie van de scriptie.

Het onderzoeksdesign bestaat uit de onderzoeksmethoden en –technieken die de onderzoeker heeft gebruikt in het onderzoek (Van Thiel, 2010:63). Naast het onderzoeksdesign zal in dit hoofdstuk ook de operationalisatie worden beschreven. De overgang van het theoretisch kader naar empirisch onderzoek kan worden omschreven als operationaliseren (Van Thiel, 2010:52-53). De operationalisatie geeft aan wat er in deze scriptie door de onderzoeker is gemeten.

### 4.1 Onderzoeksdesign

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie gevalstudie.

Er is voor deze strategie gekozen, omdat het onderzoek een ontwerpende centrale vraag en doelstelling heeft en het karakter van het onderzoek zich daarom goed leent voor de onderzoeksstrategie gevalstudie (Van Thiel, 2010:69-70). Binnen de onderzoeksstrategie is gekozen voor een *'mixed method design'*. Tijdens dit onderzoek zijn zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verzameld. Figuur 6 geeft een schematische weergave van het onderzoeksdesign, zoals deze zal worden behandeld en nader toegelicht.



**Figuur 6: schematische weergave onderzoeksdesign**

#### 4.1.1 Vooronderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is een vooronderzoek uitgevoerd. Conform de suggestie van Van Thiel (2010), om gebruik te maken van de onderzoeksmethode bestaand materiaal in vooronderzoek, is gebruik gemaakt van een tweetal documentenanalyses op basis van bestaand materiaal. Bovendien past deze onderzoeksmethode binnen de onderzoeksstrategie gevalstudie (Van Thiel, 2010:121). Het vooronderzoek werd hiermee een nadere concretisering van de probleemstelling en is gebruikt als input voor het verdere hoofdonderzoek van het onderzoeksdesign (Van Thiel, 2010:21). Aan de hand van de eerste documentenanalyse is een analyse opgesteld naar externe ontwikkelingen binnen de corporatie branche. Doelstelling van de documentenanalyse was het analyseren van externe ontwikkelingen in de corporatiebranche en of

dit gevolgen zal hebben voor de opleidingsnoodzaak van medewerkers. De onderzoeksresultaten uit het vooronderzoek zullen worden gepresenteerd in hoofdstuk 5. Naast een documentenanalyse naar externe ontwikkelingen is in het vooronderzoek als tweede een documentenanalyse (vergelijkend onderzoek) uitgevoerd naar het (strategisch) opleidingsbeleid van andere woningcorporaties. In totaal is hieraan medewerking verleend door 13 corporaties uit de provincie Zuid- Holland<sup>3</sup>. Bij alle corporaties, die hebben meegewerkt aan het onderzoek, is een (strategisch) opleidingsbeleid aanwezig. Het bestaand materiaal van corporaties is geselecteerd aan de hand van twee criteria: de ligging van de corporatie in de provincie Zuid-Holland en de aanwezigheid van een (strategisch) opleidingsbeleid (Van Thiel, 2010:120). Doelstelling van het vergelijkend onderzoek was inzicht krijgen in hoe(verre) woningcorporaties in de omgeving van Woonvisie inspelen op externe ontwikkelingen en op welke wijze zij hiertoe een (strategisch) opleidingsbeleid hebben vormgegeven.

## **4.2 Kwalitatief onderzoek**

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door middel van de onderzoeksmethode interview en meer specifiek focusgroepen. Een focusgroep is een techniek waarbij sprake is van een open discussie die wordt gevoerd over een specifiek onderwerp met respondenten. Deze open discussie wordt geleid door een gespreksmoderator, die meestal de onderzoeker zelf is (Van Thiel, 2010:112).

### 4.2.1 Geschiktheid methodiek focusgroepen

De methode focusgroepen is voor dit onderzoek om twee redenen het meest geschikt geweest. Als eerste konden 'attitudes', gevoelens en onderzoeksdata over de beïnvloedende factoren op draagvlak in groepsverband worden geanalyseerd (Greenbaum, 2000:3-6). Tijdens een groepsinterview werd de mogelijkheid gecreëerd om beïnvloedende factoren op draagvlak, welke zich op groepsniveau afspelen, te analyseren (Van Selm, 2007:6). Als tweede wordt de methode bovendien gebruikt voor het in gang zetten van veranderingsprocessen (Van Selm, 2007:7).

### 4.2.2 Doelstelling en bespreking methode focusgroep

Door gebruik te maken van de methode focusgroepen zijn vijf doelen gerealiseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de voordelen van de methodiek. *Als eerste* kon door participatie in een focusgroep het draagvlak worden beïnvloed. Focusgroepen staan in wetenschappelijke literatuur bekend als een vorm van participatief management. Er kan een gemeenschappelijk perspectief worden ontwikkeld door focusgroepen (Kim, 2002:237). Bovendien hebben focusgroepen zorggedragen voor het creëren van draagvlak en herkenning (Van Thiel, 2011). In het kader van dit onderzoek heeft dit, mede gezien de achtergrondinformatie en aanleiding voor dit onderzoek, tot een positieve waarde voor het draagvlak geleid. Deze kwalitatieve vorm van onderzoek is *als tweede* geschikt om gevoelens, gedragingen en houdingen te meten onder respondenten.

---

<sup>3</sup>Voor een overzicht van de deelnemende organisaties, wordt verwezen naar bijlage 1.

Emoties en gevoelens kunnen niet alleen via een schriftelijke vragenlijst worden gemeten. Bovendien is de onderzoeker op deze manier in staat gesteld om allerlei gedragingen en houdingen te analyseren. Doordat elke setting tijdens een groepsinterview anders is geweest, kon door middel van het semi- gestructureerde karakter van de focusgroepen, steeds aanvullende vragen worden gesteld, om het gegeven antwoord beter te begrijpen (Greenbaum, 2000:3-6; Van Thiel, 2010:108). *Als derde* is gebruik gemaakt van de positieve werking van groepsdynamiek. Het voordeel van groepsdynamiek is dat het een contextualiserende werking heeft (Van Thiel, 2010:112). Dit houdt in dat het onderwerp, (strategisch) opleidingsbeleid, in een context werd geplaatst tijdens de focusgroepen. Dit is gebeurd doordat het onderwerp tijdens de focusgroep in een samengestelde sociale context is behandeld en daardoor door de onderzoeker kon worden begrepen in zijn context (nader beschreven in paragraaf 4.3.3). *Als vierde* is de methode efficiënt, omdat in korte tijd met een aantal medewerkers tegelijk is gesproken. Hierdoor is de methode kosteneffectief (Greenbaum, 2000:10-14). Door middel van focusgroepen konden daarnaast zowel voor- als tegenstanders tegenover de veranderingen die met het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid zullen ontstaan, worden belicht (Greenbaum, 2000:10-14). Dit is mede door de selecte steekproef zelfselectie bevorderd. *Als vijfde* is de onderzoeksmethode focusgroep geschikt als actieonderzoek. De onderzoeker kon de onderzoeksresultaten (output) van een vorige focusgroep gebruiken als input voor een komende focusgroep. Dit heeft de onderzoeker kunnen doen omdat elke groep een andere dynamiek kende en van elke focusgroep is geleerd (Greenbaum, 2000:13). Daarnaast hebben respondenten tijdens de focusgroep geparticipeerd in het onderzoek. Achteraf is het effect van de focusgroep op het draagvlak gemeten met behulp van de schriftelijke vragenlijst.

Wetenschappelijke methodologische literatuur, benoemt naast de behandelde voordelen, ook nadelen voor deze methodiek (Greenbaum, 2000; Fern, 2001; Baarda, De Goede & Teunissen, 2005; Van Thiel, 2010). Om te voorkomen dat iedere afzonderlijke respondent geen inbreng leverde, is iedere respondent tijdens het onderzoek gestimuleerd tot het geven van antwoord (Fern, 2001:110). Daarnaast is anonimiteit en onafhankelijkheid benadrukt, om te voorkomen dat respondenten zich geremd voelden om in groepsverband antwoorden te geven (Baarda et al., 2005:241). Dit is gebeurd in een memo bij de interviewhandleiding en tijdens de introductie voorafgaand aan de focusgroep bijeenkomst. De groepsdynamiek kan een negatief effect hebben op de onderzoeksuitkomst. Registratie van zowel antwoorden als emoties (in transcript vorm), heeft dit negatieve effect opgevangen (Van Thiel, 2010:112). Ondanks dat de methode efficiënt is, kunnen een beperkt aantal onderwerpen tijdens een groepsinterview aan bod komen (Baarda et al., 2005:241). Daarom is gebruik gemaakt van een interviewhandleiding en is zorgvuldig met de (beschikbare) tijd omgegaan (Greenbaum, 2000:59). Tot slot zijn de uitkomsten van de focusgroepen vergeleken met de uitkomsten uit een schriftelijke vragenlijst. Deze is achteraf uitgedeeld, zodat de focusgroep kon worden geëvalueerd en de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve gedeelte van het onderzoek konden worden vergeleken (Greenbaum, 2000:214-215; Fern, 2001:144).

#### 4.2.3 Volgorde focusgroepen

De focusgroepen hebben allereerst plaatsgevonden met medewerkers van Woonvisie, uit alle organisatieniveaus. De eerste 6 focusgroepen bestonden uit medewerkers. Vervolgens is een focusgroep met het MT georganiseerd. Hierin zijn de resultaten van alle focusgroepen met de medewerkers teruggekoppeld. Het MT werd hierdoor ook daadwerkelijk geconfronteerd met de (tussentijdse) onderzoeksresultaten en de onderzoeker kon de output van de focusgroepen van de medewerkers gebruiken als input voor de focusgroep in het MT. Deze opzet heeft de onderzoeker in staat gesteld om ook te analyseren of benodigde beïnvloedende factoren voor draagvlak aanwezig zijn bij Woonvisie.

### **4.3 Selectie respondenten**

In deze paragraaf zal de wijze waarop de respondenten zijn geselecteerd, worden beschreven. Hierbij zal worden ingegaan op de soort steekproef en een onderbouwing hiervan. Daarnaast zal worden ingegaan op het criterium representativiteit.

#### 4.3.1 Selecte steekproef

Voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Er kunnen verschillende combinaties binnen de verschillende soorten selecte steekproeven worden gebruikt (Van Thiel, 2010:54-55). Dit type steekproef is voor het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek het meest geschikt, omdat via deze steekproef gericht mensen worden geselecteerd. De selecte steekproef bestaat uit een aantal soorten. Voor het selecteren van de respondenten, voor de focusgroepen, is gebruik gemaakt van een quotum steekproef, doelgerichte steekproef en zelfselectie, omschreven in Van Thiel (2010:55).

Bij de *quotum steekproef* is de onderzoeksvraag de leidraad (Baarda et al., 2005:159). De onderzoeksvraag in dit onderzoek betrof het onderzoeken van draagvlak onder alle medewerkers in de organisatie uit alle lagen en op elk niveau. Hierbij is getracht een representatief aantal van de populatie medewerking te laten verlenen voor het onderzoek. Dit is gebeurd middels exact dezelfde samenstelling naar verhouding in percentage op het gebied van geslacht (man- vrouw verdeling). Het voorgaande kon worden gerealiseerd door middel van het quotum. Conform de suggestie van Van Thiel (2010) kon middels deze werkwijze het principe van stratificatie worden gerealiseerd (voor nadere toelichting zie paragraaf 4.3.3).

Daarnaast is er sprake geweest van een *doelgerichte steekproef* (Van Thiel, 2010:55). Bij het trekken van de selecte steekproef is gebruik gemaakt van een steekproefkader, het personeelsbestand van Woonvisie (de doelgroep) (Woonvisie, 2013i). De doelstelling van dit onderzoek is om het draagvlak onder alle medewerkers voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid te beïnvloeden.

Tot slot is er sprake geweest van *zelfselectie*<sup>4</sup>. Iedereen in de populatie van het personeelsbestand heeft een uitnodiging voor deelname aan een focusgroep ontvangen. Deelname aan het onderzoek was vrijblijvend (Van Thiel, 2010:55). Hiermee is gewaarborgd dat alle meningen in het onderzoek welkom waren.

#### 4.3.2 Selectie respondenten

Bij de selectie van respondenten kan gebruik worden gemaakt van sleutelpersonen (Van Thiel, 2010:111). De onderzoeker heeft, voor het versturen van uitnodigingen aan de populatie, voorafgaand gesprekken gevoerd met iedere sleutelpersoon.

De doelstelling hiervan was tweeledig. Als eerste was het door de organisatie gewenst nadere toelichting van focusgroepen aan iedere sleutelpersoon te geven, voor het verkrijgen van toestemming om de onderzoeksmethode te mogen uitvoeren. Als tweede heeft de onderzoeker aan de hand van het bestuderen van functiebeschrijvingen op elk organisatieniveau, bij sleutelpersonen kunnen toetsen welke functieniveaus bij elkaar konden worden geplaatst. Dit is tijdens het onderzoek nuttig geweest, omdat hiermee rekening kon worden gehouden met de verschillende organisatieniveaus. De onderzoeker heeft echter wel zelf de definitieve besluiten hiertoe genomen. Een van de manieren om respondenten te selecteren voor focusgroepen, is door gebruik te maken van een lijst met respondenten (Greenbaum, 2000:62). Vanuit de afdeling P&OI is een personeelslijst, met alle medewerkers, beschikbaar gesteld (inclusief vermelding van salarisschalen per medewerker). Dit is de gehele populatie voor het onderzoek (De Vocht, 2012:17).

Onder de het begrip '*medewerkers*', wordt het volgende in dit onderzoek verstaan. Medewerkers werkzaam op basis van een vast of tijdelijk contract bij Woonvisie te Ridderkerk en Rhooen. Samengevat: al het personeel van de gehele werkorganisatie van Woonvisie (inclusief de directeur- bestuurder, omdat deze een MT- lid is). Inhoudende 91 medewerkers (inclusief de directeur bestuurder). Dit omdat het onderzoek over draagvlak onder alle medewerkers op alle organisatieniveaus betrekking heeft.

#### 4.3.3 Representativiteit en onderbouwing selectiewijze

Focusgroepen bestaan uit 7-10 personen (Greenbaum, 2000:3-4). De focusgroepen voor dit onderzoek zijn samengesteld uit alle organisatieniveaus. Er is gekozen voor een maximum van 7 personen per focusgroep. Als eerste omdat hierdoor de focusgroep voor de onderzoeker was te overzien. Bovendien is Woonvisie in verhouding met andere corporaties een middelgrote woningcorporatie. Het aantal mensen per focusgroep is daarom ook in de praktijk passend, omdat er in verhouding minder mensen per organisatieniveau beschikbaar zijn dan in een grote organisatie. Als tweede bepaalt het principe van verzadiging hoeveel focusgroepen nodig zijn in

---

<sup>4</sup> Bij 1 afdeling van Woonvisie is in overleg met de manager, wegens omstandigheden, personeel geselecteerd. De betreffende manager heeft geen toestemming gegeven voor het benaderen van de gehele afdeling. De geselecteerde personeelsleden hebben echter wel zelf mogen beslissen om deel te nemen.

een onderzoek (Van Selm, 2007:7). In totaal zijn 7 focusgroepen georganiseerd, omdat een representatief aantal respondenten, uit alle lagen van de organisatie, met dit aantal kon deelnemen. Tijdens het onderzoek is door middel van 7 focusgroepen door de onderzoeker verzadiging geconstateerd (zie hoofdstuk 6). In dit onderzoek hebben niet altijd 7 respondenten in een focusgroep geparticipeerd. Redenen om geen medewerking te verlenen aan het onderzoek liepen uiteen van onder andere: ziekte, werkdruk, afwezigheid of minder dan zeven personen per functiegroep/vakgebied. Deelnemers van focusgroepen dienen op grond van belangrijke kenmerken vergelijkbaar te zijn op het gebied van hun samenstelling Morgan (1998) in Van Selm (2007:8). Op basis van de doelgerichte steekproef zijn criteria gehanteerd om zo goed mogelijk het onderzoeksveld (alle medewerkers) te representeren (Van Selm, 2007:7). Dit is gebeurd op grond van de gezichtspunten leeftijd, geslacht en organisatieniveau, welke achtereenvolgens in deze sub paragraaf worden behandeld.

Er zijn verschillende soorten centrummaten, welke het middelpunt van een reeks gegevens aangeven (De Vocht, 2012:117). Daarnaast zijn er ook verschillende opties voor spreidingsmaten, welke de spreiding van de verdeling kunnen duiden (De Vocht, 2012:127; Van Thiel, 2010). Conform de suggestie van Van Thiel (2010) is gebruik gemaakt van de centrummaat rekenkundig gemiddelde en de spreidingsmaat standaarddeviatie (Van Thiel, 2010:141). Als eerste kan het *rekenkundige gemiddelde* als een centrummaat worden gebruikt (voor de gezichtspunten: leeftijd en organisatieniveaus). Als tweede is de *standaarddeviatie* gebruikt om aan te duiden hoe groot de afwijking is van de hiervoor genoemde centrummaat (voor de gezichtspunten: leeftijd en organisatieniveaus) (Van Thiel, 2010:141). Beide maten zijn berekend met behulp van het software programma IBM SPSS Statistics 21 (hierna afgekort: SPSS). De spreiding en de samenstelling van de focusgroepen, is representatief voor het gehele personeelsbestand.

#### 4.3.3.1 Gezichtspunt geslacht en leeftijd

Wanneer gekeken wordt naar zowel het gezichtspunt geslacht als leeftijd, kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een representatieve verhouding van de deelnemers in de focusgroep in vergelijking met het totale personeelsbestand. Tabel 7 geeft een indicatie van de respondenten (inclusief directeur-bestuurder) welke hebben deelgenomen aan de focusgroep.

In tabel 8 is het gehele personeelsbestand (inclusief de directeur-bestuurder) weergegeven.

Vrouwen	18	51%
Mannen	17	49%
Leeftijd	42,3 jaar	
<b>Totaal</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabel 7: respondenten onderzoek focusgroepen**

Vrouwen	46	50,55%
Mannen	45	49,45%
Leeftijd	45,6 jaar	
<b>Totaal</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

**Tabel 8: populatie/personeelsbestand Woonvisie**

Tabel 7 en 8 geeft weer dat het gezichtspunt geslacht van de respondenten van de focusgroepen naar verhouding in percentage overeenkomt met het gehele personeelsbestand. Hiermee is er



sprake van stratificatie. Stratificatie van de steekproef verbetert en verzekert de representativiteit van de steekproef (Van Thiel, 2010:56).

In totaal waren 2 medewerkers langdurig ziek, waardoor het beschikbare aantal medewerkers op 89 uitkwam voor een deelname aan de focusgroep. Onderstaande tabel 9 toont algemene frequenties naar geslacht en de gemiddelde leeftijd per focusgroep.

Focusgroep	Totaal aantal respondenten	Geslacht		Leeftijd
		Frequentie Man	Frequentie Vrouw	Gemiddelde leeftijd
Focusgroep 1	7	3	4	35,71 jaar
Focusgroep 2	5	2	3	41,40 jaar
Focusgroep 3	6	4	2	43,00 jaar
Focusgroep 4	5	2	3	44,20 jaar
Focusgroep 5	4	1	3	43,75 jaar
Focusgroep 6	3	3	0	44,33 jaar
Focusgroep 7	5	2	3	47,60 jaar
<b>Totaal</b>	35	17	18	42,34 jaar

**Tabel 9: gezichtspunt geslacht en leeftijd - focusgroepen**

De samenstelling van de focusgroepen is over het algemeen representatief geweest op het gebied van frequentie, leeftijd en geslacht. Er waren gemiddeld 5 respondenten per focusgroep. De gemiddelde leeftijd van de respondenten komt overeen met het complete personeelsbestand van Woonvisie en is daarmee ook representatief voor het gehele personeelsbestand. In tabel 10 wordt de representativiteit voor het gezichtspunt leeftijd weergegeven.

Totale personeelsbestand		Respondenten focusgroepen	
Leeftijd		Leeftijd	
<b>N</b>	91	<b>n</b>	35
<b>Mean</b>	45,57	<b>Mean</b>	42,34
<b>Std. Deviation</b>	11,31	<b>Std. Deviation</b>	10,98

**Tabel 10: gezichtspunt leeftijd - focusgroepen**

De gemiddelde leeftijd van de deelnemende respondenten in de focusgroep betrof 42,34 jaar (met de standaarddeviatie van 10,98). Ten opzichte van het gehele personeelsbestand is dit een representatieve weergave van de populatie. Het gehele personeelsbestand kende een gemiddelde leeftijd van 45,57 jaar (met de standaarddeviatie van 11,31).

#### 4.3.3.2 Gezichtspunt organisatieniveau

Er is gebruik gemaakt van de salarisschalen om de representativiteit naar organisatieniveau weer te geven, omdat de organisatieniveaus corresponderen met de functie indelingen conform de cao Woondiensten beschreven in artikel 4.1.3 (cao Woondiensten, 2012). Dit omdat het opleidingsniveau niet bij Woonvisie wordt geregistreerd. Bovendien zijn functieniveaus gekoppeld aan een loonschaal (Noomen, 2004:142). Het gemiddelde organisatieniveau is met behulp van het software programma SPSS, inzichtelijk gemaakt.

De directeur-bestuurder is niet opgenomen in de hierna volgende tabel 11, omdat deze bezoldiging vastgesteld wordt op grond van de sectorbrede beloningscode voor bestuurders van woningcorporaties (Woonvisie, 2013k:15). Alle functies uit alle afdelingen zijn ingedeeld in een

salarisschaal. Elke functie kan op basis van een salarisschaal op een bepaald organisatieniveau worden ingedeeld. De deelnemende respondenten zijn naar verhouding in percentage, vergeleken met het totale personeelsbestand, representatief voor het gehele personeelsbestand op basis van elk organisatieniveau. Tabel 11 geeft dit weer, omdat de percentages aantonen dat ieder organisatieniveau in verhouding tot het totale personeelsbestand, representatief vertegenwoordigd is geweest.

Salarisschalen per organisatieniveau				
Salarisschaal	Frequentie personeelslijst	Percentage personeelslijst	Frequentie focusgroepen	Percentage focusgroepen
1: A	3	3,3%	0	0,0%
2: B	1	1,1%	0	0,0%
3: C	0	0,0%	0	0,0%
4: D	9	10,0%	2	5,9%
5: E	23	25,6%	6	17,6%
6: F	6	6,7%	1	2,9%
7: G	9	10,0%	3	8,8%
8: H	13	14,4%	5	14,7%
9: I	7	7,8%	5	14,7%
10: J	9	10,0%	5	14,7%
11: K	3	3,3%	2	5,9%
12: L	3	3,3%	2	5,9%
13: M	2	2,2%	2	5,9%
14: N	2	2,2%	1	2,9%
Totaal	90	100%	34	100%

**Tabel 11: gezichtspunt organisatieniveaus - salarisschaal per organisatieniveau** <sup>5 6</sup>

De getoonde gegevens zijn exclusief de directeur-bestuurder, waardoor bij N 90 en n 34 staat vermeld. Op het gebied van het gezichtspunt organisatieniveau, is het rekenkundig gemiddelde (centrummaat) en standaarddeviatie (spreidingsmaat) berekend van alle salarisschalen, corresponderend per organisatieniveau. Tabel 12 presenteert de representativiteit voor het gezichtspunt organisatieniveau.

Totale personeelsbestand		Respondenten focusgroepen	
Salarisschalen per organisatieniveau		Salarisschalen per organisatieniveau	
<b>N</b>	90	<b>n</b>	34
<b>Mean</b>	7,06	<b>Mean</b>	8,41
<b>Std. Deviation</b>	2,86	<b>Std. Deviation</b>	2,74

**Tabel 12: gezichtspunt organisatieniveaus focusgroepen - salarisschalen per organisatieniveau**

De gemiddelde salarisschaal voor de deelnemers in de focusgroepen (34) was H (8,41). Het gemiddelde kende een standaarddeviatie van 2,74. Deze standaarddeviatie lag dicht bij de standaarddeviatie van de gemiddelde salarisschaal voor het gehele personeelsbestand (90), met een standaarddeviatie van 2,86. Het gehele personeelsbestand had de gemiddelde salarisschaal G (7,06).

<sup>5</sup> De totale werkorganisatie betreft 90 medewerkers (exclusief de directeur-bestuurder).

<sup>6</sup> Het aantal deelnemers aan de focusgroepen was 34 (exclusief de directeur-bestuurder).

#### 4.3.4 Interviewhandleiding

De focusgroepen kenmerkten zich door een semi- gestructureerd interview. Het gesprek is geleid aan de hand van een interviewhandleiding/ topic list. Hiervoor wordt verwezen naar bijlage 5.

De onderwerpen zijn afgeleid uit het theoretisch kader (Van Thiel, 2010:109). De opbouw van de interviewhandleiding is conform de voorschriften van een bestuurskundig onderzoek opgebouwd, zoals omschreven in Van Thiel (2010:109-111). De interviewhandleiding heeft uit drie delen bestaan: een introductie, de onderwerpen/topics en een afsluiting. Op basis van de operationalisering van dit hoofdstuk, zijn de topics in de interviewhandleiding samengesteld.

#### **4.4 Kwantitatief onderzoek**

Na iedere focusgroep zijn de daadwerkelijk deelnemende respondenten (35 in totaliteit) verzocht om digitaal een schriftelijke vragenlijst in te vullen. De methode schriftelijke vragenlijst is voor dit onderzoek geschikt, omdat door middel van kwantitatieve gegevens het draagvlak kan worden gemeten. Het doel van de schriftelijke vragenlijst is tweeledig geweest. Met de schriftelijke vragenlijst zijn opvattingen en houdingen (*'attitudes'*) verzameld en hiermee is een inzicht verkregen in de mate van draagvlak onder medewerkers binnen Woonvisie (Van Thiel, 2010:86). Daarnaast is de vragenlijst achteraf na de focusgroepen uitgedeeld. Dit maakte het mogelijk om het draagvlak op meerdere momenten te meten en te onderzoeken en daarnaast kon het effect van de focusgroepen op het draagvlak worden onderzocht. Door de schriftelijke vragenlijst achteraf te laten invullen, is het mogelijk geweest om de focusgroep te evalueren onder de daadwerkelijk deelgenomen respondenten in de focusgroep (Greenbaum, 2000:214-215).

#### 4.4.1 Tweefase steekproef

Zoals de voorgaande paragraaf 4.3 aangaf, is er sprake geweest van een selecte steekproef voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. Om de representativiteit van de steekproef nog verder te verbeteren, is gebruik gemaakt van een tweefase steekproef voor het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek (Van Thiel, 2010:56). De selecte steekproef heeft 35 respondenten geselecteerd voor de focusgroepen in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. De populatie van de schriftelijke vragenlijst betrof 35 respondenten, omdat alleen de respondenten welke ook daadwerkelijk hadden deelgenomen aan een focusgroep, de schriftelijke vragenlijst mochten invullen. Vervolgens zijn de respondenten voor het invullen van de schriftelijke vragenlijst op aselechte wijze geselecteerd.

Inhoudelijke criteria hebben geen rol gespeeld bij het selecteren van de respondenten. Op basis van 'toeval' zijn respondenten tijdens het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek geselecteerd. In wetenschappelijke methodologische literatuur wordt in het algemeen de norm voor een steekproef van 20% van een populatie gehanteerd (Van Thiel, 2010:56). Het totale respons percentage van de schriftelijke vragenlijst betrof 60%. (21 respondenten). Er is dus ruimschoots aan het criterium van een representatieve steekproef voldaan (Van Thiel, 2010:56). Redenen van non respons waren onder andere: de functie niet was niet geschikt om de vragenlijst in te vullen (directeur-bestuurder), geen antwoord willen geven op de vragen, de lengte van de vragenlijst en

afwezigheid. De meeste respondenten gaven geen reactie om de schriftelijke vragenlijst niet in te vullen.

#### 4.4.2 Respondenten schriftelijke vragenlijst

In verhouding tot de focusgroepen, is er naar verhouding in percentage, sprake geweest van een goede afspiegeling van de man- vrouw verdeling. Tabel 13 geeft weer dat de representativiteit is gewaarborgd.

Representativiteit naar geslacht				
	respondenten		populatie	
Geslacht	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%
Totaal	21	100%	35	100%
Man	10	48%	17	49%
Vrouw	11	52%	18	51%

**Tabel 13: gezichtspunt geslacht - schriftelijke vragenlijst**

Ook het rekenkundig gemiddelde en de standaarddeviatie van respondenten welke hebben deelgenomen aan de schriftelijke vragenlijst, kan aan de hand van het gezichtspunt leeftijd worden gepresenteerd. In tabel 14 worden de gegevens met betrekking tot het gezichtspunt leeftijd samenvattend gepresenteerd.

Respondenten focusgroepen		Respondenten schriftelijke vragenlijst	
Leeftijd		Leeftijd	
<b>N</b>	35	<b>n</b>	21
<b>Mean</b>	42,34	<b>Mean</b>	40,05
<b>Std. Deviation</b>	10,98	<b>Std. Deviation</b>	9,96

**Tabel 14: gezichtspunt leeftijd - schriftelijke vragenlijst**

De gemiddelde leeftijd van de deelnemende respondenten aan de schriftelijke vragenlijst betrof 40,05 jaar (met de standaarddeviatie van 9,96). Ten opzichte van de deelnemende respondenten van de focusgroepen, is dit een representatieve weergave van de populatie. De focusgroepen kende, zoals aangegeven, een gemiddelde leeftijd van 42,34 jaar (met de standaarddeviatie van 10,98). In het kader van waarborging van de anonimiteit was het niet mogelijk om salarisschalen van respondenten te achterhalen.

#### 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek bestaat uit de elementen nauwkeurigheid en consistentie (Van Thiel, 2010:57). Met betrekking tot het waarborgen van het element nauwkeurigheid zijn de volgende maatregelen genomen. *Het eerste element van betrouwbaarheid nauwkeurigheid*, is in dit onderzoek op de volgende manier gewaarborgd. Als eerste is voorafgaand aan de focusgroepen een interviewhandleiding opgesteld. Hierin zijn topics opgenomen welke in de focusgroep aan bod kwamen. Daarnaast zijn de topics getest door middel van een pilot over de interviewhandleiding. Een groepslid uit elk van de zeven focusgroepen heeft in deze pilot deelgenomen. Zowel de betrouwbaarheid als validiteit van de interviewhandleiding werd hiermee beïnvloed. Onderwerpen die niet duidelijk zijn, aansluiting van de onderwerpen bij de leefwereld

van de respondent en de moeilijkheidsgraad van de interviewhandleiding zijn achterhaald (Van Thiel, 2010:94-111). Deze pilot diende ter toetsing van de duidelijkheid van de vragen voor medewerkers. Tot slot diende de pilot om de taalkundige formuleringen te testen welke in de handleiding zijn gehanteerd. Tijdens de pilot zijn 5 van de 7 personen positief geweest over de interviewhandleiding en heeft de onderzoeker besloten geen wijzigingen aan te brengen (Van Thiel, 2010:94-95;111)). De topics zijn rechtstreeks afgeleid uit de operationalisatie van het theoretisch kader. Hierdoor zijn de interviews volgens een vast stramien doorlopen (Van Thiel, 2010:57). Daarnaast is contact gelegd met dhr. Metselaar, welke belangrijke input heeft gegeven m.b.t. het meten van een indicatie van het draagvlak in de schriftelijke vragenlijst. Dhr. Metselaar heeft zijn officiële vragenlijst, behorende bij de laatste versie van het DINAMO- model, verstrekt aan de onderzoeker. Door gebruik te maken van zijn standaard vragenlijst uit eerder wetenschappelijk onderzoek, is de nauwkeurigheid van het onderzoek bevorderd (Van Thiel, 2012:57).

*Het tweede element van betrouwbaarheid is consistentie.* Een consistent onderzoek bestaat uit het element herhaalbaarheid. Een ander onderzoek zal tot dezelfde uitkomsten als dit onderzoek komen. Er is een grote steekproef genomen uit de beschikbare populatie en dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010:58). Er is een representatief aantal respondenten bij het onderzoek betrokken. De interviewhandleiding bepaalde het stramien van de focusgroepen en hiermee is replicerbaarheid bevorderd (Van Thiel, 2010:114). Met betrekking tot methodologische vaardigheid zijn een tweetal maatregelen genomen, conform methodologische wetenschappelijke literatuur met betrekking tot het waarborgen van de methodologische vaardigheid. (Van Thiel, 2010:115). Als eerste is een seminar gevolgd met betrekking tot kwalitatief interviewen, een kwalitatieve analyse en het computer programma SPSS en er heeft een pilot plaatsgevonden voorafgaand aan de focusgroepen van de interviewhandleiding. Als tweede is voorafgaand toestemming verkregen om van alle focusgroepen geluidsopnames te maken, zodat een verslag van elke focusgroep kon worden gemaakt in transcript vorm. Hiermee is ook het risico van dubbele hermeneutiek voorkomen (Van Thiel, 2010:114-115). Na afloop van de focusgroepen zijn gespreksverslagen opgesteld en voorgelegd aan de betreffende respondenten (member check). Iedere respondent heeft de gelegenheid gekregen om zaken die onjuist waren aan te geven. Op deze manier is getoetst of alle verkregen informatie uit de focusgroepen juist is begrepen en geïnterpreteerd (Van Thiel, 2010:112-115). Voorafgaand aan het onderzoek zijn instructies en spelregels gecommuniceerd aan alle respondenten. Bij de interviewhandleiding voor de focusgroep is een memo aan alle respondenten bijgevoegd (zie bijlage 3). Na afloop van iedere focusgroep werden respondenten verzocht een schriftelijke vragenlijst digitaal (anoniem) in te vullen. Ook hierbij is een memo bijgevoegd met instructies en spelregels (zie bijlage 4). In de vragenlijst van dhr. Metselaar zijn controle- items opgenomen, waardoor het mogelijk werd consistentie van de reactie van de respondent na te gaan (Van Thiel, 2010:96).

De validiteit kent twee hoofdvormen in een onderzoek, de interne en externe validiteit (Van Thiel, 2010:58-59). Met betrekking tot de interne validiteit speelt een goede operationalisatie een

rol (Van Thiel, 2010:58). De operationalisaties waren een goede maatstaf van het theoretisch construct, omdat naar aanleiding van het theoretisch kader door middel van operationalisaties indicatoren zijn benoemd, welke zijn vertaald naar topics in de interviewhandleiding en er is gebruik gemaakt van een standaard vragenlijst opgesteld door dhr. Metselaar (Metselaar, 2010). De validiteit van het onderzoek is daarom gewaarborgd, omdat de operationalisaties uit het theoretisch kader zijn gebruikt voor de topics van de interviewhandleiding en schriftelijke vragenlijst. Hierdoor is gemeten wat beoogd werd te meten. De focusgroepen zijn aan de hand van geluidsopnamen vastgelegd en in de vorm van transcripten in een verslag weergegeven. Dit verslag is ter goedkeuring aan respondenten voorgelegd. Hiermee werd de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek bevorderd (Van Thiel, 2010:114-115). De externe validiteit werd gewaarborgd, middels het criterium representativiteit en de steekproef, zoals behandeld in paragraaf 4.3. Hierdoor zijn de onderzoeksresultaten te generaliseren naar het niveau van alle vestigingen van woningcorporatie Woonvisie. Daarnaast heeft, zoals aangegeven, een pilot plaatsgevonden met een representatieve groep respondenten, waarbij is getest of de interviewhandleiding duidelijk was (Van Thiel, 2010:58-59). Tot slot is externe validiteit bevorderd, omdat gebruik is gemaakt van een meetinstrument ontwikkeld door dhr. Metselaar (2010) ter indicatie van het draagvlak, bestaande uit een standaard vragenlijst, waardoor externe validiteit is bevorderd (Van Thiel, 2010:59).

## **4.6 Verwerking data**

### 4.6.1 Kwalitatieve data

De onderzoeksdata komende uit de focusgroepen zijn niet- numeriek en ongestructureerd van karakter (Van Thiel, 2010:156). Om structuur in de data aan te brengen, is gebruik gemaakt van coderen in een codeerschema. Aan de hand van de topic list uit de interviewhandleiding is een codeerschema opgesteld. Van Thiel (2010:159) Conform de suggestie van Van Thiel (2010:159) is bij het ordenen van de data een computerprogramma gebruikt. De kwalitatieve gegevens zijn geanalyseerd in het software programma MAXQDA2 Qualitative Data Analysis. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van axiaal coderen, omdat de onderzoeker aan de hand van de gespreksverslagen over de focusgroep bijeenkomsten patronen heeft geprobeerd te vinden (Van Thiel, 2010:165). Tot slot is bij de kwalitatieve analyse theorie gegenereerd en zijn de onderzoeksvragen beantwoord (Van Thiel, 2010:166). Voor het complete codeerschema wordt verwezen naar bijlage 6.

### 4.6.2 Kwantitatieve data

Na iedere focusgroep is een schriftelijke vragenlijst digitaal voorgelegd aan de daadwerkelijk aanwezige respondenten. De data zijn verwerkt met behulp van het software programma IBM SPSS Statistics 21 en de numerieke gegevens zijn in het genoemde programma als indicator voor het draagvlak weergegeven. Hierbij zijn de scores per item uit het codeboek van de onderzoeker weergegeven en genoteerd (Van Thiel, 2010:138-139). De hierna volgende paragraaf 4.7, zal een operationalisatie beschrijven van onder andere de items uit de schriftelijke vragenlijst.

## 4.7 Operationalisatie

Operationaliseren bestaat uit drie stappen, te weten: het geven van definities aan de te meten begrippen, het bepalen van de uitingsvormen van de begrippen, het bepalen van de waarden en de verhouding tussen de geoperationaliseerde begrippen (variabelen) in een analytisch kader (Van Thiel, 2010:52-53). Bij de operationalisatie zal een onderscheid worden gemaakt tussen de indicator van draagvlak (schriftelijke vragenlijst) en de factoren die van invloed zijn op draagvlak (variabelen gemeten in de focusgroepen).

### 4.7.1 Items schriftelijke vragenlijst: indicator van draagvlak

Door het meten van draagvlak middels het DINAMO- model via een schriftelijke vragenlijst, is het draagvlak voor de verandering in kaart gebracht. Met het DINAMO- model is de veranderbereidheid gemeten en is inzicht verkregen in het draagvlak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid (Metselaar et al., 2011:112-113). De vragenlijst van dhr. Metselaar (2010) bestaat uit een aantal items voor het meten van draagvlak. De vragenlijst is (over het algemeen) gebaseerd op een 5- punt meetschaal. Respondenten konden afhankelijk van de vraag en bijbehorende stellingen aangeven in hoeverre ze het met een stelling eens waren of in hoeverre ze negatief of positief tegenover een stelling stonden. Daarnaast is bij het item gedrag een meerkeuzevraag in de vragenlijst opgenomen waarbij respondenten meerdere antwoorden konden aankruisen. De controlevariabelen dienen om het versturende effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele te onderzoeken (Van Thiel, 2010). Dit is in het onderzoek niet uitgevoerd (van Thiel, 2010:93). Leeftijd, opleidingsniveau en geslacht zijn als controlevariabelen in de schriftelijke vragenlijst opgenomen. In verband met auteursrechten kan de vragenlijst van dhr. Metselaar niet in deze scriptie worden opgenomen. Onderstaande tabel 15 geeft de maatstaven per indicator schematisch weer. Elke item impliceert een aantal stellingen/vragen, welke in de vragenlijst aan bod kwamen om het item te meten.

Item	Item in vragenlijst
<b>Willen veranderen</b>	Gevolgen voor het werk
	Emoties
	Meerwaarde
	Betrokkenheid
<b>Moeten veranderen</b>	Interne druk
	Externe noodzaak
<b>Kunnen veranderen</b>	Kennis en ervaring
	Aansturing
	Informatie
	Verandervermogen
	Beheersbaarheid
	Timing
	Complexiteit van het veranderproces
<b>Veranderbereidheid</b>	Bereidheid
<b>Gedrag</b>	Gedrag
<b>Resultaat</b>	Resultaat

Tabel 15 : operationalisering van draagvlak (Metselaar, 2010).

Naast de items uit het DINAMO- model, is zoals aangegeven in dit hoofdstuk, ook het effect van de focusgroep op het draagvlak gemeten. Dit is gebeurd door middel van een slotvraag, ter afsluiting van de vragenlijst. Met deze vraag is de gedachte over de invoering van nieuw opleidingsbeleid gemeten onder de deelnemende respondenten in de focusgroepen. Op deze manier kon de focusgroep ook worden geëvalueerd (Greenbaum, 2000:214-215).

Item	Item in vragenlijst
<b>Gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid</b>	Bent u door deelname aan de focusgroep anders over invoering van het nieuwe opleidingsbeleid gaan denken?

**Tabel 16: operationalisatie slotvraag indicatie draagvlak**

In deze sub paragraaf is een operationalisatie beschreven van de indicator van draagvlak (DINAMO- model), met behulp van een schriftelijke vragenlijst. In de hierna volgende sub paragrafen zullen de drie beïnvloedende factoren worden beschreven, welke van invloed zijn op het draagvlak, te weten: verandercontext (leercultuur), veranderstrategie en beleidsvervreemding. Deze variabelen zijn gemeten in de focusgroepen. Dit betreft dus het kwalitatieve gedeelte van het onderzoeksdesign.

#### 4.7.2 Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: leercultuur

De variabele leercultuur is in de focusgroep gemeten. Met behulp van de zeven dimensies omschreven door Yang (2003) en nader uitgewerkt door Marsick & Watkins (2003) en Yang et al. (2004), is deze variabele geoperationaliseerd. De onderzoeker heeft expliciet gekozen voor deze vorm van operationalisatie, omdat deze dimensies wetenschappelijk zijn getest (Yang, 2003:155). Voor de exacte operationalisatie van leercultuur wordt verwezen naar bijlage 2.

Ter indicatie voor de operationalisatie, dient de onderstaande tabel 17, welke informatie geeft over de waarden bij de bijbehorende dimensies, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 3.

Dimensie	Waarden
<b>Creëren van continue kansen om te leren</b>	Learning on the job
	Groeikansen
	Onderwijskansen
<b>Bevordering van vragen en dialoog</b>	Uiten visie
	Vragen stellen
	Feedback
	Experimenteren
<b>Erkennen van samenwerken en teamleren</b>	Verschillende denkwijzen
	Samenwerken
	Samen leren
	Groepsgewijs leren
<b>Empower mensen richting een collectieve visie</b>	Gezamenlijke visie
<b>Verbindt de organisatie aan zijn omgeving</b>	Betrokkenheid omgeving
	Betrokkenheid organisatie bij omgeving
<b>Systemen ontworpen om leren vast te leggen en te delen</b>	Systeemtoegankelijkheid
	Systeemonderhoud
<b>Zorg voor strategisch leiderschap voor leren</b>	Leider is een model
	Leider is een 'champion'
	Leider geeft support voor leren
	Strategisch gebruik van leiderschap

**Tabel 17: operationalisatie variabele leercultuur (Yang, 2003:156; Marsick & Watkins, 2003:139; Yang et al., 2004:34)**



Na het bepalen van de waarden van elke dimensie van leercultuur, kan nader worden bepaald welke interviewvragen en items hiertoe in de interviewhandleiding worden gesteld. In bijlage 2 is het complete overzicht hiertoe te zien. Tabel 18 geeft een voorbeeld van een uitgewerkte dimensie voor de beïnvloedende factor leercultuur en geeft achtereenvolgens de waarden (corresponderend met de labels uit het codeerschema), het item uit de interviewhandleiding en de items bij het doorvragen tijdens de focusgroep weer. Uit de gespreksverslagen van de focusgroep is aan de hand van transcripten gecodeerd, door de transcripten te koppelen aan de labels/waarden.

Begrip leercultuur	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<b>Creëren van continue kansen om te leren</b>	1. Learning on the job 2. Groeikansen 3. Onderwijskansen	Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krijgt u voldoende kansen om te groeien of een opleiding te volgen?</li> <li>2. Zijn er voldoende mogelijkheden voor learning on the job?</li> <li>3. Wordt er door medewerkers graag (door)geleerd en opleiding gevolgd?</li> <li>4. Geeft u medewerkers voldoende kansen om te leren of een opleiding te volgen?</li> </ol>

**Tabel 18: voorbeeld operationalisatie dimensie leercultuur**

#### 4.7.3 Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: veranderstrategie

De variabele veranderstrategie kan worden geoperationaliseerd door middel van de vijf veranderkleuren op basis van De Caluwé & Vermaak (2006). De algemene voorkeur voor veranderen in het algemeen in de huidige situatie, is door middel van een casus gemeten, afgeleid uit De Caluwé & Vermaak (2006) en De Caluwé (2012). De door medewerkers gewenste aanpak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid is door middel van een item in de interviewhandleiding gemeten<sup>7</sup>. Middels coderingen is vervolgens aan de hand van de hoofdkenmerken per kleur, omschreven door De Caluwé & Vermaak (2006:64-71), bepaald welke kleur het meest dominant was per focusgroep. Voor de operationalisatie van de variabele veranderstrategie wordt verwezen naar bijlage 2. De hierna volgende 19, dient ter indicatie voor de operationalisatie, welke informatie geeft over de waarden bij de bijbehorende dimensies, zoals beschreven in hoofdstuk 3.

Dimensie	Waarden
<b>Geel</b>	Belangen bij elkaar brengt Machtsspel Een haalbare oplossing, win-win situatie
<b>Blauw</b>	Eerst denkt en dan planmatig doet Rationeel proces De beste oplossing
<b>Rood</b>	Mensen op de juiste manier prikkelt Ruilexercitie Een motiverende oplossing
<b>Groen</b>	Mensen in leersituaties brengt Ontwikkelproces Een oplossing die mensen samen vinden
<b>Wit</b>	Ruimte maakt voor ontwikkeling Dynamiserend proces Een oplossing die energie losmaakt

**Tabel 19: operationalisatie veranderstrategie (De Caluwé & Vermaak, 2006:70-71)**

<sup>7</sup> Voor de interviewhandleidingen wordt verwezen naar bijlage 5a t/m bijlage 5c. Respectievelijk vraag 8 in bijlage 5a en bijlage 5b en vraag 4 in bijlage 5c betreft het item tot het meten van de veranderstrategie.

Onderstaande tabel 20 geeft een voorbeeld van de rode veranderstrategie. De waarden zijn uitgewerkt aan de hand van de hoofdkenmerken van de kleurdrukken volgens De Caluwé & Vermaak (2006-70-71) en deze zijn tevens als label gehanteerd in het codeerschema.

Uit de gespreksverslagen van de focusgroep is aan de hand van transcripten gecodeerd, door de transcripten te koppelen aan de labels/waarden.

Kleur	Waarden	Waarden – rode veranderstrategie	Item in interview-handleiding	Item bij doorvragen
<b>Rood</b>	Er verandert iets als je	Mensen op de juiste manier prikkelt	Welke veranderaanpak zou u als leidinggevende hanteren om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en welke wordt nu gehanteerd?	Welke succes- en faalfactoren zijn er volgens u bij het opstellen van een nieuw opleidingsbeleid
	In een	Ruilexercitie		
	Naar	Een motiverende oplossing	Welke veranderaanpak hanteert het MT om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en zal het gaan hanteren?	
	Interventies	Beoordelen, belonen, sociale bijeenkomsten		
	Door een	HRM- expert, een coachend manager		
	Gericht op	Procedures, inspiratie en sfeer	Wat vindt u dat een goede aanpak is voor deze verandering om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen?	
	Het resultaat is	Bedacht, niet gegarandeerd		
	De borging schuilt in	HRM- systemen, goede verhoudingen, communicatie		
	De valkuil schuilt in	Verstikkende systemen		
	Typische actoren zijn	-Smaakmakers -Personeelsmedewerkers -Teambuilders -Rolmodellen -Betrokkenen		

**Tabel 20: voorbeeld operationalisatie veranderstrategie**

#### 4.7.4 Beïnvloedende factor in focusgroep gemeten: beleidsvervreemding

Tot slot is de variabele beleidsvervreemding in de focusgroepen gemeten. Voor het bevorderen van de betrouwbaarheid en validiteit, is gebruik gemaakt van de semi- gestructureerde interviewhandleiding, ontwikkeld door Tummers (2012b).

Daarnaast zijn aanvullende topics geformuleerd met betrekking tot de indicatoren van beleidsvervreemding zoals omschreven door Tummers (2012b). Voor de operationalisatie van de variabele beleidsvervreemding wordt verwezen naar bijlage 2.

Ter indicatie voor de operationalisatie, dient de hierna volgende tabel 21, welke informatie geeft over de waarden bij de bijbehorende dimensies, zoals gedefinieerd in het theoretisch kader, beschreven in hoofdstuk 3.

Dimensie	Waarden
<b>Strategische machteloosheid</b>	Invloed van externe ontwikkelingen
<b>Tactische machteloosheid</b>	Invloed op de inhoud van de koers voor nieuw beleid
	Invloed op de koers van de organisatie
	Invloed op de beleidsaanpak
	Invloed op de beleidsimplementatie
<b>Operationele machteloosheid</b>	Invloed op functie
	Autonomie
	Zeggenschap
<b>Zinloosheid voor de eigen cliënten</b>	Toegevoegde waarde voor klanten
<b>Zinloosheid voor de maatschappij</b>	Bijdrage aan de maatschappij

**Tabel 21: operationalisatie variabele beleidsvervreemding (Tummers, 2012b)**

In tabel 21 zijn de waarden per inhoudelijke dimensie van beleidsvervreemding, voor dit onderzoek, weergegeven. Vervolgens geeft onderstaande tabel 22 een nadere duiding van de operationalisatie, door middel van een voorbeeld van een dimensie. De waarden zijn tevens ook als labels in het codeerschema gehanteerd. Uit de gespreksverslagen van de focusgroep is aan de hand van transcripten gecodeerd, door de transcripten te koppelen aan de labels/waarden.

Dimensie	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<b>Operationele machteloosheid</b>	1. Invloed op de functie 2. Autonomie 3. Zeggenschap	Wat zijn uw verwachtingen over (meer) werkgever gestuurd opleidingsbeleid?  Wat is uw visie als leidinggevende op (meer) werkgever gestuurd opleiden?	1. Hoe denkt u over het gericht inzetten van opleidingen? 2. Wat zijn uw verwachtingen over het gericht inzetten van opleidingen voor uw functie? 3. Wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van autonomie en zeggenschap bij (meer) werkgever gestuurd opleiden?

**Tabel 22: voorbeeld operationalisatie beleidsvervreemding**

#### 4.8 Slotconclusie

In dit hoofdstuk is het onderzoeksdesign en de operationalisatie inzichtelijk gemaakt. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie gevalstudie en de onderzoeksmethode schriftelijke vragenlijst en interview. Daarnaast heeft voorafgaand aan dit onderzoek een vooronderzoek plaatsgevonden. Het onderzoek kenmerkte zich door *'mixed method design'*: een kwantitatief en kwalitatief karakter, een schriftelijke vragenlijst en focusgroepen. Dit hoofdstuk heeft ook de selectiewijze van de respondenten behandeld. Tot slot is de betrouwbaarheid en validiteit in dit hoofdstuk beschreven. Het hierna volgende hoofdstuk 5, zal ingaan op de onderzoeksresultaten komende uit het vooronderzoek.

## 5. Onderzoeksresultaten: vooronderzoek

---

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van het vooronderzoek worden gepresenteerd. Het vooronderzoek dient als aanvulling op en nadere concretisering van de probleemstelling en als input voor het hoofdonderzoek, beschreven in hoofdstuk 6 (Van Thiel, 2010:21; Van Thiel, 2010:121). De invloed van externe ontwikkelingen op een (strategisch) opleidingsbeleid en opleidingsnoodzaak van woningcorporaties zal worden geanalyseerd. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven, heeft het vooronderzoek bestaan uit een documentenanalyse naar externe ontwikkelingen (paragraaf 5.1) en er heeft tijdens het vooronderzoek een documentenanalyse (vergelijkend onderzoek) plaatsgevonden (paragraaf 5.2), waarbij beleidsdocumenten ((strategisch) opleidingsbeleid) zijn geanalyseerd.

### 5.1 Externe ontwikkelingen en opleidingsbeleid

Net als vele terreinen in de samenleving, staan ook woningcorporaties aan de vooravond van grote veranderingen. Hoe nu zelf te veranderen in een dynamische omgeving? (Kotter & Schlesinger, 2008; Van der Mast & Folkers, 2012:47). Achtereenvolgens zal aan de hand van een PESTEL-analyse, zoals beschreven in hoofdstuk 3 (Clegg et al., 2012), een nadere duiding vanuit de empirische data plaatsvinden.

#### 5.1.1 Politieke ontwikkelingen

In de huidige maatschappij zorgen *politieke ontwikkelingen* voor belangrijke invloed op een opleidingsbeleid van een woningcorporatie. Belangrijke ontwikkelingen voor het opleidingsbeleid zijn de toegenomen noodzaak tot professionalisering en de plaats van de woningcorporatie in het maatschappelijk middenveld (Ernst & Young, 2013; Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012; Blok, 2013a; VNG, 2013; Rijksoverheid, 2012; Twynstra Gudde, 2012; TCW, 2013; Van der Mast & Folkers, 2012). Daarnaast is er ook sprake van invloed vanuit Europa voor de Nederlandse politiek met betrekking tot woningcorporaties (Van der Mast & Folkers, 2012:50). Er is dus sprake van een invloed vanuit overheden en politieke lichamen (Clegg et al., 2012:54-55).

Als gevolg van het nieuwe regeerakkoord '*bruggen slaan*', gesloten door de regerende partijen VVD en PvdA, is de positie van de corporatie ter discussie komen te staan (VVD & PvdA, 2012).

Meer regulering en een kleiner werkveld zorgen voor een andere werkomgeving voor medewerkers (Ernst & Young, 2013:30). De invloed van de overheid als gevolg van overheidssturing, heeft een grote invloed op het werkerterrein van woningcorporaties (Van der Mast & Folkers, 2012:53). Dit uit zich in bijvoorbeeld, [*toezicht, buurontwikkeling, beloning en inzet van vermogen*] (Van der Mast & Folkers, 2012:53; Rijksoverheid, 2013a). Als gevolg van veranderingen in de omgeving van de organisatie zullen medewerkers moeten kunnen inspelen op de externe ontwikkelingen, waardoor andere werkwijzen ontstaan (Steijn & Groeneveld, 2009:70). Volgens het regeerakkoord moeten woningcorporaties weer [*dienstbaar worden aan het*

*publieke belang in hun werkgebied*](VVD & PvdA, 2012:32). Bovendien is een professionaliseringsslag van de interne organisatie van een corporatie gewenst en noodzakelijk (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012:17; Blok, 2013a:3). Hierdoor ontstaat een opleidingsnoodzaak. Intern toezicht is onvoldoende gebleken om de professionalisering bij te houden. Dit komt (ook) naar voren in de parlementaire wetsgeschiedenis van de Herzieningswet (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2011). Een nadere duiding van deze wetsgeschiedenis, zal beschreven worden in sub paragraaf 5.1.6 *'wettelijke ontwikkelingen'*.

Als gevolg van professionalisering kan opleiden een middel zijn om medewerkers te ondersteunen in de beoogde professionaliseringsslag. Ook op meso en micro niveau zijn deze ontwikkelingen zichtbaar. Vanuit de nationale overheid zijn *politieke ontwikkelingen* zichtbaar in de lokale omgeving van Woonvisie. Ook Woonvisie krijgt te maken met de maatregelen als gevolg van het regeerakkoord, gemeentelijke toezicht, extern toezicht van de Rijksoverheid en zal zich bijvoorbeeld moeten houden aan de governance code woningcorporaties (VNG, 2013; Rijksoverheid, 2013a). Woonvisie omschrijft in haar visiedocument de huidige situatie als volgt. *'Gekoppeld aan een slechter imago dan voorheen is er de roep om meer toezicht op corporaties. Met het regeerakkoord „Bruggen bouwen” wordt de druk voor zowel huurder als verhuurder verder opgevoerd. Hoewel niet alle maatregelen concreet zijn uitgewerkt, is de toon helder'*. (Woonvisie, 2013a).

### 5.1.2 Economische ontwikkelingen

Bij *economische ontwikkelingen* is er sprake van invloeden vanuit macro economische factoren (Clegg et al., 2012:54-55). Economische ontwikkelingen zijn vanuit twee perspectieven van invloed op een opleidingsbeleid van corporaties. Enerzijds zijn de woningmarkt en de financiële markten volop in beweging en in verandering (Twyndstra Gudde, 2012:12; Van der Mast & Folkers, 2012:49). Grootschalige nieuwbouw of ingrepen in bezit zullen minder vaak voorkomen. Kleine projecten, meer renoveren en in stand houden van het bestaande bezit van corporaties zal daarom centraal komen te staan in de komende tijd (Dorr & Wittenberg, 2013:12). Opleiding en ontwikkeling zullen moeten worden ingezet als instrument om kwalificaties van medewerkers te verbeteren (Steijn & Groeneveld, 2009:120). Steeds meer zullen competenties als samenwerken, onderhandelen of opdrachtgeverschap centraal komen te staan (Dorr & Wittenberg, 2013:12). Daarnaast zorgt financiële druk ook voor een urgentiebesef voor verandering en ontstaan kansen voor optimalisatie en innovatie (Dorr & Wittenberg, 2013:14).

Anderzijds mogen de bedrijfslasten (waaronder overige personeelskosten zoals opleidingskosten) van woningcorporaties in de komende vier jaar niet meer stijgen (Blok, 2013b; Aedes, 2013a).

Dit betekent dat opleidingen met een beperkter budget gericht ingezet moeten worden. Deze economische ontwikkelingen zijn ook op meso en micro niveau zichtbaar in de gemeenten Albrandswaard en Ridderkerk. Zo staat in de gemeente Albrandswaard de realisatie van een kwaliteitsslag centraal (Gemeente Albrandswaard, 2013:4-7) en in de gemeente Ridderkerk het creëren van 'levensloopbestendige wijken', waarbij woningen voor alle levensfasen beschikbaar zijn (Gemeente Ridderkerk, 2009; Gemeente Ridderkerk, 2011). Als gevolg hiervan zal de dienstverlening van Woonvisie een hoger kwaliteitsniveau moeten gaan kennen.

Woonvisie geeft hierover in haar visiedocument aan: *‘De economische crisis zorgt voor een stagnerende woningmarkt. Er is sprake van minder nieuwbouw, een tegenvallende verkoop en, met de relatief verslechterde inkomenspositie, een toenemende druk op de huursector’* (Woonvisie, 2013a).

### 5.1.3 Sociale ontwikkelingen

*Sociale ontwikkelingen* in de omgeving van een woningcorporatie zorgen ervoor dat werkwijzen veranderen. De uitdaging voor publieke organisaties die in direct contact staan met de burger, is om meer klantgericht te werken en samen te werken in netwerkverbanden (Steijn & Groeneveld, 2009:69-72). Er is sprake van een trend die zich kenmerkt door toenemende individualisering, maar ook gemeenschapsvorming (Van der Mast & Folkers, 2012:49). Burgers worden kritischer als consument van de dienstverlening van een woningcorporatie. Mondigere burgers en een veranderende maatschappij vragen een ander soort woningcorporatie waarin snelle en efficiënte dienstverlening en tegelijkertijd het verantwoordelijk maken van burgers centraal staat (Dorr & Wittenberg, 2013:13). Het voorgaande geeft een verandering in de cultuur van de maatschappij en demografie aan (Clegg et al., 2012:54).

Opleiding en ontwikkeling kunnen worden ingezet als instrumenten om kwalificaties van werknemers te verbeteren (Steijn & Groeneveld, 2009:118-120). Medewerkers van corporaties worden steeds belangrijker om de taken van de corporatie te vervullen, waarbij de ‘zachte’ aspecten van HRM- beleid belangrijk worden. Hierbij kan gedacht worden aan motivatie, inspiratie en verbinding (Dorr & Wittenberg, 2013:11). Ook speelt een legitimatievraagstuk, waarbij het bestaansrecht van woningcorporaties in de maatschappij centraal staat (Van der Mast & Folkers, 2012:49-50). Vanuit het perspectief van de netwerk corporatie wordt de corporatie steeds meer een netwerkpartner binnen een netwerk van verscheidene actoren (Stipo, 2010:11-12). Participatie en co-creatie worden vanuit het perspectief van de co- creatie corporatie steeds belangrijker bevonden (Stipo, 2010:13). Op het gebied van *sociale ontwikkelingen* speelt met name het participatievraagstuk. Volgens KWH kan Woonvisie een grote kwaliteitsslag maken met de ontwikkeling van participatiebeleid (KWH, 2012). Daarnaast komt bij Woonvisie steeds meer maatwerk in de veranderende dienstverlening aan burgers centraal te staan. Woonvisie wil daarom de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Zo stelt het visiedocument: *‘onze huurders zien steeds meer keuzemogelijkheden, en vragen meer maatwerk Als Woonvisie willen we hier graag samen met onze klanten mee aan de slag’* (Woonvisie, 2013a).

### 5.1.4 Technologische ontwikkelingen

IT, ‘social media’ en technische innovaties zijn voorbeelden van *technologische ontwikkelingen* waar corporaties mee te maken hebben (Twynstra Gudde, 2012:20). Sociale media en participatie, welke onder andere bestaat uit nieuwe vormen van klantcontacten en het uitwisselen van informatie, speelt hierbij een rol (Van der Mast & Folkers, 2012:50). De noodzaak tot (technologische) vernieuwing wordt hierdoor steeds sterker. Bovendien heeft de beoogde digitaliseringsslag consequenties voor onder andere het opleidingsbeleid voor medewerkers (Dorr & Wittenberg, 2013:31). Er is sprake van een snel veranderend IT- landschap, waarbij nieuwe

mogelijkheden ontstaan en gevolgen heeft voor onder andere bedrijfsprocessen. Daarnaast is er ook sprake van ketenintegratie met betrekking tot de vooruitgang in (ver)bouwprocessen (Van der Mast & Folkers, 2012:50). Het voorgaande geeft de invloeden als gevolg van innovatie (bijvoorbeeld: internet, nieuwe technologische middelen) aan, horende bij technologische ontwikkelingen (Clegg et al., 2012:54-55).

Woningcorporaties zullen als reactie op de ontwikkeling van nieuwe technologie, traditionele werkwijzen moeten veranderen en dit beïnvloedt het werk dat mensen doen en hierdoor ook de vraag naar arbeid volgens Steijn (2001:2) in Steijn & Groeneveld (2009:70). Ook op meso en micro niveau zijn technologische ontwikkelingen zichtbaar. Ook als gevolg van *technologische ontwikkelingen* is daarom een hoger niveau van dienstverlening noodzakelijk. Technologische ontwikkelingen worden minder door Woonvisie ervaren, omdat hier in het visiedocument geringe aandacht aan wordt besteed.

### 5.1.5 Omgevingsontwikkelingen

*Omgevingsontwikkelingen* hebben ook gevolgen voor het opleidingsbeleid van corporaties. Duurzaamheid (aandacht voor energiebesparing en het milieu) wordt een integraal onderdeel van processen en projecten (Twynstra Gudde, 2012:21-23; Dorr & Wittenberg, 2013:15). Dit wordt niet eenvoudig gevonden. Dergelijke vraagstukken maken nog nauwelijks een onderdeel uit van de meerjarenonderhoudsplanning van een corporatie (Dorr & Wittenberg, 2013:15). Ook corporaties zullen zich steeds meer gaan bezig houden met ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)’ en met het leveren van een bijdrage aan (mondiale) problemen, zoals klimaatverandering en duurzaamheid (Deloitte, 2011; Dorr & Wittenberg, 2013). Het voorgaande geeft de invloed van omgevingsontwikkelingen (‘green issues’, zoals klimaatverandering, global warming, met als gevolg een groter omgevingsbewustzijn en beleidsverandering hiertoe) aan (Clegg et al., 2012:54-55). Daarnaast is het binnenhalen van duurzaamheidskennis en ervaring belangrijk voor corporaties (Deloitte, 2011:15). Een corporatie moet over voldoende kennis en competenties beschikken voor het aanpakken van duurzaamheidsvraagstukken en vormt daarmee zowel een sterkte als een zwakte voor corporaties ten aanzien van duurzaamheid (Deloitte, 2011:16-21). Op het gebied van *ontwikkelingen in de nabije omgeving* van Woonvisie speelt ook het duurzaamheidsvraagstuk een rol. Woonvisie streeft naar een lager energieverbruik, waardoor lagere woninglasten ontstaan (Woonvisie, 2013a) en streeft naar het scheppen van voorwaarden hiertoe. Hierbij kan worden gedacht aan aanpassingen in woningen, nieuwbouw en het stimuleren van gedragsverandering onder huurders. Ook hierbij is kennis en kunde vereist, omdat Woonvisie ernaar streeft om duurzaamheid centraler als organisatie in het denken en handelen te laten zien, zodat zij een voorbeeld is voor haar huurders (Woonvisie, 2013a). Zo wordt in het visiedocument aangegeven: *‘wij scheppen de voorwaarden door aanpassingen in onze woningen, nieuwbouw en het stimuleren van gedragsverandering’* (Woonvisie, 2013a).

### 5.1.6 Wettelijke ontwikkelingen

Ook *wettelijke ontwikkelingen* zijn van invloed op een opleidingsbeleid van corporaties en hebben een opleidingsnoodzaak als gevolg. Er is sprake van bestaande wettelijke verplichtingen, wetswijzigingen/wettelijke veranderingen en nieuwe wetgeving (Clegg et al., 2012:54-55). De bestaande wettelijke verplichtingen zijn met name vastgelegd in de Woningwet en het Besluit beheer sociale huursector (BBSH) (VNG, 2013:7). De afgelopen periode hebben er veel wettelijke ontwikkelingen in de corporatiebranche plaatsgevonden. Voorbeelden hiervan zijn: de beoogde invoering van de Herzieningswet (VNG, 2013:6), de recentelijk (per 1 juli 2013) gewijzigde Leegstandwet (Rijksoverheid; 2013b) en tot slot de (per 1 juli 2013) binnen het huurrecht (in het Burgerlijk Wetboek, hierna: BW) ingevoerde wijziging met betrekking tot de huurverhoging naar inkomensniveau binnen het Besluit beheer sociale-huursector (Rijksoverheid, 2013a); Rijksoverheid, 2013b; Rijksoverheid, 2013c; Rijksoverheid, 2012). Ook Woonvisie zal zich aan de voorgaande wettelijke ontwikkelingen moeten conformeren en dit heeft daarom consequenties voor de ontwikkeling van kennis en kunde van medewerkers, om bij te blijven bij recente wettelijke ontwikkelingen (Bergenhengouwen et al., 2002:66-67). Uit het visiedocument blijkt dat wettelijke ontwikkelingen ervaren worden door Woonvisie. Zo wordt aangegeven: *‘door wet- en regelgeving in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen moeten we soms scherper aan de wind zeilen dan gewenst’* (Woonvisie, 2013a).

## **5.2 Externe ontwikkelingen in relatie tot beleidsdocumenten woningcorporaties<sup>8</sup>**

In deze paragraaf staat het vergelijkend onderzoek centraal. Hoe zijn de ontwikkelingen uit het PESTEL-model terug te zien in de beleidsdocumenten van corporaties en zijn er verschillen? Hierop zal in de hierna volgende sub paragraaf antwoord worden gegeven.

### 5.2.1 PESTEL- model

Uit de verkregen documenten blijkt dat corporaties weinig aandacht besteden aan het expliciet benoemen van concrete externe ontwikkelingen door middel van een (soortgelijk) model als PESTEL en de vertaling hiervan naar een opleidingsnoodzaak. Het signaleren van externe ontwikkelingen hangt af van onder andere de kracht van de verandering, het waarnemingsvermogen van mensen en de (verwachte) gevolgen van de ontwikkeling (De Caluwé & Vermaak, 2006:252). Een (strategisch) opleidingsbeleid maakt deel uit van het (strategisch) HRM- beleid van een organisatie. [*HRM wordt strategisch HRM wanneer het een integraal onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van de organisatie*] (Steijn & Groeneveld, 2009:7). Er wordt rekening gehouden met lange termijn ontwikkelingen en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie (Steijn & Groeneveld, 2009:7; Bergenhengouwen et al., 2002:40-41). Het strategische niveau van het (strategisch) opleidingsbeleid van de onderzochte woningcorporaties, valt dus te betwisten.

---

<sup>8</sup> Er zijn alleen beleidsdocumenten bestudeerd. Mogelijk is de praktijk weerbarstiger, beleid is immers geduldiger dan de praktijk van een publieke organisatie.



Door middel van (indirecte) passages uit de beleidsdocumenten heeft de onderzoeker de onderdelen van het PESTEL- model schematisch beoordeeld op hun aanwezigheid in het (strategisch) opleidingsbeleid van corporaties. In de volgende sub paragraaf zullen de scores op de dimensies worden toegelicht en zal een andere duiding van elke dimensie uit het PESTEL- model plaatsvinden.

Element PESTEL- model	(Indirecte) aanwezigheid in beleidsdocument	Toelichting oordeel
Politieke ontwikkelingen	+/-	Neutraal
Economische ontwikkelingen	+	Sterk
Sociale ontwikkelingen	+	Sterk
Technologische ontwikkelingen	-	Zwak
Environmental (omgevings)ontwikkelingen	-	Zwak
Legal (wettelijke) ontwikkelingen	+/-	Neutraal

Tabel 23: oordeel (indirecte) aanwezigheid PESTEL- factoren - beleidsdocumenten

Zoals tabel 23 weergeeft, benoemen omliggende corporaties met name sociale en economische ontwikkelingen in hun (strategisch) opleidingsbeleid en in iets mindere mate ook politieke ontwikkelingen en wettelijke ontwikkelingen. Er is een afwezigheid te onderkennen op het gebied van technologische en omgevingsontwikkelingen in de beleidsdocumenten van omliggende corporaties.

#### 5.2.1.1 Politieke ontwikkelingen

Bij *politieke ontwikkelingen* staat de invloed van overheden en politieke lichamen centraal (Clegg, 2012:54-55). In het (strategisch) opleidingsbeleid van enkele corporaties zijn politieke ontwikkelingen zichtbaar in geconstateerde mogelijke nieuwe richtingen en ontwikkelingen van de organisatie, zo geeft een corporatie in haar beleidsdocument aan: *'nieuwe richtingen en ontwikkelingen vragen andere rollen van onze medewerkers in termen van kennis, vaardigheden, houding en gedrag'*. Enkele beleidsdocumenten overwegen de positie van de organisatie in het maatschappelijk middenveld, zo blijkt uit het volgende citaat uit een beleidsdocument. *'Het heeft een motiverend effect, zorgt voor het op peil blijven van kennis binnen en veranderende volkshuisvesting etc.'* In paragraaf 5.1.1 kwam aan bod dat het regeerakkoord tot gevolg heeft dat de positie van woningcorporaties veranderd is (VVD & PvdA, 2012:32). In de beleidsdocumenten wordt aandacht besteed aan deze ontwikkeling, zoals de beschreven veranderende functie-inhoud van medewerkers werkzaam bij corporaties als gevolg van de veranderende positie van de woningcorporatie op de woningmarkt.

#### 5.2.1.2 Economische ontwikkelingen

*Economische ontwikkelingen* bestaan onder andere uit macro economische factoren (Clegg et al., 2012:54-55). Bij de inzet van opleidingen en het (strategisch) opleidingsbeleid besteden corporaties over het algemeen ook aandacht aan economische factoren, zoals bezuinigingen, kosten van de bedrijfsvoering, het realiseren van een efficiencyslag en het behalen van een

financieel voordeel, zo blijkt uit het volgende citaat. *‘Met een bedrijfsbreed opleidingsplan brengen we de opleidingswensen transparant en overzichtelijk in beeld. Waar mogelijk combineren we trainingsaanvragen. We slaan hiermee een efficiëntieslag en besparen ook nog kosten’*. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de positie op de woningmarkt, veranderende markteisen, het realiseren van een onderscheidende waarde binnen de corporatiebranche en de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt gestreefd om vanuit een gezonde financiële basis (onder andere) opleidingen in te zetten, om naar tevredenheid klanten te bedienen, zo blijkt uit het volgende citaat. *‘Wij willen de corporatie zijn die, vanuit een gezonde financiële basis, aan huishoudens met een inkomen tot 33.000 euro een betere kans biedt om betaalbaar en naar tevredenheid te wonen in haar vijf gemeenten’*.

#### 5.2.1.3 Sociale ontwikkelingen

Cultuurveranderingen in de maatschappij en verandering in demografie (zoals bijvoorbeeld urbanisme) zijn te duiden als *sociale ontwikkelingen* (Clegg et al., 2012:54-55). De invloed van sociale ontwikkelingen is met name zichtbaar in dat corporaties in beleidsdocumenten de veranderende maatschappij en veranderingen in de wijze van dienstverlening benoemen als aanleiding en noodzaak om kennis en kunde van medewerkers op peil te (blijven) houden. Zo blijkt uit het volgende citaat. *‘De maatschappij verandert en via vele kanalen is dit van invloed op X. Nieuwe eisen en verwachtingen zijn mede bepalend voor onze missie, de visie die hieruit voortvloeit en het benoemen van hieraan gerelateerde ambities. De strategie en het beleid van X zijn hiermee onlosmakelijk verbonden en bepalen de positie die wij op de lange termijn in de maatschappij willen innemen’*.

#### 5.2.1.4 Technologische ontwikkelingen

De invloed van innovatie is te duiden als een *technologische ontwikkeling*. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om invloed van internet en nieuwe technologische middelen (Clegg et al. (2012:54-55)). Over het algemeen besteden corporaties weinig aandacht aan technologische ontwikkelingen in de externe omgeving in de corporatiebranche. Een enkele corporatie besteedt hier aandacht aan, zo blijkt uit het volgende citaat uit een beleidsdocument. *‘Het project Training Applicaties en Processen (TAP) dat gericht is op het trainen van medewerkers op bestaande applicaties en processen, is een goed voorbeeld van leeractiviteiten die zich richten op de ‘going concern’. De trainingen moeten bijdragen aan het effectiever en efficiënter werken van medewerkers binnen de vastgestelde X processen en werkwijzen op basis van de beschikbare applicaties’*. Andere voorbeelden van aandacht voor technologische ontwikkelingen door corporaties zijn leeractiviteiten die betrekking hebben op digitaliseren en trainingen met betrekking tot wijzigingen in systemen waarmee de woningcorporatie werkt. Tot slot besteedt een corporatie expliciet aandacht aan het opdoen van kennis door middel van onder meer een e-learning of social media.

#### 5.2.1.5 Omgevingsontwikkelingen

Corporaties benoemen over het algemeen vaak een veranderende omgeving en *ontwikkelingen in de omgeving* in beleidsdocumenten, maar benoemen hierbij niet de criteria van de omgevingsontwikkelingen, zoals beschreven in Clegg et al. (2012:54-55). Een opleidingsnoodzaak

als gevolg van omgevingsontwikkelingen rondom 'green issues' als klimaatverandering, global warming, met als gevolg een groter omgevingsbewustzijn en beleidsverandering hiertoe, wordt niet beschreven (Clegg et al., 2012:54-55). Daarnaast vertalen corporaties over het algemeen strategische doelstellingen naar tactisch beleid in de vorm van een jaarlijks opleidingsplan of een opleidingsplan voor een specifieke afdeling. Dit alles om ervoor te zorgen dat de kwaliteiten en de mogelijkheden van medewerkers en de woningcorporatie als geheel kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving.

#### 5.2.1.6 Wettelijke ontwikkelingen

*Wettelijke ontwikkelingen* bestaan uit bestaande wettelijke verplichtingen, wetswijzigingen/wettelijke veranderingen en nieuwe wetgeving (Clegg et al., 2012:54-55). In het (strategisch) opleidingsbeleid van enkele corporaties worden wettelijke ontwikkelingen benoemd. Een voorbeeld hiervan is het huurrecht (beschreven in het BW). Zij ervaren deze echter over het algemeen wel, zo blijkt uit het volgende citaat uit een beleidsdocument. *'Aandachtspunten bij het vaststellen van de tekorten of belemmeringen zijn: kennisveroudering, nieuwe wet- of regelgeving, motivatie/houding, waar lopen medewerkers vast'*. Nieuwe of herziene wet- en regelgeving en de invloed van de cao Woondiensten, in welke regelgeving met betrekking tot opleidingen is vastgelegd aangegeven in hoofdstuk 2, wordt in beleidsdocumenten benoemd. Het voorgaande blijkt ook uit het volgende citaat: *'nu de cao er ligt is het niet uitgesloten dat er een groter beroep zal worden gedaan op de regionale opleidingsbudgetten in verband met de aanwending van het individuele loopbaanbudget'*.

### **5.3 Verandering: leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen**

Verandering betekent aanpassen, flexibel kunnen inspelen op verandering in de omgeving en op het juiste moment opleiden (De Loght & Van Petegem, 2005:8-22). De veranderende omgeving in de corporatiebranche speelt een belangrijke rol in het (strategisch) opleidingsbeleid van corporaties. Het grootste gedeelte van de onderzochte corporaties ziet de veranderende omgeving als een aanleiding tot het opleiden en ontwikkelen van medewerkers.

Ter indicatie van voorgaande constatering, dient het volgende citaat. *Welke veranderingen wil of moet X de komende 2 tot 5 jaren doorvoeren? Veranderingen in wetgeving, de positie op de woningmarkt of de wijze van dienstverlening kunnen hiervan de oorzaak zijn. [...] Als gevolg van de te maken keuzes ontstaat een beeld van de nieuwe situatie'*. Daarnaast blijkt het voorgaande ook uit het hierna volgende citaat uit een beleidsdocument. *Het centraal stellen van de kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers, leidt tot een lange termijnperspectief dat X beter in staat stelt te reageren op ontwikkelingen in haar omgeving. We waarderen 'ontwikkeling'. Mensen die groei laten zien, willen we graag belonen'*.

In een veranderende publieke service is het aanmoedigen van medewerkers in de publieke sector tot het volgen van training belangrijk (Ho et al., 2011:772). De beleidsstukken leggen een duidelijke focus op het realiseren van dat medewerkers leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen, het realiseren van een gedragsverandering onder medewerkers en het adequaat met veranderingen uit de omgeving kunnen omgaan. Zo geeft het volgende citaat uit een beleidsstuk treffend aan. *De lerende organisatie stelt organisatieontwikkeling centraal, waarbij het accent ligt*

*op collectief leren en verandering van het gedrag van alle organisatieleden. Aandacht voor het leren van en met elkaar is hierbij van belang'. Daarnaast geeft het volgende citaat duidelijk de focus op het leren veranderen en het leren omgaan met veranderingen aan. 'Deze externe ontwikkelingen maken dat leidinggevend en medewerkers continu moeten leren zelf mee te veranderen door een voortdurend leerproces. [...] Leren veranderen en adequaat met veranderingen omgaan is een belangrijke voorwaarde geworden, ook voor X. Stilstand is namelijk achtergang'.*

#### **5.4 Wijze van opleiden**

Over het algemeen voeren omliggende woningcorporaties een (strategisch) opleidingsbeleid met een balans tussen zowel medewerker- als werkgever gestuurd opleiden en staat het (doel)gericht inzetten van opleidingen centraal (alle soorten opleidingen zoals beschreven in hoofdstuk 2), zo geeft het hierna volgende citaat weer. *'Gericht opleiden op die gebieden die aansluiten bij de gestelde doelen is daarom noodzakelijk. X vindt, dat medewerkers blijvend in staat moeten zijn hun huidige en toekomstige taken goed uit te voeren'. De meeste corporaties voeren een (strategisch) opleidingsbeleid waarin de ontwikkeling van de medewerkers centraal staat. Een voorbeeld hiervan blijkt uit het volgende citaat 'X probeert het leren gericht op de ontwikkeling van de organisatie af te stemmen op de ontwikkeling van het individu. Medewerkers die de ruimte krijgen zich te ontwikkelen zullen met meer plezier hun werk doen en zijn daardoor intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren gestelde doelen te bereiken'. Uit een beleidsstuk blijkt dat een woningcorporatie X in dezelfde situatie verkeert als Woonvisie in de huidige situatie. Voorgaande veronderstelling kan worden geïllustreerd met de volgende passage. 'In de dagelijkse praktijk binnen X blijkt dat opleidingen en cursussen vaak gevolgd worden, maar dat deze sterk individueel bepaald worden. Het verzoek tot het volgen van een opleiding wordt nog veelal bepaald door de individuele medewerker. Slechts af en toe voldoet deze opleiding aan een dieper liggende afdelingsdoelstelling of bedrijfsdoelstelling' [...] 'Momenteel wordt ruim 300.000 euro per jaar begroot aan opleidingen. Vanuit onderzoeken is gebleken dat slechts 30% hiervan maar effectief is'.*

#### **5.5 Slotconclusie vooronderzoek**

Er kan worden geconcludeerd dat, net als vele terreinen in de samenleving, ook woningcorporaties aan de vooravond van grote veranderingen staan. De documentenanalyse naar externe ontwikkelingen geeft de invloed van externe ontwikkelingen op een (strategisch) opleidingsbeleid aan en de hieruit ontstane opleidingsnoodzaak. Politieke ontwikkelingen zijn een toegenomen noodzaak tot professionalisering en de plaats van de woningcorporatie in het maatschappelijk middenveld. Economische ontwikkelingen zijn zowel veranderingen in de woningmarkt en financiële markten als het verbod tot stijgen van bedrijfslasten, waaronder opleidingskosten. Sociale ontwikkelingen zijn zichtbaar in een veranderende maatschappij, waardoor een ander soort publieke dienstverlening is vereist aan burgers. Technologische ontwikkelingen zijn zichtbaar in nieuwe technologische innovaties. Omgevingsontwikkelingen (environmental) zijn zichtbaar in duurzaamheidsvraagstukken. Wettelijke ontwikkelingen (legal) zijn daarnaast zichtbaar in bijvoorbeeld de (per 1 juli 2013) binnen het huurrecht (in het BW) ingevoerde wijziging.

De veranderende omgeving in de corporatiebranche speelt ook een belangrijke rol in het (strategisch) opleidingsbeleid van corporaties. Zoals in dit hoofdstuk aangegeven, zijn door de onderzoeker slechts alleen beleidsdocumenten bestudeerd.

Dit leidt er toe dat de praktijk mogelijk weerbarstiger is. Beleid is immers geduldiger dan de praktijk van een publieke organisatie. Met name sociale en economische ontwikkelingen en in iets mindere mate ook politieke en wettelijke ontwikkelingen spelen een rol. Er is een afwezigheid te onderkennen op het gebied van technologische en omgevingsontwikkelingen in de beleidsdocumenten. De onderzoeker is van mening dat het situatieafhankelijk is of de afwezigheid van genoemde ontwikkelingen een omissie zijn. Enerzijds leidt deze afwezigheid mede gelet op externe ontwikkelingen in de corporatiebranche, tot een (mogelijke) lacune en hiaten in relatie tot de kennis en kunde van medewerkers. Anderzijds ervaren corporaties wellicht te weinig urgentie vanuit de publieke omgeving en het krachtenveld waarbinnen zij opereren, om ook daadwerkelijk te interveniëren op dergelijke ontwikkelingen. Waardoor zij wellicht in mindere mate een opleidingsnoodzaak hiertoe ervaren.

Daarnaast blijkt uit de beleidsdocumenten dat het strategische karakter van het (strategisch) opleidingsbeleid niet altijd even duidelijk aanwezig is. Het strategische niveau van het (strategisch) opleidingsbeleid van de onderzochte woningcorporaties, valt dus te betwisten. Een afstemming met lange termijn ontwikkelingen, externe ontwikkelingen in de publieke omgeving van corporaties en de plaats van het (strategisch) opleidingsbeleid binnen het (strategisch) HRM-beleid (Steijn & Groeneveld, 2009:7), is matig aanwezig. Het grootste gedeelte van de onderzochte corporaties ziet de veranderende omgeving als een aanleiding tot het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Opleidingen worden door corporaties over het algemeen (doel)gericht ingezet met een balans tussen de belangen van werkgever en werknemer en met een duidelijke sturing bij alle soorten opleidingen (zoals beschreven in hoofdstuk 2). De beleidsstukken leggen een duidelijke focus op het realiseren van dat medewerkers leren veranderen en kunnen omgaan met veranderingen, het realiseren van een gedragsverandering onder medewerkers en het adequaat met veranderingen uit de omgeving kunnen omgaan.

## 6. Onderzoeksresultaten hoofdonderzoek

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van het hoofdonderzoek: het kwantitatieve onderzoek (de schriftelijke vragenlijst) en het kwalitatieve onderzoek (de focusgroepen), worden gepresenteerd. Als eerste zal aandacht worden besteed aan de onderzoeksresultaten komende uit de schriftelijke vragenlijst en tot slot zullen de onderzoeksresultaten van de focusgroepen worden behandeld.

### 6.1 Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

In deze paragraaf zullen de onderzoeksresultaten van de schriftelijke vragenlijst worden gepresenteerd. De beschrijvende statistiek van de variabelen uit het DINAMO- model staat hierbij centraal. Na iedere focusgroep zijn de daadwerkelijk deelnemende respondenten (35 in totaliteit, de totale onderzoekseenheden/cases van de focusgroep: populatie) verzocht om een schriftelijke vragenlijst digitaal en anoniem in te vullen. Het totale respons percentage kwam op 60%. In totaliteit zijn 21 vragenlijsten ontvangen. De schriftelijke vragenlijst bestond, zoals beschreven in hoofdstuk 4, uit een aantal items voor het meten van de indicatoren van het draagvlak, door middel van het DINAMO- model. Achtereenvolgens zal aan de hand van een aantal kenmerken de deelnemende respondenten worden beschreven, vervolgens zal de beschrijvende statistiek van het DINAMO- model worden gepresenteerd.

#### 6.1.1 Kenmerken deelnemende respondenten

De kenmerken van de deelnemende respondenten aan de schriftelijke vragenlijst, kunnen worden beschreven aan de hand van de drie controlevariabelen: leeftijd, geslacht en hoogste opleidingsniveau afgerond met een diploma. Van de deelnemende respondenten is 52% vrouw en 48% man. In totaal hebben 11 vrouwen deelgenomen aan de schriftelijke vragenlijst en 10 mannen. De gemiddelde leeftijd van de deelnemende respondenten is 40,05 jaar (met een standaarddeviatie van 9,96). Op het gebied van het opleidingsniveau heeft 28,6% van de respondenten een mbo/havo/vwo- niveau, 33,3% heeft een hbo- opleidingsniveau en 38,1% van de respondenten heeft een wo- opleidingsniveau, allen met een diploma afgerond. Wanneer men de voorgaande kenmerken van de deelnemende respondenten vergelijkt met de kenmerken van de aan de focusgroepen deelnemende medewerkers (de populatie), kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een representatieve respons, weergegeven in tabel 24.

<i>Controlevariabelen</i>						
	respondenten		populatie			
<i>Geslacht</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Opleidingsniveau</i> respondenten (vraag 3)	<i>%</i>
Totaal	21	100%	35	100%	Lbo/mavo	0
Man	10	48%	17	49%	Mbo/havo /vwo	6
Vrouw	11	52%	18	51%	Hbo	7
					Wo	8
<i>Leeftijd</i>	40,05 jaar		42,34 jaar		Post- academisch/ promotie	0

Tabel 24: kenmerken respondenten schriftelijke vragenlijst

### 6.1.2 Willen, moeten en kunnen veranderen , veranderbereidheid en resultaat

In deze sub paragraaf zullen de onderdelen *'willen, kunnen en moeten veranderen'* beschreven worden. Deze drie onderdelen zijn gemeten op een vijf punt schaal. Er is sprake van een positievere mening, naarmate de score hoger wordt. Zoals in het theoretisch kader beschreven, zijn de onderdelen *'willen, moeten en kunnen'* veranderen 'drempels' (belemmeringen) voor *'veranderbereidheid'*. Dit houdt in dat deze 'drempels' invloed kunnen uitoefenen op veranderbereidheid, waardoor zij een belemmering kunnen zijn (Metselaar et al., 2011:63-68). Dit betekent dat deze onderdelen van invloed zijn op het draagvlak voor (gedrags)verandering uit het DINAMO- model, zoals weergegeven in tabel 25. Onderstaande tabel 25 geeft een samenvattend overzicht van het model, waarin de drie hiervoor genoemde onderdelen uit het DINAMO- model, en de subonderdelen (Metselaar et al., 2011:69-73), zijn weergegeven.

Item	Item in vragenlijst	Mean	Std. Deviation	Variance
<b>Willen veranderen</b>	<b><i>Gemiddeld willen veranderen</i></b>	<b>3,25</b>	<b>0,42</b>	<b>0,18</b>
	Gevolgen voor het werk	3,52	0,43	0,19
	Emoties	3,45	0,52	0,27
	Meerwaarde	3,57	0,45	0,21
	<i>Betrokkenheid</i>	<i>2,44</i>	<i>0,76</i>	<i>0,58</i>
<b>Moeten veranderen</b>	<b><i>Gemiddeld moeten veranderen</i></b>	<b>3,37</b>	<b>0,56</b>	<b>0,31</b>
	Interne druk	3,52	0,46	0,21
	Externe noodzaak	3,22	0,76	0,58
<b>Kunnen veranderen</b>	<b><i>Gemiddeld kunnen veranderen</i></b>	<b>3,15</b>	<b>0,27</b>	<b>0,07</b>
	Kennis en ervaring	3,48	0,60	0,37
	<i>Aansturing</i>	<i>2,59</i>	<i>0,68</i>	<i>0,47</i>
	Informatie	3,04	0,58	0,34
	Verandervermogen	3,03	0,48	0,23
	<i>Beheersbaarheid</i>	<i>2,94</i>	<i>0,57</i>	<i>0,33</i>
	Timing	3,12	0,52	0,27
	Complexiteit van het veranderproces	3,87	0,72	0,51
<b>Veranderbereidheid</b>	<b><i>Bereidheid</i></b>	<b>3,30</b>	<b>0,76</b>	<b>0,58</b>
<b>Gedrag</b>	<b><i>Meest gekozen optie: zij praten er niet over, zij stellen zich afwachtend op</i></b>	<b>Zie tabel 26 – 33,3%</b>		
<b>Resultaat</b>	<b><i>Resultaat</i></b>	<b>3,42</b>	<b>0,40</b>	<b>0,16</b>
<b>Slotvraag</b>	<b><i>Gedachte invoering opleidingsbeleid</i></b>	<b>3,19</b>	<b>0,51</b>	<b>0,26</b>

**Tabel 25: onderzoeksresultaten DINAMO- model**

Het onderdeel *willen veranderen* scoort iets boven gemiddeld, namelijk een gemiddelde van 3,25 (met de standaarddeviatie 0,42). Maar we zien wel dat de *betrokkenheid* erg laag is, gemiddeld 2,44 (met de standaarddeviatie van 0,76) en de *meerwaarde* redelijk hoog, gemiddeld 3,57 (met de standaarddeviatie van 0,45). Bij *moeten veranderen* zien we dat de scores zich op dezelfde hoogte bevinden, gemiddeld 3,37 (met de standaarddeviatie van 0,56). Het onderdeel *kunnen veranderen* scoort iets boven gemiddeld, namelijk een gemiddelde van 3,15 (met de standaarddeviatie van 0,27). Maar we zien wel dat de *aansturing* en de *beheersbaarheid* erg laag scoren. Het onderdeel *aansturing* scoort gemiddeld 2,59 (met de standaarddeviatie van 0,68) en het onderdeel *beheersbaarheid* scoort 2,94 (met de standaarddeviatie van 0,57). Bij het onderdeel *complexiteit van het veranderproces* is sprake van een gemiddelde van 3,87 (met de standaarddeviatie van 0,72). Dit onderdeel bevat de volgende

antwoordschaal: geen verandering (1) t/m zeer grote verandering (5). De gemiddelde score 3,87 bevindt zich op het snijvlak tussen een kleine (4) tot redelijk grote verandering (3). Hieruit kan afgeleid worden dat de respondenten ervaren dat de invoering van (nieuw) strategisch opleidingsbeleid een kleine tot redelijk grote verandering is. De veranderbereidheid scoort over het algemeen gemiddeld met een score van 3,30 (met de standaarddeviatie 0,76). Het onderdeel resultaat scoort eveneens neutraal, namelijk een gemiddelde van 3,42 (met de standaarddeviatie van 0,40). Naast de bovenstaande onderdelen, vormt het onderdeel gedrag ook een onderdeel van het DINAMO- model. Dit onderdeel zal verder beschreven worden in paragraaf 6.1.3.

Wanneer we de items betrokkenheid, aansturing en beheersbaarheid beoordelen per opleidingsniveau, valt op dat het onderdeel betrokkenheid het laagste scoort onder de respondenten met een Hbo-opleiding, namelijk gemiddeld 2,29 (met een standaarddeviatie van 0,86). Onder de Mbo/havo/vwo-opgeleiden scoort het onderdeel betrokkenheid relatief het hoogst, namelijk gemiddeld 2,63 (met een standaarddeviatie van 0,70). Hierbij kan worden opgemerkt dat deze score nog altijd lager is dan de totale gemiddelde score van 3,25, horende bij het onderdeel *'willen veranderen'*. Wat opvalt is dat het onderdeel aansturing het laagste scoort onder de respondenten met een hbo-opleiding, namelijk gemiddeld 2,49 (met een standaarddeviatie van 0,85). Onder de mbo/havo/vwo-opgeleiden scoort het onderdeel aansturing het hoogst, namelijk gemiddeld 2,73 (met een standaarddeviatie van 0,56). Het onderdeel beheersbaarheid scoort het laagste onder de mbo/havo/vwo-opgeleiden, namelijk gemiddeld 2,70 (met een standaarddeviatie van 0,24). Het onderdeel beheersbaarheid scoort het hoogste onder de wo-opgeleiden, namelijk een gemiddelde van 3,05 (met een standaarddeviatie van 0,48).

### 6.1.3 Gedrag

Het gedrag is in deze schriftelijke vragenlijst gemeten aan de hand van een item waar meerdere opties konden worden aangekruist. De vraag aan de respondenten betrof aan te geven hoe volgens hen collega's reageren op het nieuwe opleidingsbeleid. Tabel 26 geeft hiertoe een samenvattend overzicht.

<i>Gedrag</i>		
	<i>N</i>	<i>%</i>
➤ Zij praten er niet over.	5	23,8%
➤ Zij praten er niet over, zij stellen zich afwachtend op.	7	33,3%
➤ Zij staan achter het nieuwe opleidingsbeleid, zij stellen zich afwachtend op.	2	9,5%
➤ Zij praten er niet over, zij stellen zich afwachtend op, "In de wandelgangen" praten zij negatief over het nieuwe opleidingsbeleid.	1	4,8%
➤ Zij zetten zich actief in om het nieuwe opleidingsbeleid te realiseren, zij staan achter het nieuwe opleidingsbeleid.	1	4,8%
➤ Zij voelen zich betrokken bij het nieuwe opleidingsbeleid en hebben behoefte aan aanvullende informatie, zij stellen zich afwachtend op.	1	4,8%
Totaal	17	81,0%
'Missing values'	4	19,0%
Totaal + 'missing values'	21	100,0%

**Tabel 26: onderzoeksresultaten item gedrag**

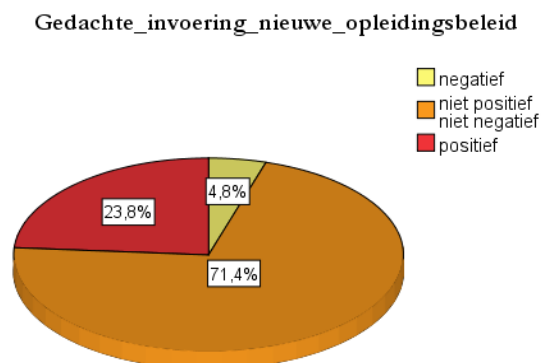


Zoals de scores in tabel 26 weergeven, hebben slechts 3 respondenten aangekruist dat collega's achter het nieuwe opleidingsbeleid staan. Slechts 1 respondent heeft aangegeven dat collega's zich actief inzetten om het nieuwe opleidingsbeleid te realiseren. Bovendien heeft slechts 1 respondent aangegeven dat collega's zich betrokken voelen bij het nieuwe opleidingsbeleid. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dat collega's niet over het nieuwe opleidingsbeleid praten en dat zij zich afwachtend opstellen. De voorgaande bevindingen betekenen voor het draagvlak dat de invoering van het nieuwe (strategische) opleidingsbeleid een grote gedragsverandering zal vragen van medewerkers. Gedrag is immers, zoals beschreven in de definitie van draagvlak uit het theoretisch kader, een indicator waaruit men kan afleiden of er sprake is van draagvlak. Aan de hand van het gedrag dat vertoond wordt door betrokkenen kan worden vastgesteld in hoeverre er sprake is van draagvlak voor bepaalde plannen (De Graaf, 2007:45). Dit betekent dat de gedragsverandering een voorwaarde is om de resultaten van de organisatie ook daadwerkelijk te verbeteren (Metselaar et al., 2011:67).

#### 6.1.4 Evaluatie focusgroep en samenvattend overzicht

De deelnemende respondenten hebben in de vragenlijst tevens ook aangegeven in welke mate zij door deelname aan de focusgroep anders zijn gaan denken over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Het item kent een score van 3,19 (met de standaarddeviatie van 0,51). In vergelijking met de voorgaande sub paragraaf kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een kleine verandering in de gedachte over de invoering van het nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. De onderstaande tabel 27 geeft de resultaten weer. Wat opvalt is dat 15 respondenten aangegeven hebben dat hun gedachte, door deelname aan een focusgroep, niet positief maar ook niet negatief bijgesteld is. Hieruit kan afgeleid worden dat er sprake is van een kleine verandering in hun gedachte ten aanzien van de verandering. Opmerkelijk is dat 1 respondent zijn gedachte negatief bijgesteld heeft en dat 5 respondenten positiever zijn gaan denken over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid.

<i>Gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
➤ negatief	1	4,8 %
➤ niet positief niet negatief	15	71,4 %
➤ positief	5	23,8 %
Totaal	21	100 %



**Tabel 27: gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid na deelname focusgroep**

**Figuur 7: grafische weergave gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid na deelname focusgroep**

Onderstaande tabel 28 geeft een nadere uitsplitsing per opleidingsniveau van de gedachte over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid, weer.

Gedachte invoering nieuwe opleidingsbeleid					
		Hoogste_opleidingsniveau			Totaal
		Mbo/havo/vwo	Hbo	Wo	
Gedachte_invoering _nieuwe_ opleidingsbeleid	negatief	0	0	1	1
	niet positief niet negatief	5	5	5	15
	positief	1	2	2	5
Totaal		6	7	8	21

**Tabel 28: gedachte invoering opleidingsbeleid - uitgesplitst naar opleidingsniveau**

Tabel 28 geeft aan dat de categorie ‘niet positief niet negatief’ bij ieder opleidingsniveau de grootste categorie is. Er zijn dus geen grote verschillen per opleidingsniveau te onderkennen.

### 6.1.5 Deelconclusie

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het draagvlak matig is. In het theoretisch kader kwam aan bod dat het bij draagvlak enerzijds gaat om wat mensen vinden (houding en oordeel) en anderzijds om wat mensen daadwerkelijk doen (gedrag) (De Graaf, 2007:45).

Vanuit het onderdeel ‘*willen veranderen*’ dient opgemerkt te worden dat het item betrokkenheid erg laag scoort. Bij het onderdeel ‘*moeten veranderen*’ bevinden de scores zich op dezelfde hoogte.

Het onderdeel ‘*kunnen veranderen*’ scoort iets boven gemiddeld, maar binnen dit onderdeel scoren de beheersbaarheid en de aansturing erg laag. Samenvattend kan gesteld worden dat de onderdelen ‘*willen en kunnen veranderen*’ voor de medewerkers een ‘drempel’ (belemmering) vormen om het gedrag te vertonen waarmee de organisatie verbeterd kan worden (Metselaar et al., 2011:63-68). Gedrag is bij deze verandering het belangrijkste. Vanuit de dimensie gedrag dient opgemerkt te worden dat het gedrag erg laag scoort. Hoewel de onderdelen ‘*willen, moeten en kunnen veranderen*’ en de ‘*veranderbereidheid*’ gemiddeld genomen redelijk scoren, scoort het gedrag erg laag. De voorgaande bevindingen betekenen voor het draagvlak dat de invoering van het nieuwe (strategische) opleidingsbeleid een grote gedragsverandering zal vragen van medewerkers. Gedragsverandering is een voorwaarde om de resultaten van een organisatie ook daadwerkelijk te verbeteren (Metselaar et al., 2011:67). Slechts 3 respondenten hebben aangekruist dat collega’s achter het nieuwe opleidingsbeleid staan. Het grootste deel van de respondenten is door deelname van de focusgroep niet positiever, maar ook niet negatiever gaan denken over de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid.

## 6.2 Onderzoekresultaten kwalitatief onderzoek

Hoe kan dit draagvlak worden beïnvloed? Deze vraag zal aan de orde komen in de hierna volgende paragraaf 6.3 t/m paragraaf 6.5. In combinatie met het DINAMO- model als indicator van draagvlak (beschreven in paragraaf 6.1), vult dit onderzoek, zoals beschreven in het theoretisch kader uit hoofdstuk 3, het model verder aan met het benoemen van beïnvloedende factoren op het draagvlak. In combinatie met het DINAMO- model ontstaat door deze drie

aanvullende beïnvloedende factoren, een inzicht in de factoren welke van invloed zijn op draagvlak (hoe dit wordt beïnvloed) en zijn er handvatten voor aanbevelingen om dat draagvlak te beïnvloeden. Deze factoren zijn gemeten in focusgroepen en vormen het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek. De focusgroepen hebben bestaan uit personen van diverse persoonlijkheden, waarbij de onderzoeker gesprekstechnieken moest inzetten om informatie te achterhalen en opvattingen, emoties en gevoelens uit mensen te halen. Over het algemeen kwam bij het merendeel van de focusgroepen dezelfde uitkomst naar voren. De onderzoeker is getuige geweest van uiteenlopende emoties, het meest negatieve (emotionele) emoties. Achtereenvolgens zullen de onderzoeksresultaten van de beïnvloedende factoren uit de focusgroepen: leercultuur, veranderstrategie en beleidsvervreemding, aan de orde komen.

### 6.3 Beïnvloedende factor leercultuur: leren veranderen en inspelen op verandering

Vanuit de verandercontext van deze scriptie is gekozen voor de factor leercultuur (Metselaar et al., 2011:143). Leercultuur dient als eerste als verandercontext, om te weten te komen hoe het hiermee staat en omdat een leercultuur essentieel is voor de gewenste (gedrags)verandering, waarbij het MT in de gewenste situatie wenst dat medewerkers continu leren, in beweging blijven en inspelen op verandering (Woonvisie, 2013d).

#### 6.3.1 Algemeen oordeel leercultuur – huidige situatie

De leercultuur is gemeten aan de hand van de zeven dimensies omschreven door Yang (2003); Marsick & Watkins (2003); Yang et al. (2004). De antwoorden gaven de onderzoeker een indicatie van de leercultuur op grond van een meting aan de hand van zeven dimensies, met daarbij het onderscheid tussen de leercultuur op het niveau van de medewerker (*'people level'*) en organisatie (*'structural level'*) (Yang, 2003:154-156). Aan de hand van coderingen in MAXQDA, zoals nader geoperationaliseerd en toegelicht in hoofdstuk 4, is de onderzoeker in staat gesteld zich een oordeel te vormen over de leercultuur in de huidige situatie. Onderstaande tabel 29 geeft een nadere duiding en beoordeling van de leercultuur in de huidige situatie binnen Woonvisie, door middel van scores. Een onderbouwing en toelichting van de scores uit tabel 29, zal in paragraaf 6.3.2 worden beschreven.

Onderzoekresultaat	Focusgroepen medewerkers	Toelichting oordeel dimensie
<b>Dimensie leercultuur</b>		
<i>'People level' (algemeen)</i>	-	Zwak ontwikkeld
Creëren van continue kansen om te leren	-	Zwak ontwikkeld
Bevordering van vragen en dialoog	+/-	Neutraal
Erkennen van samenwerken en teamleren	+/-	Neutraal
Empower mensen richting een collectieve visie	-	Zwak ontwikkeld
<i>'Structural level' (algemeen)</i>	-	Zwak ontwikkeld
Verbindt de organisatie aan zijn omgeving	-	Zwak ontwikkeld
Systemen ontwerpen om leren vast te leggen en te delen	-	Zwak ontwikkeld
Zorg voor strategisch leiderschap voor leren	-	Zwak ontwikkeld

Tabel 29: onderzoeksresultaten leercultuur – algemeen oordeel huidige situatie

Aan de hand van tabel 29 kan worden gesteld dat de leercultuur van Woonvisie, in de huidige situatie, over het algemeen zowel op het niveau van de medewerker (*people level*) als organisatie (*structural level*) niet goed is. Hierbij kan worden opgemerkt dat hier voornamelijk factoren op het niveau van de organisatie (*structural level*) aan ten grondslag liggen.

### 6.3.2 Beschrijving en toelichting leercultuur – huidige situatie

Nu is getoond hoe het met leercultuur staat, dient een nadere duiding van deze factoren te worden beschreven. Als eerste de leercultuur op het niveau van de medewerkers (*people level*) en als tweede de leercultuur op het niveau van de organisatie (*structural level*).

#### 6.3.2.1 Leercultuur op *people level*

De eerste dimensie voor het meten van leercultuur is *creëren van continue kansen om te leren*. Bij deze dimensie is het belangrijk dat leren is ontworpen in het werk, zodat er sprake kan zijn van *learning on the job*. Medewerkers geven aan dat zij van mening zijn dat praktijkkennis de kennis uit de theorie kan vervangen. Bovendien hangt *learning on the job* samen met het soort persoon en functie binnen Woonvisie. De ene medewerker staat hier meer voor open dan de andere. Zo blijkt uit het volgende citaat: *‘maar sommige mensen staan daar misschien niet zozeer voor open, omdat je in een andere ‘back hand’ van de organisatie zit en te weinig met klanten te maken hebt, waar heel veel van deze soort visies over gaan. Je wordt dan niet getriggerd, ook vanuit je collega’s’ (voorbeelden van vakgebied worden genoemd en voorbeeld van medewerker die veel learning on the job doet in plaats van ontwikkelen van vaardigheden). Er zitten risico’s aan en hoe ga je daarmee om, het is niet zo dat (voorbeeld medewerker) veel met beleidsdoelstellingen bezig is’*. Daarnaast speelt leeftijd en persoonlijke situatie ook een belangrijke rol, zo blijkt uit het volgende citaat: *‘elk mens zit sowieso anders in elkaar en zit in een andere situatie’. Het is net hoe gedreven je bent, wat wil je behalen en wil je in de toekomst zelf hogerop komen’*.

Een manager uit het MT spreekt de volgende wens hierover uit. *‘eigenlijk gewoon de competentie dat mensen nooit uitgeleerd zijn en dus eigenlijk de drang ook voelen min of meer om zich weer te gaan verbeteren en daar kan opleiden prima bij helpen, van elkaar leren kan daar ook bij helpen, on the job, dan ga je het ook allemaal niet zo moeilijk creëren allemaal, dan kunnen mensen direct elkaar versterken. Dat is veel meer denk in de huidige markt, in de branche waarin wij nu zitten, dat heeft te maken met tempo, dus ja, dat zie ik wel’*.

Het creëren van continue kansen om te leren impliceert ook het bieden van groeikansen en onderwijskansen. Op het gebied van groeikansen en ontwikkelkansen ervaren medewerkers in de huidige situatie dat er willekeur en subjectiviteit aanwezig is rondom de inzet van opleidingen. Managers en de afdeling P&OI hanteren in de huidige situatie volgens medewerkers geen eenduidige lijn voor het inzetten van opleidingen. Voorgaande impliceert dat er volgens medewerkers subjectiviteit aanwezig is rondom de inzet van opleidingen. Zo geeft een medewerker aan: *‘ik bedoel de ene manager verzint een verhaal en de andere manager verzint een ander leuk verhaal’*. Centraal beleid wordt daarom goed bevonden om willekeur te voorkomen. Het volgende citaat is hierbij treffend: *‘wat dat betreft zou het wel goed zijn als er een beleid hiervoor is, dat de aanpak*

*verschilt, komt omdat er nog geen centraal beleid is, er wordt maar een dotje gedaan zeg maar' en 'een centraal beleid is leuk om willekeur te voorkomen'.*

Niet altijd iedere medewerker bij Woonvisie krijgt volgens medewerkers de kansen die hij of zij zou willen. Er is geen duidelijke lijn welke managers hiertoe hanteren en afspraken hierover zijn niet gemaakt. Het volgen van een opleiding is persoonsafhankelijk, waardoor het eigen initiatief van de medewerker ertoe leidt of deze zich kan ontwikkelen. Enkele medewerkers die wel een opleiding zouden willen volgen geven aan hier een beloning tegenover willen hebben en groeikansen in hun loopbaanontwikkeling. Beloning en groeikansen zijn duidelijke drijfveren welke naar voren kwamen voor medewerkers die bereid waren om een opleiding te volgen. Daarentegen zijn medewerkers die niet graag opleidingen volgen zich terdege ervan bewust dat zij mee zullen moeten gaan met de ontwikkelingen binnen de organisatie, omdat zij anders hun baan aan het ondermijnen zijn.

Terwijl een manager uit het MT de volgende omschrijving geeft van de huidige situatie. *'dat is altijd vrij ruim geweest hier, alleen wat je wel ziet hier is dat je wel een ontwikkeling ziet ontstaan. Dat het redelijk beperkt was in wie dat wilde zeg maar, dat was natuurlijk heel vrij'.* Bovendien geven respondenten aan dat je de tijd ervoor moet hebben om elkaar feedback te geven, vragen te stellen aan elkaar of te experimenteren met nieuwe dingen. Uit deze empirische data komt de tweede dimensie van leercultuur naar voren *'bevordering van vragen en dialoog'.* Hierbij staat onder andere een cultuur waarin vragen kunnen worden gesteld, feedback en experimenteren centraal. Vragen stellen en in dialoog met elkaar gaan is weinig aanwezig. Kennis kan veel meer met elkaar worden gedeeld en het geven van feedback en experimenteren met nieuwe dingen kan verder worden ontwikkeld.

De derde dimensie van leercultuur betreft *'erkennen van samenwerken en teamleren'.*

Het samen leren, groepsgewijs leren en samenwerken kan verder worden ontwikkeld. Een tweetal reacties betreffende deze dimensie, zijn de volgende: *'maar goed, even los van dat je een concrete opleiding doet, kan je natuurlijk wel het gevoel hebben dat je samen dingen leert, daar hoef je niet per se een opleiding voor te volgen' [...]* *'we moeten eigenlijk hier meer tijd voor hebben, samen leren en van elkaar leren, er is te weinig tijd om van elkaar te leren'.*

Een manager uit het MT geeft met betrekking tot de derde dimensie, de volgende uitleg. *['tja, dat is dan een beetje ruimte geven hè, maar dat moet je wel gaan faciliteren dan, op zich is die ruimte er wel, maar die wordt dan opgesnoept naarmate het drukker wordt om het zo maar even te zeggen. Daar moet je dan wel als je daar echt met elkaar voor staat, echt met elkaar aan gaan werken en echt de ruimte gaan creëren en faciliteren en desnoods mensen gericht bij elkaar zetten of zo, meer stuurt'].*

De vierde dimensie van leercultuur is *'empower mensen richting een collectieve visie'.* Hierbij is het belangrijk dat de visie gedeeld wordt. Uit de focusgroepen is naar voren gekomen dat de visie niet collectief gedragen wordt, zo geeft een medewerker aan: *'het is niet goed onder de man gebracht, laat ik het zo zeggen'.* De nieuwe visie, welke de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid heeft geformuleerd, wordt door medewerkers 'vaag bevonden' en een 'vage vlek'. Zo geeft een

medewerker aan: *'ik vind de nieuwe visie nogal vaag, laat ik het zo zeggen, we hebben het over een stip aan de horizon [...] maar ik vind de stip aan de horizon nog niet helemaal duidelijk.'*

#### 6.3.2.2 Leercultuur op 'structural level'

De vijfde dimensie van leercultuur stelt dat er bij een leercultuur een verbinding moet zijn tussen de organisatie en zijn omgeving. Zo geeft het volgende citaat aan dat de organisatie beter in verbinding kan staan met haar omgeving *'dat je sessies hebt op het gebied van wat is er veranderd op het gebied van X en wat voor invloed heeft dat op ons werk. Als we nu iets meer zouden weten over X, daar kunnen bewoners vragen over stellen waar jij dan geen weet van hebt'*.

Met betrekking tot de verbinding van de organisatie met de omgeving, geeft het MT het volgende aan: *'opleidingsbeleid zou daar misschien ook iets in kunnen betekenen om mensen wat meer allround te maken om dat soort biaten te voorkomen, daar zal een opleidingsbeleid een rol in kunnen spelen'*. [...] *'een veranderende huurdersvraag en huurders vragen een andere benadering, je krijgt meer te maken met bijvoorbeeld agressie, dat vraagt dat je iets gaat organiseren met je medewerkers'* en tot slot het citaat *'het is een verandering in die zin voor leren, dat je moet zorgen voor het breed op de hoogte blijven van nieuwe wet en regelgeving bijvoorbeeld'*. Voorgaande impliceert dat het MT vooral medewerkers wil ontwikkelen om te leren inspelen op veranderingen en te kunnen omgaan met veranderingen.

Het ontwerpen van systemen om leren vast te leggen en te delen, vormt de zesde dimensie. Systeemtoegankelijkheid en systeemonderhoud ontbreken in de huidige situatie. Technologische systemen om het geleerde te delen (bv. intranet) ontbreken. Daarnaast wordt het huidige middel (S- schijf) als onvoldoende ervaren om het geleerde en kennis met elkaar te delen. Bovendien is het niet altijd voor iedereen even makkelijk om informatie terug te vinden. Zo geeft een medewerker een beschrijving van de huidige situatie: *'maar het is ook wel afhankelijk van hoe we het hier dan intern organiseren hè, zodat het duidelijk is, goed gecommuniceerd wordt, dat het niet zo is, dat het op de S- schijf wordt gepleurd, zo hè van zoek maar op, weet je wel, zo werkt het niet, beleid moet gedragen zijn'*.

Tot slot is de zevende en afsluitende dimensie van leercultuur 'zorg voor strategisch leiderschap voor leren'. Bij het volgen van opleidingen en de invoering van (nieuw) strategisch opleidingsbeleid is ondersteuning van de leidinggevende een belangrijke succesfactor. Leiderschap draagt bij aan het faciliteren van medewerkers in hun ontwikkeling en het stimuleren tot het volgen van opleidingen. Strategisch gebruik van leiderschap draagt bij aan de ontwikkeling van een leercultuur, zodat leren gebruikt kan worden om verandering te creëren en om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of nieuwe markten (Yang et al., 2004:34). Uit de schriftelijke vragenlijst komt naar voren dat het onderdeel met betrekking tot leiderschap, *'aansturing'*,<sup>9</sup> laag scoort, met een score van 2,59 (met de standaarddeviatie 0,68). Ook bij de kwalitatieve meting in

---

<sup>9</sup> Het onderdeel aansturing betreft een aantal items over de kwaliteit van de aansturing van het nieuwe opleidingsbeleid. Zoals bijvoorbeeld: het tijdig informeren door de directie over de komende ontwikkelingen, het doelgericht aansturen van het nieuwe opleidingsbeleid, de mensen die aansturing verlenen aan het nieuwe opleidingsbeleid hebben hiervoor de benodigde kennis en ervaring, etc.

de focusgroepen, scoort de dimensie met betrekking tot leiderschap laag. In de huidige situatie is een leiderschapsstijl aanwezig, zo blijkt uit de lage score voor het onderdeel 'aansturing'. De vraag rijst echter, welke leiderschapsstijl belangrijk is.

De gevraagde leiderschapsstijl van medewerkers is zwak ontwikkeld bij de leidinggevenden van Woonvisie. Een coachende, stimulerende en motiverende leiderschapsstijl is van belang om verder te ontwikkelen (De Loght & Van Petegem, 2005:13-23;122). Zo blijkt uit de volgende empirische resultaten.

Bovendien wordt in de huidige situatie niet erkend dat medewerkers opleidingen nodig hebben om hun huidige functie beter te kunnen uitoefenen. Ervaren wordt door medewerkers dat het volgen van opleidingen meer gestimuleerd zou kunnen worden, waarbij medewerkers zelf de bevoegdheid willen houden om te beslissen (al dan niet in samenspraak met leidinggevenden) of een opleiding wordt gevolgd of niet. Medewerkers ervaren de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid als een opgave waarbij veel gevraagd zal gaan worden van leidinggevende functies. Met name het ondervangen van weerstand, meer (werkgever) gestuurd opleiden, erkennen van talenten en kwaliteiten van medewerkers, wordt als een hele opgave ervaren door medewerkers. Bovendien wordt door de meeste medewerkers in de huidige situatie niets gemist. Het strategisch gebruik van leiderschap is hierbij daarom essentieel.

Er is weinig geloof in dat de werkgever weet wat voor opleidingen goed zullen zijn voor de functie van de medewerker en het goed kunnen inschatten van bepaalde kwaliteiten en talenten van medewerkers. Daarom zijn medewerkers geen voorstander van werkgever gestuurd opleiden. Dit komt met name omdat medewerkers van mening zijn dat zij altijd nog zelf het beste kunnen bepalen wat goed voor hen is. Treffend hierbij is het citaat: *'maar ik denk dat een leidinggevende moeilijk kan aanvoelen wat je denkt nodig te hebben'*. Medewerkers denken dat het niet goed is om als werkgever opleidingen te gaan opleggen. Juist het meer stimuleren om opleidingen te gaan volgen en aandragen van suggesties wordt hiertoe door medewerkers belangrijk gevonden, zo spreekt een medewerker de wens uit: *'het zou meer stimulerend moeten zijn van, hé heb je hier wel eens aan gedacht om te gaan doen, dan dat je als werkgever iets gaat opleggen, de leidinggevende/werkgever zou daarin wel meer kunnen stimuleren'*.

Hieruit blijkt dat de leidinggevende volgens medewerkers meer zou kunnen coachen, stimuleren en motiveren tot het volgen van opleidingen (De Loght & Van Petegem, 2005). In de huidige situatie wordt ervaren dat sommige medewerkers niet gemotiveerd zijn om opleidingen of cursussen te volgen. Doordat in de huidige situatie geen duidelijke richtlijnen en aanpak wordt gehanteerd, wordt door medewerkers die zich hiervoor wel willen inzetten, verwacht dat deze groep het zwaar zal krijgen bij de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid. Bovendien zien gemotiveerde medewerkers dat niet gemotiveerde medewerkers niet worden aangesproken op hun gedrag, waardoor de motivatie tot het volgen van een opleiding (medewerker gestuurd) uiteindelijk bij iedereen afneemt. Een pakkend citaat bij deze veronderstellingen is de volgende *'maar stel ik ben lui en ik voel geen verplichtingen, dan zou sturing wenselijk moeten zijn'*. Bovendien kan

worden geconstateerd dat de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid behoorlijk wat van leidinggevende functies zal gaan vragen. Zo geeft iemand aan: *'dat vraagt dan wel behoorlijk wat van managers. Want die moeten dan ook kwaliteiten van medewerkers kunnen inschatten. Wat je nodig hebt'*. Zowel medewerkers als leidinggevende functies constateren het voorgaande. Bovendien geeft een manager uit het MT aan: *'het vraagt ook wel wat van je als manager om aan te geven richting je mensen, van welke kant wil je met de afdeling op'*.

### 6.3.3 Deelconclusie beïnvloedende factor leercultuur

Afsluitend aan deze sub paragraaf kan een (deel)conclusie worden geformuleerd over wat de geconstateerde empirische bevindingen betekenen voor het draagvlak. De leercultuur van Woonvisie is over het algemeen zowel op het niveau van de medewerker (*'people level'*) als organisatie (*'structural level'*) niet goed (Yang, 2003:154-156).

Er kan worden geconcludeerd dat de leercultuur bij Woonvisie verder kan worden ontwikkeld. Woonvisie kan meer kansen aan medewerkers bieden om te leren en hierbij een objectieve richtlijn hanteren. Er kan meer tijd worden gereserveerd voor het geven van feedback en met elkaar in dialoog gaan. Daarnaast kan er beter als team worden geleerd. De visie is niet gedeeld.

Hierbij kan worden opgemerkt dat hier voornamelijk factoren op het niveau van de organisatie aan ten grondslag liggen. De organisatie kan verder beter met haar omgeving in verbinding staan. Systemen kunnen op het gebied van toegankelijkheid en onderhoud worden ontwikkeld en verder verbeterd. Op deze manier kan het geleerde ook worden gedeeld.

Tot slot is het van essentieel belang dat strategisch gebruik wordt gemaakt van leiderschap bij de ontwikkeling van een leercultuur, zodat leren gebruikt kan worden om verandering te creëren en om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of nieuwe markten (Yang et al., 2004:34). De leidinggevende dient de medewerkers te stimuleren tot het volgen van opleidingen (De Loght & Van Petegem, 2005:13-14). Leidinggevend zijn de sleutelpersonen voor het bouwen van een leerklimaat en leercultuur bij Woonvisie (Marsick & Watkins, 2003:134).

## **6.4 Beïnvloedende factor veranderstrategie**

Het doel van de beïnvloedende factor veranderstrategie is helder krijgen welke aanpak wordt gehanteerd om de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid te realiseren. De keuze voor een passende kleur is (mede) afhankelijk van de soort verandering, de persoonlijke overtuiging van de verandermanager (MT) en de omstandigheden waaronder wordt veranderd. Deze factoren kunnen doorslaggevend zijn bij de keuze voor een passende veranderstrategie, zoals beschreven in Metselaar et al. (2011:141); De Caluwé & Vermaak (2006:184-185). Bij de veranderstrategie gaat het daarom zowel om de persoonlijke voorkeur van mensen voor veranderen in het algemeen als de wijze waarop mensen tegen een verandering (de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid) aankijken.

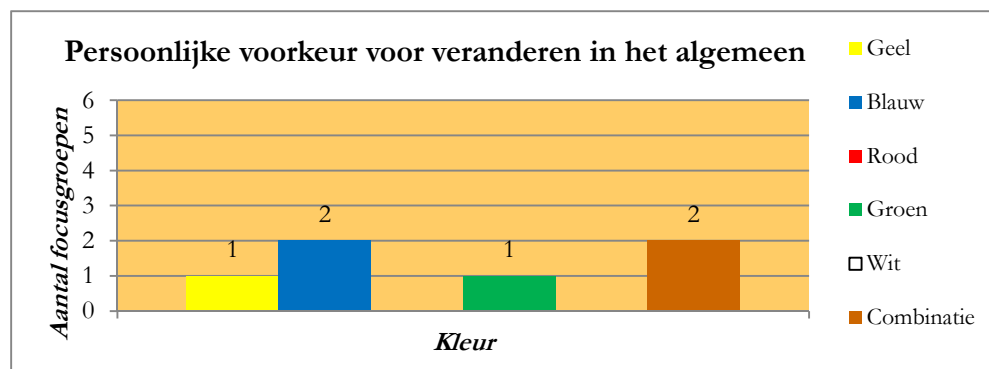


#### 6.4.1 Algemeen oordeel veranderstrategie – huidige situatie

Door middel van een casus, afgeleid uit De Caluwé & Vermaak (2006) en De Caluwé (2012), is de persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen gemeten.

Elke casus heeft vijf opties gekend. Op deze manier heeft de onderzoeker een indicatie gekregen van de algemene voorkeur voor veranderen in het algemeen van medewerkers (in de huidige situatie). Daarnaast zijn de medewerkers tijdens de focusgroepen bevraagd naar de gewenste veranderaanpak/veranderstrategie voor de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid.

Aan de hand van coderingen in MAXQDA, zoals nader geoperationaliseerd en toegelicht in hoofdstuk 4, is de onderzoeker in staat gesteld zich een oordeel te vormen over de gewenste veranderstrategie voor de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Het hierna volgende figuur 8 en figuur 9 geeft een indicatie van de scores.



**Figuur 8: onderzoeksresultaten persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen**

Figuur 8 geeft aan dat een blauwe veranderstrategie en een combinatie van veranderstrategieën tijdens het voorleggen van de casus aan de medewerkers zijn benoemd. Hieruit is naar voren gekomen dat de kleurdruk blauw en een combinatie van kleuren typerend zijn voor de persoonlijke voorkeur van medewerkers bij Woonvisie met betrekking tot een verandering in het algemeen. Een blauwe aanpak veronderstelt dat veranderingen van tevoren in een duidelijk gespecificeerd resultaat vastgelegd moeten zijn. Dit betekent dat dit goed past bij verandertrajecten waarbij resultaat en de weg er naar toe goed zijn te omschrijven en te voorspellen (Metselaar et al., 2011:140). De resultaten uit de casus sluiten aan bij de onderzoeksresultaten uit de schriftelijke vragenlijst, meer specifiek het item beheersbaarheid. Medewerkers hechten waarde aan een duidelijke, doelgerichte en projectmatige aanpak (De Caluwé & Vermaak, 2006:71-71). In totaal werd door twee focusgroepen de blauwe aanpak benoemd en twee focusgroepen een combinatie van alle kleuren.

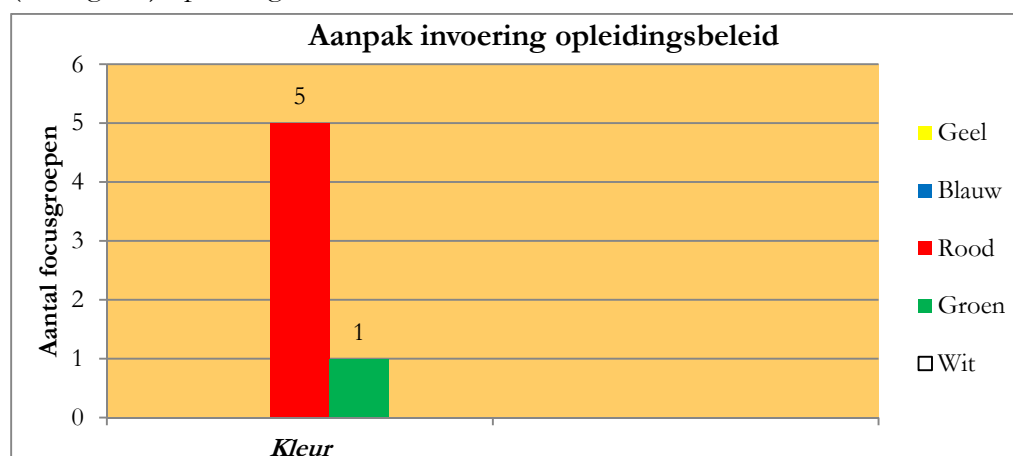
Deze kleuren staan haaks op de dominante kleuren van het MT. Het MT heeft de optie voor de groene aanpak benoemd. Dit betekent dat organisaties zich ontwikkelen doordat het kennisniveau van de organisatie stijgt (Metselaar et al., 2011:141). Deze kleur past bij organisatieveranderingen waarin het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden centraal staat. De groene strategie veronderstelt dat mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, doordat ze in leersituaties worden gebracht (Metselaar et al., 2011:141).

Zo geeft een MT- lid, na het presenteren van de onderzoeksresultaten, treffend aan: *‘er blijft een dilemma in zitten, kijk maar naar de kleur van de medewerkers versus de kleur van onszelf, er zit heel veel behoefte volgens mij aan structuur, terwijl wij juist zeggen van we moeten juist van de structuur af. Dus het is de vraag of wij met deze groep medewerkers dit überhaupt kunnen bereiken’.*

Dat er geen sprake is van een algemene voorkeur voor een ‘blauwe veranderstrategie’, wordt bevestigd door de score in de schriftelijke vragenlijst op het item ‘beheersbaarheid’, 2,94 (met de standaarddeviatie 0,57). Beheersbaarheid impliceert immers een doelgerichte, duidelijke en projectmatige aanpak (Metselaar et al., 2011; De Caluwé & Vermaak, 2006:70-71).

De gewenste aanpak voor de invoering van (nieuw) opleidingsbeleid verschilt van de persoonlijke kleur welke medewerkers aangaven bij het voorleggen van de casus.

Het hierna volgende figuur 9 geeft de dominante kleur rood voor de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid weer.



**Figuur 9: onderzoeksresultaten gewenste veranderstrategie invoering nieuw opleidingsbeleid**

Zoals figuur 9 aangeeft, hebben medewerkers de voorkeur voor een rode veranderstrategie. Deze strategie gaat ervan uit dat mensen en organisaties veranderen wanneer de juiste HR-instrumenten worden ingezet (Metselaar et al., 2011:140). Hierbij gaat het om het beoordelen en belonen van medewerkers, sociale bijeenkomsten. De borging hiertoe schuilt in HRM- systemen, goede verhoudingen en communicatie (De Caluwé & Vermaak, 2006:70-71). Deze strategie past goed bij een verandering die zich laat sturen als een geleidelijk proces, waarbij organisatie-ontwikkeling centraal staat (Metselaar et al., 2011:140-141). In de hierna volgende uiteenzetting zal dieper op figuur 9 worden ingegaan, aangevuld met citaten ter illustratie en nadere duiding van de bevindingen.

#### 6.4.2 Beschrijving en toelichting veranderstrategie – gewenste situatie

Aan de hand van de kenmerken van de rode kleurdruk, zoals omschreven in hoofdstuk 3 en nader toegelicht in tabel 5, kan worden geconstateerd dat de empirische data de meeste overeenkomsten vertonen met deze kleurdruk.

Volgens de rode veranderstrategie veranderen dingen wanneer mensen op de juiste manier worden geprikkeld (De Caluwé & Vermaak, 2006:71). Dit betekent dat mensen veranderen wanneer ze positief worden geprikkeld of juist ontmoedigd (Metselaar et al., 2011:140-141).

Het gaat om een ruilexercitie en een motiverende oplossing. Zo geeft een medewerker treffend aan: *‘met optie twee creëer je betrokkenheid voor de verandering, je kijkt daardoor of het draagvlak er is, dat doe je nu door te kijken of het draagvlak er eigenlijk wel is, je gaat mensen prikkelen, je gaat er met elkaar in discussie over’*.

Het vinden van een motiverende oplossing bij de inzet van (werkgever) gestuurd opleiden is volgens medewerkers belangrijk. *‘dat het niet demotiverend is, dat het van te voren duidelijk is dat je je inzet ergens voor’*. Waar de ene medewerker een duidelijk zicht heeft op zijn plannen met betrekking tot opleiding en ontwikkeling, werd begrip getoond voor medewerkers welke niet meer zo ‘zitten te wachten’ op een opleiding. Juist daarom is het belangrijk om rekening te houden met de motivatie van medewerkers, zo geven medewerkers aan. Passend bij deze constatering is het volgende citaat: *‘maar dat vind ik dan wel, mensen die structureel lui zijn en niets willen doen, wat doe je daar dan mee’*.

Het wordt belangrijk gevonden om een beloning te krijgen voor het volgen van een opleiding. Medewerkers willen iets voor hun inspanning terugkrijgen. Ervaren wordt dat het demotiverend is om een opleiding te volgen als hier geen geldelijke beloning voor tegenover staat.

Zo geeft een medewerker aan: *‘van te voren duidelijke afspraken maken, duidelijk zwart op wit, van wat er na het behalen van een cursus gebeurt, van dat je naar die en die schaal gaat of zo’*.

Bij dieper doorvragen van de onderzoeker blijkt hier ook een stukje aandacht en stimulatie van de leidinggevende aan ten grondslag te liggen. Aandacht en stimulans bij het volgen van opleidingen en ondersteuning van de leidinggevende tijdens het volgen van een opleiding, dragen bij aan erkenning en waardering, waardoor de medewerker zich ook meer gewaardeerd zal voelen. Bovendien willen medewerkers graag middels sociale bijeenkomsten (focusgroepen) met elkaar over de veranderingen discussiëren en meepraten. Duidelijke procedures worden ook belangrijk bevonden.

Verder zijn goede verhoudingen en communicatie volgens medewerkers belangrijk bij de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Zo geeft een medewerker aan: *‘soms goede communicatie’*. Daarnaast is de volgende wens uitgesproken: *‘dat er ook naar dat wat we nu ook aangegeven hebben, dat er ook naar geluisterd wordt en niet denken van we hebben ze aan het lijntje gehouden en we doen er toch niets mee’*.

Een valkuil bij de rode veranderstrategie is ‘verstikkende systemen’. Een medewerker geeft hierover het volgende aan: *‘ik vind dat er nu te veel verwatering is, processen duren jaren en maanden en duren lang. Er wordt niets is een keer geconcretiseerd’*.

Ook bij het benoemen van belangrijke sleutelpersonen voor het slagen van de verandering, werden typische actoren benoemd, welke passen bij de rode kleurdruk. Belangrijke personen of afdelingen voor het slagen van de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, is de

afdeling P&OI. Ook directe leidinggevend en betrokkenen (medewerkers) worden vaak genoemd (De Caluwé & Vermaak, 2006:70-71). Deze bevinding is overeenkomstig met het onderzoeksresultaat uit de schriftelijke vragenlijst, betreffende de score op het item 'betrokkenheid', 2,44 (met de standaarddeviatie 0,76).

Een manager geeft aan dat er een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid dient te komen, omdat dit bijdraagt aan het allround maken van medewerkers om hiaten te voorkomen. Daarnaast wil het MT vooral mensen ontwikkelen en komt de collectieve ontwikkeling met de komst van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid centraal te staan.

Managers zijn van mening niet veel anders te doen als in de huidige situatie rondom de inzet van opleidingen. Aangegeven wordt in de gewenste situatie, tijdens de planningsgesprekken centrale sturing sterker centraal te gaan stellen. Tijdens de focusgroep wordt duidelijk dat iedere manager een andere aanpak hanteert met betrekking tot de inzet van opleidingen. Waar de ene manager hanteert dat mensen zelf aan de slag moeten gaan en proactief moeten zijn, is de andere manager van mening dat je opleidingen niet mag afdwingen, maar wel pittige gesprekken kan voeren om de noodzaak van een opleiding aan te geven en te verplichten. Bovendien geeft een andere manager aan een duidelijk beleid te willen zien, zodat er door elke manager een eenduidige richtlijn wordt gehanteerd. Zo geeft een manager uit het MT aan: *'dat er een lijn is die in het algemeen wordt gehanteerd, dan is het wel handig dat we dat allemaal van elkaar weten'*.

De MT-leden ervaren een spanning tussen de balans van het vinden van een structuur, waarin procedures zijn beschreven en anderzijds sturing op doelen en resultaten (performance). Het MT wil vooral bij de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid geen duidelijke structuur en plan hanteren, maar een 'groene aanpak', waarbij mensen een ontwikkelproces doormaken en in leersituaties worden gebracht. Het MT vindt het belangrijk om mensen te ontwikkelen en wil daarom een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid invoeren. Er wordt aangegeven dat het MT een organisatie ontwikkelplan hiertoe opstelt om de strategische visie 2013-2016 nader uit te werken. Met betrekking tot de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid is geen gefaseerde aanpak aanwezig en ontbreekt een duidelijke visie. Terwijl medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid, structuur, betrokkenheid, communicatie en een gezamenlijke aanpak, etc. Betrokkenheid, motivatie, communicatie en een gezamenlijke aanpak etc., worden door de MT-leden niet benoemd als het gaat om een goede veranderaanpak bij de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Volgens De Caluwé & Vermaak (2006:407) passen de kleurdraken geel & blauw en groen & wit goed bij elkaar. Er kan worden geconstateerd dat er een kloof zit tussen wat er leeft onder medewerkers, de gewenste veranderstrategie van medewerkers en de veranderstrategie van het MT.

#### 6.4.3 Deelconclusie veranderstrategie

De persoonlijke voorkeur van de veranderaar (het MT) beïnvloedt ook de keuze voor de kleur waarmee de veranderstrategie vormgegeven wordt (Metselaar et al., 2011:141). De persoonlijke

voorkeuren van de medewerkers bestaan uit een blauwe veranderkleur en een combinatie van opties bij veranderen in het algemeen. De persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen van het MT bestaat uit een groene kleur.

Daarnaast is in de focusgroep bepaald welke kleur de deelnemers passend vonden voor de invoering van het opleidingsbeleid. De voorkeur van de medewerkers voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bestaat uit een rode veranderkleur. Het MT geeft de voorkeur aan een groene kleur. Er kan worden geconstateerd dat er een kloof zit tussen wat er leeft onder medewerkers, de gewenste veranderstrategie is van medewerkers en de veranderstrategie van het MT. Bovendien passen de gewenste kleuren van medewerkers en het MT niet bij elkaar (De Caluwé & Vermaak, 2006:407). Het verschil tussen de voorkeuren van de veranderaars (het MT) en de medewerkers vormt een probleem bij het vormen van het draagvlak onder de medewerkers.

## **6.5 Beïnvloedende factor beleidsvervreemding**

Beleidsvervreemding heeft een grote invloed op veranderbereidheid om een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid te implementeren (Tummers, 2012b:268). Hierbij is de beleidsinhoud volgens genoemde auteur het belangrijkste voor het draagvlak en de bereidheid om nieuw beleid te implementeren (Tummers, 2012b:273; Tummers, 2012c).

### 6.5.1 Algemeen oordeel beleidsvervreemding – huidige situatie

In deze sub paragraaf zal een algemeen oordeel worden beschreven van de mate waarin er sprake is van beleidsvervreemding. Hierbij zullen de vijftal inhoudelijke dimensies, omschreven door Tummers (2012a) en aangegeven in tabel 30, als uitgangspunt worden gehanteerd. Aan de hand van coderingen in MAXQDA, zoals nader geoperationaliseerd en toegelicht in hoofdstuk 4, is de onderzoeker in staat gesteld zich een oordeel te vormen over de mate van beleidsvervreemding in de huidige situatie. De hierna volgende tabel 30 geeft een nadere duiding en beoordeling van de mate van beleidsvervreemding binnen Woonvisie. Een onderbouwing en toelichting van de scores uit tabel 30, zal in paragraaf 6.5.2 worden beschreven.

Onderzoekresultaat	Focusgroepen medewerkers	Toelichting oordeel dimensie
Strategische machteloosheid	-	Niet aanwezig
Tactische machteloosheid	+	Aanwezig
Operationele machteloosheid	+	Aanwezig
Zinloosheid voor de eigen cliënten	-	Niet aanwezig
Zinloosheid voor de maatschappij	-	Niet aanwezig

**Tabel 30: onderzoeksresultaten beleidsvervreemding – algemeen oordeel huidige situatie**

Uit onderzoek van Tummers (2011a;2011b) blijkt dat met betrekking tot de inhoudelijke dimensies welke van invloed zijn op beleidsvervreemding, met name operationele machteloosheid en zinloosheid voor de maatschappij en eigen cliënten, van invloed zijn op de bereidheid van professionals om nieuw beleid te implementeren. Aan de hand van tabel 30 kan worden gesteld dat vooral de tactische en operationele machteloosheid een belangrijke factor is voor beleidsvervreemding. Zoals in het theoretisch kader aangegeven, zijn deze twee inhoudelijke dimensies van significante negatieve invloed op de tevredenheid van medewerkers met hun baan (Tummers, 2012b:269).

Het voorgaande impliceert dat de medewerkers over het algemeen geen druk of invloed ervaren van externe ontwikkelingen vanuit de externe omgeving van Woonvisie op hun functie (strategische machteloosheid). Over het algemeen wordt de toegevoegde waarde van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid voor de klanten van Woonvisie en de bijdrage die public professionals kunnen leveren door het volgen van opleidingen voor de maatschappij, wel ingezien (zinloosheid voor de maatschappij en eigen cliënten) (Tummers, 2012a).

Vrijwel alle ondervraagde medewerkers hebben antwoorden gegeven welke duiden op de dimensie tactische machteloosheid. Medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op de koers van de organisatie, de koers van de organisatie voor het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid, de beleidsaanpak en de beleidsimplementatie hiervan.

Daarnaast duiden antwoorden van medewerkers over het algemeen op operationele machteloosheid, welke blijkt uit het feit dat medewerkers ervaren geen invloed te kunnen uitoefenen op de manier waarop het nieuwe opleidingsbeleid wordt ingevoerd. Het beleid zal straks volgens medewerkers van invloed zijn op hun functie. Echter verwachten medewerkers onvoldoende autonomie en zeggenschap, waardoor zij de discretie en hierdoor de ruimte en vrijheid bij dit nieuwe beleid missen.

## 6.5.2 Beschrijving en toelichting beleidsvervreemding – huidige situatie

### 6.5.2.1 Strategische machteloosheid

Zoals in paragraaf 5.1 beschreven, oefent de externe omgeving van corporaties druk uit op de woningcorporaties. Een belangrijk element is dat de professionaliseringslag van het

corporatiebedrijf in het algemeen gewenst en noodzakelijk is (Hoekstra, Hoogduin & Van der Schaar, 2012; Blok, 2013a:3) Intern toezicht is onvoldoende gebleken om de professionalisering bij te houden. Dit komt naar voren in de parlementaire wetsgeschiedenis van de Herzieningswet. (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2011). Medewerkers ervaren over het algemeen externe ontwikkelingen, maar zien dat niet echt als een belangrijk element waardoor een opleidingsnoodzaak ontstaat en waardoor ze meer kennis en vaardigheden moeten hebben. Onderzoeksresultaten uit de schriftelijke vragenlijst, geven bij het onderdeel *'moeten veranderen'*, echter aan dat medewerkers wel een externe noodzaak ervaren. Zo blijkt uit de score van 3,22 (met de standaarddeviatie 0,76). Het voorgaande duidt op weerstand, omdat het ervaren van externe noodzaak tot veranderen, immers niet als een aanleiding wordt gezien om kennis en vaardigheden middels opleidingen te ontwikkelen. Een medewerker geeft hierover het volgende aan: *'ik volg wel externe ontwikkelingen, maar dat heeft niks te maken met mijn functie, dat doe ik vanuit interesse'*. Ze volgen de externe ontwikkelingen uit interesse, maar niet omdat ze hier actieve invloed van ervaren op hun functie. Voorgaande veronderstellingen kunnen worden geïllustreerd met het volgende citaat: *'het is natuurlijk heel breed, de kerntakendiscussie, die zal denk ik de komende jaren nog wel gevoerd gaan worden die discussie, het is heel lastig te bepalen waar die discussie op gaat uitkomen'*. Door het MT wordt ook niet zozeer een druk vanuit de externe omgeving ervaren. Het MT ziet het opleidingsbeleid echter wel als een middel om te professionaliseren en in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving, om medewerkers te blijven ontwikkelen, om klaar te zijn voor de wereld van morgen. Kenmerken rondom strategische machteloosheid zijn daarom niet aanwezig.

#### 6.5.2.2 Tactische machteloosheid

Met betrekking tot de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bij Woonvisie kan worden gesteld dat er sprake is van een grote mate van tactische machteloosheid.

De invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid vinden medewerkers unaniem geen belachelijk idee, wat echter wel een mate van draagvlak impliceert. Er zijn een aantal indicatoren aanwezig in de huidige situatie die duiden op de in de wetenschappelijke literatuur beschreven dimensie 'tactische machteloosheid' (Tummers, 2012a). Het nieuwe beleid kan als eerste beter kenbaar gemaakt worden onder medewerkers. Zo geeft een medewerker de volgende reactie: *'ik ben verrast door het idee om een nieuw beleid te maken. Ik denk dat het goed is om direct al aan de voorkanten ook daar promotie aan te geven en dat veel meer bij je medewerker te droppen, zodat het gaat leven, dat mis ik'*.

De plannen tot de vorming van het nieuwe beleid zijn niet aangegeven, zo geeft een medewerker hierover het volgende aan: *'als beleid niet kenbaar wordt gemaakt, kan het ook niet gedragen worden. [...] Ik denk dat je insteek moet zijn, je doel moet zijn, dat je wilt verbeteren. Dat kunnen we nu volgens mij nog niet zeggen'*.

Medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op de koers van de organisatie, de strategische visie en het nieuwe beleid. Op deze manier missen medewerkers 'de aansluiting' met het gevoerde beleid van de organisatie en wordt de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid 'een ver van hun bed show' en de visie een 'vage vlek'. Medewerkers van Woonvisie voelen zich niet

goed geïnformeerd. Een medewerker benoemt deze kwestie concreet: *‘dat wat naar buiten gebracht wordt is heel summier, dat je eigenlijk tussen de regels door moet lezen dat er veranderingen zullen gaan ontstaan en dat er veranderingen op het gebied van opleidingen aankomt. Ik denk dat meer duidelijkheid inderdaad belangrijk is. Ik denk dat de meeste medewerkers wel meer duidelijkheid behoeven’*.

Het gevolg van het niet goed informeren van medewerkers, zorgt ervoor dat zij geen ‘gevoel’ hebben bij de koers van de organisatie en de aansluiting met de koers voor het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid missen zij, zo geeft een medewerker aan: *‘dat de plannen die ze voor ogen hebben, op dit moment inmiddels te ver af komen te staan van medewerkers, we missen de aansluiting, we verliezen dit met wat we voor ogen hebben’*.

Een medewerker reageert met de volgende reactie: *‘ik wist niet eens dat dit nieuwe opleidingsbeleid er was, zeg ik je heel eerlijk, ik wist niet dat het zou veranderen’*. Zij hadden de voorlichting hierover graag anders gezien. Zo geeft een medewerker aan: *‘als dit echt wordt ingevoerd, dan had ik de voorlichting hierover graag anders gezien’*.

Zo geeft een medewerker treffend aan: *‘alles gebeurt nu met dit nieuwe beleid van bovenaf, je mag ook iets van je manager verwachten, van onderaf moet er ook iets kunnen gebeuren’*. Een medewerker spreekt daarom de volgende wens uit: *‘ik zou het graag allemaal van onderaf willen zien’*.

Weer een andere medewerker geeft aan: *‘ik vind het echt een gemis dat dit niet in een werkoverleg of zo bijvoorbeeld wordt aangegeven. Ik vind dat echt een gemis’*. Zo spreekt een medewerker zijn gevoelens over de huidige situatie uit: *‘het is niet gedragen, Woonvisie breed, het is niet gedragen, het wordt niet naar buiten gebracht’*.

De pure ‘top down’ benadering wordt door medewerkers niet goed ervaren. Zo verwoordt een medewerker: *‘Ja, ik weet er wel pas sinds dit onderzoek pas vanaf. (allen bevestigen dit) Wij weten pas sinds dit onderzoek allemaal misschien wel pas van deze veranderingen af. Wij zijn niet in de vorming van de visie en dit onderwerp betrokken geweest’*. Het grootste gedeelte van de medewerkers wist niet dat er een nieuw opleidingsbeleid zou komen. Zo geeft een medewerker aan: *‘ja dat is zo, ik wist niet dat er een opleidingsbeleid zou komen, al praat ik voor mezelf. Ik wist niet dat er een ander opleidingsbeleid zou komen, tot dat ik dit door kreeg van jou (onderzoeker)’*. Onvoldoende betrokkenheid en het niet kunnen uitoefenen van invloed op de beleidsaanpak en beleidsimplementatie zorgt ervoor dat medewerkers ervaren dat het beleid ‘top down’ wordt opgelegd. Zo spreekt een medewerker de volgende verwachting uit: *‘we hadden nu, stel dat jij (onderzoeker) er niet was, in een of andere nieuwsbrief gelezen dat dit er dan is’*. Het eerste wat medewerkers hoorden over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid is door dit onderzoek gegeven.

Een medewerker geeft tijdens de focusgroep hierover het volgende aan: *‘ik denk dat het wel zo werkt, misschien zijn er wel mensen die dan gaan denken van, weer zo’n werkgroep, omdat er dan misschien weer zoveel geweest zijn, maar ik denk wel dat dit werkt, als je dat niet doet krijg je weer van ik heb er niets over kunnen zeggen’*. Tijdens de focusgroepen is duidelijk geworden dat medewerkers weinig tot geen invloed kunnen uitoefenen op de invoering en de koers van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid en de organisatie. Deze bevinding is overeenkomstig met het



onderzoeksresultaat uit de schriftelijke vragenlijst, betreffende de score op het item 'betrokkenheid', 2,44 (met de standaarddeviatie 0,76).

Het niet kunnen uitoefenen van invloed is bij meerdere besluiten gebeurd. Zo geeft een medewerker aan: *'wat mijn ervaring is, is dat je veel dingen vaak achteraf hoort. Dat er al besluiten zijn genomen van zo gaan we het doen en dit is de invulling'*.

Een andere medewerker geeft een soortgelijke reactie aan. *'meestal worden we pas betrokken als het besluit al is genomen van iets'*. Er kan worden gesteld dat medewerkers bij Woonvisie het zat zijn om steeds weer niet bij besluiten betrokken te worden.

### 6.5.2.3 Operationele machteloosheid

De onderzoeker is duidelijk geworden dat het MT geen duidelijk besef had van wat de invoering van een (nieuw) (strategisch) opleidingsbeleid voor mensen betekent en wat er leeft onder medewerkers binnen de stichting. Daar komt bij dat het MT niet heeft beseft dat medewerkers dit als een grote verandering zien, waarbij draagvlak moet worden gecreëerd. Treffend hierbij is de uitspraak, voorafgaand aan de terugkoppeling van de uitkomsten van de focusgroepen onder medewerkers: *'voor mij was de vraag van, is er behoefte aan een opleidingsbeleid, al heel snel met ja beantwoord. Je moet toch iets hebben. Het begrip draagvlak hierbij vond ik nogal lastig hierin. Misschien kan je (onderzoeker) zelf toelichten wat het begrip draagvlak is. Ik worstel er mee van heb je draagvlak überhaupt nodig. Je wilt iets als organisatie'*.

De meeste medewerkers ervaren het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid als een grote invloed op hun functie. Een medewerker spreekt zijn gevoelens op de volgende manier uit: *'ik zou wel willen weten wat ze van je verwachten eigenlijk, ze kunnen wel zeggen van doe volgend jaar X cursus en dan X cursus, maar ja, je moet zelf ook de capaciteit ervoor hebben natuurlijk'*.

Bovendien vinden medewerkers het ook belangrijk om aandacht te besteden aan maatwerk, waarbij rekening gehouden wordt met de persoonlijke situatie, leeftijd en ervaring van iemand.

Zo geeft een medewerker aan: *'ik vind dat jarenlange werkervaring (voorbeeld wordt genoemd) best mee mag tellen, maar het gaat vooral om van hoe oud is iemand, van wil je iemand nog een opleiding laten volgen. Wat heeft dat nou voor nut bij een oud iemand?'*

Medewerkers vinden het geen goed idee om mensen verplicht naar een opleiding te sturen. Maatwerk en aandacht voor de persoonlijke situatie wordt hierbij erg belangrijk gevonden. Er moet een duidelijke balans aanwezig zijn tussen het persoonlijke belang en het belang van de organisatie. Zo geeft een medewerker aan: *'dat is even de vraag, je krijgt er het salaris voor, op het moment dat je een opleidingsplan wilt realiseren en daarmee een bepaalde ontwikkeling binnen de organisatie wilt doormaken, daarin als organisatie faciliteert, daar bijkomende eisen worden gevraagd, kennis van zaken, op een gegeven moment mag je daarin denk ik niet te ver in doorgaan, dat is de vraag hoe ver wil de organisatie daarin gaan'*.

Medewerkers hebben geen autonomie en zeggenschap bij de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Zo spreekt een medewerker de wens uit: *'als er echt iets mee wordt*

*gedaan, met de dingen die we nu aangeven, dan ervaar ik invloed'. Dit gebeurt op dit moment niet'. Tijdens de focusgroepen gaf daarnaast een medewerker treffend aan: 'in ieder geval moeten cursussen niet over de muur gegooid worden van, ik vind dat je dat moet gaan doen, zo moet het niet worden'.*

Medewerkers willen zelf (mede) kunnen bepalen of een opleiding wel of niet gevolgd gaat worden. Zo geeft een medewerker aan: *'er moet ruimte zijn voor allebei denk ik, ik denk dat je naar allebei moet kijken'*. Op de bevinding dat medewerkers meer zeggenschap en autonomie zouden willen hebben en inspraak in de koers voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, wordt ervaren dat dit 'een dilemma is', waarbij zeggenschap nemen en hebben als een 'crux' door het MT wordt ervaren. MT- leden weten niet goed hoe ze hiermee moeten omgaan en hoe hierin een balans gevonden moet worden. Als het gaat om centraal beleid ontwikkelen om willekeur bij de inzet van opleidingen te ontwikkelen, wordt door MT- leden ervaren dat je elkaar (medewerker en leidinggevende) hierin treft. Er zit volgens de MT- leden een 'crux' in deze situatie. Zo geeft een aanwezige uit het MT treffend aan: *'Tegelijkertijd zie je het vreselijke dilemma, van zeggenschap willen nemen en hebben wat persoon e verwoordt, en in feite de verandering waar je heel maatschappelijk in zit, van dat je vanuit de literatuur leest van top down is eigenlijk uit en bottom up is in, laat mensen gewoon doen waar ze goed in zijn en zorg dat dat dan wel bij elkaar komt, je bepaalt niet meer de koers, maar je kijkt wat iedereen kan en dan zorg je dat het allemaal in de koers past'.*

#### 6.5.2.4 Cliënt zinloosheid en zinloosheid voor de maatschappij

Als professionals het gevoel hebben dat het beleid onvoldoende bijdraagt aan maatschappelijke doelen, zullen zij minder bereid zijn om beleid te implementeren. Voor professionals is het belangrijk om de logica te zien van een beleid en het gevoel te hebben om in staat te zijn om de vorm te beïnvloeden. Daarnaast zullen public professionals zich minder inspannen tijdens een beleidsimplementatie wanneer zij het gevoel hebben dat een dergelijk beleid geen waarde toevoegt voor hun cliënten (Tummers, 2011a; Tummers, 2011b).

Over het algemeen zijn medewerkers van mening dat een opleiding bijdraagt aan het beter bedienen van klanten. Daarbij vinden medewerkers over het algemeen dat zij hiertoe in de huidige situatie al hun best doen. Vooral het praktische nut, het doel, het kunnen uitzenden van positieve signalen naar de omgeving en gestructureerd inzetten van opleidingen waarmee klanten beter worden bediend, zijn voorwaarden hiertoe welke door medewerkers worden benoemd.

Zo geeft een medewerker aan: *'al is het alleen maar via de klanten die door zo'n beleid beter bediend worden, meer positieve signalen afgeven aan de omgeving'.*

Verskillende ontwikkelingen in publiek management, zoals het mondiger worden van burgers, nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderende wensen van politici en beleidsmakers, zoals ook beschreven in het theoretisch kader uit hoofdstuk 3, zijn van invloed op de context van de beleidsimplementatie (Tummers, 2012b:269-270).

Medewerkers beseffen zich dat de dienstverlenende organisatie klanten beter kan bedienen als opleidingen en cursussen hiertoe worden gevolgd. Hierbij geldt hetzelfde voor de bijdrage van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid aan de maatschappij, zo benoemt een medewerker: *'de omgeving is erg aan het veranderen en je ziet dat veel bedrijven daar ook op inspelen met gerichte opleidingen*

(medewerker noemt voorbeelden van opleidingen), ik snap het principe wel'. De veranderende omgeving vraagt anders dan vroeger, nieuwe kennis en vaardigheden volgens medewerkers.

### 6.5.3 Deelconclusie beleidsvervreemding

Afsluitend aan deze sub paragraaf kan een deelconclusie worden beschreven met betrekking tot de beïnvloedende factor beleidsvervreemding. Strategische machteloosheid, zinloosheid voor de eigen cliënten en zinloosheid voor de maatschappij, zijn niet te onderkennen. Het voorgaande impliceert dat de medewerkers over het algemeen geen druk of invloed ervaren van externe ontwikkelingen vanuit de externe omgeving van Woonvisie op hun functie (strategische machteloosheid). Over het algemeen wordt de toegevoegde waarde van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid voor de klanten van Woonvisie en de bijdrage die public professionals kunnen leveren door het volgen van opleidingen voor de maatschappij, wel ingezien (cliënt zinloosheid en zinloosheid voor de maatschappij) (Tummers, 2012a).

Zoals aangegeven in het theoretisch kader beschreven in hoofdstuk 3, bepalen niet alleen persoonlijkheidskenmerken (hierna nader toegelicht) het draagvlak voor nieuw beleid, maar ook de *beleidsinhoud* van nieuw beleid is volgens de theorie van *beleidsvervreemding* van belang (Tummers, 2012a). Het is daarom belangrijk dat medewerkers van Woonvisie zich identificeren met het nieuwe beleid. Tactische en operationele machteloosheid beïnvloeden het draagvlak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid en zijn in de huidige situatie bij Woonvisie aanwezig. Medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op de invoering van het nieuwe beleid, de koers van de organisatie en de koers van het nieuwe opleidingsbeleid. Daarnaast ervaren medewerkers geen invloed op de beleidsaanpak en beleidsimplementatie. Onder medewerkers is er de wens tot het verkrijgen van meer autonomie en zeggenschap en het beter informeren van medewerkers over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid.

## **6.6 Slotconclusie**

Achtereenvolgens zijn in de voorgaande paragrafen de onderzoeksresultaten van de schriftelijke vragenlijst en de focusgroepen gepresenteerd. Hierna zal in de vorm van een slotconclusie aangegeven worden, tot welke inzichten en conclusie de voorgaande bevindingen hebben geleid.

### 6.6.1 Het draagvlak

Het DINAMO- model gaf een indicatie van het draagvlak, hieruit is gebleken dat het draagvlak matig is. Samenvattend kan gesteld worden dat de onderdelen '*willen en kunnen veranderen*' voor de medewerkers een 'drempel' vormen voor veranderbereidheid (Metselaar et al., 2011:63-68). Hierbij gaat het respectievelijk om de betrokkenheid van medewerkers bij het onderdeel '*willen veranderen*' en de aansturing en beheersbaarheid bij het onderdeel '*kunnen veranderen*'. Vanuit de dimensie '*gedrag*' dient opgemerkt te worden dat het gedrag erg laag scoort. Gedragsverandering is een voorwaarde om de resultaten van een organisatie ook daadwerkelijk te verbeteren (Metselaar et al., 2011:67). Slechts 3 respondenten hebben aangekruist dat collega's achter het nieuwe opleidingsbeleid staan. Hoewel de onderdelen '*willen, moeten en kunnen veranderen*' en de

veranderbereidheid gemiddeld genomen redelijk scores, scoort het gedrag erg laag. Gedrag is bij deze verandering het belangrijkste. De voorgaande bevindingen betekenen voor het draagvlak dat de invoering van het nieuwe (strategische) opleidingsbeleid een grote gedragsverandering zal vragen van medewerkers. Het grootste deel van de respondenten is door deelname aan een focusgroep niet positiever, maar ook niet negatiever gaan denken over de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid.

#### 6.6.2 Beïnvloedende factoren op draagvlak

In de focusgroepen is stilgestaan bij de drie beïnvloedende factoren op draagvlak. De eerste factor leercultuur, kent een aantal dimensies, waarbij de scores het slechtst zijn op de dimensies welke zich bevinden op het niveau van de organisatie (*'structural level'*). Een belangrijke dimensie van leercultuur, waarbij er sprake is van een lage score, is zwak ontwikkeld (gewenst) leiderschap. Medewerkers zullen moeten worden gestimuleerd, gemotiveerd en gecoacht bij het leren en het volgen van opleidingen (De Loght & Van Petegem, 2005).

Begeleiding van medewerkers is essentieel om een daadwerkelijke leercultuur te creëren. Als tweede factor is in dit onderzoek veranderstrategie benoemd. De scores tonen aan dat zowel de algemene voorkeur voor veranderen in het algemeen (blauw en combinatie van opties) onder medewerkers als de gewenste aanpak (rood) voor de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, een kloof kent en haaks staat op de voorkeuren van het MT (groen voor zowel de algemene voorkeur als de invoering van een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid). Dit vormt een probleem bij het vormen van draagvlak onder de medewerkers. Voor het creëren van draagvlak is het van essentieel belang om een veranderstrategie te hanteren, welke aansluit bij de wensen van de medewerkers.

Tot slot is als derde factor in dit onderzoek beleidsvervreemding benoemd. De scores tonen aan dat er sprake is van tactische en operationele machteloosheid. Medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid en de koers van de organisatie en de koers van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Daarnaast ervaren medewerkers geen invloed op de beleidsaanpak en beleidsimplementatie. Onder medewerkers is er de wens tot het verkrijgen van meer autonomie en zeggenschap en het beter informeren van medewerkers over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven, zijn deze twee inhoudelijke dimensies van significante negatieve invloed op de tevredenheid van medewerkers met hun baan (Tummers, 2012b:269).

#### 6.6.3 Bijdrage scores beïnvloedende factoren op de scores van het draagvlak

De laag scorende onderdelen van het DINAMO- model, komen overeen met de lage scores op dimensies van beïnvloedende factoren welke gemeten zijn in de focusgroepen. De bijdrage van de beïnvloedende factoren op het draagvlak is dus essentieel om het draagvlak te beïnvloeden, omdat zij in de huidige situatie bijdragen aan lage scores op het draagvlak.

Vanuit de eerste beïnvloedende factor leercultuur, draagt leiderschap bij aan een lagere waarde van het *'kunnen veranderen'*. Zoals uit de uitkomsten van de schriftelijke vragenlijst blijkt, scoort het onderdeel 'aansturing' laag. Dit vraagt leiderschapsontwikkeling van leidinggevendenden binnen Woonvisie. De tweede beïnvloedende factor veranderstrategie, geeft aan dat er een kloof is tussen de medewerkers en het MT voor wat betreft de voorkeur voor veranderen in het algemeen (in de huidige situatie) en de gewenste veranderstrategie voor de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Ook de uitkomsten van deze beïnvloedende factor sluiten aan bij de schriftelijke vragenlijst. Hierbij gaat het om de scores op de onderdelen 'betrokkenheid' (interventie: rode veranderstrategie), 'beheersbaarheid' (interventie: blauwe veranderstrategie) en 'aansturing' (interventie: mede passend bij een blauwe veranderstrategie). De derde beïnvloedende factor beleidsvervreemding, geeft aan dat tactische en operationele machteloosheid van invloed zijn op het draagvlak voor de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Hierbij is ook een relatie tussen de uitkomsten van de schriftelijke vragenlijst en de uitkomsten uit de focusgroepen te onderkennen. Hierbij gaat het om het onderdeel 'betrokkenheid', welke overeenkomt met tactische machteloosheid.

#### 6.6.4 Aanvullende inzichten DINAMO- model

De combinatie van inzichten uit zowel het DINAMO- model als de drie aanvullende benoemde factoren, levert een aanvullend inzicht in draagvlak voor (gedrags)verandering. Niet alleen persoonlijkheidskenmerken bepalen het draagvlak, maar ook inhoudelijke en institutionele elementen, welke zijn opgenomen in de drie aanvullende benoemde factoren. Naast het gedrag van publieke sector werknemers, als belangrijke indicator voor en onderdeel van het draagvlak (De Graaf, 2007), is ook draagvlak als afhankelijke variabele onderzocht onder publieke sector werknemers voor het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Daarnaast is het model ook onderscheidend omdat zowel de verandercontext (leercultuur), als de veranderstrategie (voor de invoering van nieuw opleidingsbeleid) ertoe hebben geleid dat het conceptueel model expliciet in de context van opleiden is toegepast. Bovendien zijn niet alleen persoonlijkheidskenmerken (waaronder gedrag) in relatie tot draagvlak bij dit onderzoek bestudeerd. Het DINAMO- model meet hoofdzakelijk persoonlijke en individuele kenmerken van medewerkers en richt zich niet op items tot het meten van inhoudelijke en institutionele factoren om het model in de publieke context te kunnen duiden. Ook inhoudelijke en institutionele factoren zijn in dit onderzoek meegenomen door middel van de beïnvloedende factor beleidsvervreemding (Tummers, 2012a).

De variabelen leercultuur en veranderstrategie tonen een aantal inhoudelijke en procesmatige elementen aan, welke belangrijk zijn om het draagvlak te beïnvloeden. Zo blijkt in aanvulling op het DINAMO- model, dat de rol van de leidinggevende belangrijk is om draagvlak te beïnvloeden. Daarnaast speelt de leidinggevende een belangrijke rol bij de invoering van nieuw beleid en het stimuleren, motiveren en coachen van mensen tot het volgen van opleidingen. Een

juiste veranderstrategie beïnvloedt het veranderproces en hiermee het draagvlak voor de invoering van nieuw beleid.

De variabele beleidsvervreemding vormt een keerzijde op het theoretisch perspectief van het DINAMO- model. Naast persoonlijkheidskenmerken bepalen ook de beleidsinhoud en de organisatiecontext de bereidheid van public professionals om nieuw beleid te implementeren (Tummers, 2012b:273; Tummers, 2012c). Zoals in het theoretisch kader aangegeven en uit dit onderzoek gebleken, zijn twee inhoudelijke dimensies (tactische en operationele machteloosheid) van significante negatieve invloed op de tevredenheid van medewerkers met hun baan (Tummers, 2012b:269). Bovendien is via een element uit de dimensies van beleidsvervreemding ook de invloed van externe ontwikkelingen, onderzocht. Hiermee is ook de invloed van externe ontwikkelingen (noodzakelijke professionalisering) in dit onderzoek en de, als gevolg hiervan, ontstane opleidingsnoodzaak meegenomen en verklaard (Ho et al., 2011:771).

## 7. Conclusie en discussie

---

Dit hoofdstuk beschrijft de afsluitende conclusie van de scriptie, de praktische en theoretische implicaties, de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

*Op welke wijze kan een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie worden ingevoerd dat aan de ene kant recht doet aan de externe ontwikkelingen van de organisatie en aan de andere kant op draagvlak bij medewerkers kan rekenen?*

### 7.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van dit onderzoek, zal in deze paragraaf een samenvattende conclusie en een beantwoording van de deelvragen plaatsvinden. De vijfde deelvraag met betrekking tot de aanbevelingen van dit onderzoek (praktische implicaties), komt tot uitwerking in paragraaf 7.2.

#### 7.1.1 Externe factoren die het opleidingsbeleid beïnvloeden en de betekenis voor opleidingsnoodzaak van medewerkers

Om een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid in te voeren dat recht doet aan externe ontwikkelingen zijn twee belangrijke aandachtspunten van belang.

*Als eerste* dient een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie recht te doen aan externe ontwikkelingen door rekening te houden met politieke, economische, sociale, technologische omgevings- en wettelijke factoren. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze factoren van invloed zijn op een (strategisch) opleidingsbeleid en tevens een opleidingsnoodzaak veroorzaken. Bij de eerste deelvraag van dit onderzoek stonden de externe factoren die het (strategisch) opleidingsbeleid beïnvloeden centraal. Aansluitend op de geconstateerde factoren uit deelvraag 1, dient aandacht te worden besteed aan de betekenis van externe ontwikkelingen voor de opleidingsnoodzaak van medewerkers bij Woonvisie, ter beantwoording van deelvraag 2. Vanuit de macro omgeving van Woonvisie zal een opleidingsnoodzaak ontstaan als gevolg van externe ontwikkelingen. Dit vraagt van medewerkers bij Woonvisie dat zij leren inspelen op veranderingen in de omgeving en continu kennis en kunde ontwikkelen, om in te spelen op verandering.

*Als tweede* dient een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie recht te doen aan externe ontwikkelingen, rekening te houden met lange termijn ontwikkelingen, externe ontwikkelingen in de publieke omgeving van corporaties en de plaats van het (strategisch) opleidingsbeleid binnen het (strategisch) HRM- beleid. De veranderende omgeving van de corporatiebranche speelt ook

een belangrijke rol in het (strategisch) opleidingsbeleid van corporaties<sup>10</sup>. Met name sociale en economische ontwikkelingen en in iets mindere mate politieke en wettelijke ontwikkelingen spelen een rol. Het grootste gedeelte van de onderzochte corporaties ziet de veranderende omgeving als een aanleiding tot het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Daarnaast blijkt uit de beleidsdocumenten dat het strategische karakter van het opleidingsbeleid niet altijd even duidelijk aanwezig is. Het strategische niveau van het opleidingsbeleid van de onderzochte woningcorporaties, valt dus te betwisten. Een afstemming met lange termijn ontwikkelingen, externe ontwikkelingen in de publieke omgeving van corporaties en de plaats van het (strategisch) opleidingsbeleid binnen het (strategisch) HRM- beleid (Steijn & Groeneveld, 2009:7), is matig aanwezig.

### 7.1.2 Beïnvloedende factoren van het draagvlak en de aanwezigheid hiervan bij Woonvisie

De derde deelvraag van dit onderzoek staat stil bij de factoren die van invloed zijn op het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Om een indicatie te krijgen van het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid is als eerste door middel van een schriftelijke vragenlijst gebaseerd op het DINAMO- model, een indicatie verkregen van het draagvlak.

Samengevat toont het DINAMO- model aan dat er sprake is van een matig draagvlak.

Vanuit het onderdeel *'willen veranderen'* dient opgemerkt te worden dat het item betrokkenheid erg laag scoort. Bij het onderdeel *'moeten veranderen'* bevinden de scores zich op dezelfde hoogte. Het onderdeel *'kunnen veranderen'* scoort iets boven gemiddeld, maar binnen dit onderdeel scoren de beheersbaarheid en de aansturing erg laag. Hoewel de onderdelen *'willen, moeten en kunnen veranderen'* en de *'veranderbereidheid'* gemiddeld genomen redelijk scoren, scoort het gedrag erg laag. Gedrag is voor deze verandering het belangrijkste. De voorgaande bevindingen betekenen voor het draagvlak dat de invoering van het nieuwe (strategische) opleidingsbeleid een grote gedragsverandering zal vragen van medewerkers. Het grootste deel van de respondenten is door deelname aan een focusgroep niet positiever, maar ook niet negatiever gaan denken over de invoering van nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Met betrekking tot de drie variabelen als beïnvloedende factoren op het draagvlak (als aanvulling op het DINAMO- model) voor een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid, zoals gemeten in de focusgroepen, kan het hierna volgende in sub paragraaf 7.1.2.1 t/m 7.1.2.3 worden geconcludeerd. Hierbij zal ook een conclusie worden beschreven over de bijdrage van de beïnvloedende factoren aan de lage scores in het DINAMO- model als indicator van draagvlak. Hiermee wordt een antwoord gegeven op zowel deelvraag 3, welke factoren het draagvlak beïnvloeden als de mate waarin deze factoren aanwezig zijn bij Woonvisie, als antwoord op deelvraag 4 van dit onderzoek.

---

<sup>10</sup> Zoals in hoofdstuk 5 aangegeven, zijn door de onderzoeker slechts alleen beleidsdocumenten bestudeerd. Dit leidt er toe dat de praktijk mogelijk weerbarstiger is. Beleid is immers geduldiger dan de praktijk van een publieke organisatie.



### 7.1.2.1 Verandercontext: leercultuur

Uit de analyse is gebleken dat zowel de leercultuur op het niveau van de medewerker als organisatie verder kan worden ontwikkeld. Over het algemeen is er geen leercultuur aanwezig.

De leercultuur op het niveau van de organisatie is het zwakst ontwikkeld. Om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of markten en verandering te realiseren, is leiderschap belangrijk. Een belangrijke factor op het niveau van de organisatie is daarom het strategisch gebruik van leiderschap. De gewenste leiderschapsstijl van medewerkers is in de huidige situatie zwak ontwikkeld. Medewerkers wensen een leiderschapsstijl welke stimuleert en motiveert om opleidingen te volgen, in plaats van het opleggen van opleidingen. Tevens geven zij een lage score op het onderdeel 'aansturing' in de schriftelijke vragenlijst. Hierbij is een 'paradox' te onderkennen omdat medewerkers enerzijds een betere aansturing willen, maar ook zelf de greep willen houden op het volgen van opleidingen. Dit komt omdat medewerkers de kwaliteit van de aansturing door leidinggevendenden als zwak ontwikkeld beoordelen, zowel in de vragenlijst als in de focusgroepen. Medewerkers ervaren dat leidinggevendenden niet goed kunnen inschatten wat hun kwaliteiten zijn en willen meer gestimuleerd en gemotiveerd worden tot het volgen van opleidingen, in plaats van dat opleidingen worden opgelegd. Bovendien draagt een lage score op de aansturing van het traject er mogelijk aan bij, dat medewerkers zelf grip willen houden op de inzet van opleidingen. Medewerkers zullen moeten zien dat leidinggevendenden wel van hun kwaliteiten afweten en door het traject beter aan te sturen, zullen zij ook de aansturing beter gaan beoordelen. Op deze manier kan een leercultuur worden ontwikkeld en gerealiseerd vanuit het leiderschap binnen Woonvisie.

### 7.1.2.2 Veranderstrategie

De persoonlijke voorkeuren van de medewerkers bestaan uit een blauwe veranderkleur en een combinatie van opties bij veranderen in het algemeen. De persoonlijke voorkeur voor veranderen in het algemeen van het MT bestaat uit een groene kleur. Met behulp van de gegevens over de hiervoor genoemde persoonlijke voorkeuren kan de 'kloof' tussen de persoonlijke voorkeuren van de veranderaars (het MT) en de medewerkers bepaald worden bij het kiezen van de kleur die de veranderstrategie bepaalt. Het verschil tussen de veranderstrategie van het MT voor de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid (groen) en de medewerkers (rood) vormt een probleem bij het vormen van het draagvlak onder de medewerkers. De gewenste veranderstrategie voor de invoering van het (nieuwe) strategisch opleidingsbeleid is niet aanwezig. De uitkomsten van deze beïnvloedende factor sluiten aan bij de schriftelijke vragenlijst. Hierbij gaat het om de scores op de onderdelen 'betrokkenheid (interventie: rode veranderstrategie)', 'beheersbaarheid' (interventie: blauwe veranderstrategie) en 'aansturing' (interventie: mede passend bij een blauwe veranderstrategie).

### 7.1.2.3 Beleidsvervreemding

Niet alleen persoonlijkheidskenmerken bepalen het draagvlak voor nieuw beleid, de inhoud van nieuw beleid is hierbij ook van belang volgens de theorie van beleidsvervreemding.

Geconcludeerd kan worden dat er bij Woonvisie in de huidige situatie sprake is van een grote tactische en operationele machteloosheid. Bovendien dragen beide dimensies bij aan een lagere baan tevredenheid (Tummers, 2012b:269). Het is daarom belangrijk dat medewerkers van Woonvisie zich identificeren met het nieuwe beleid. Medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op de invoering van het nieuwe beleid en de koers van de organisatie en de koers van het nieuwe opleidingsbeleid. Daarnaast ervaren medewerkers geen invloed op de beleidsaanpak en beleidsimplementatie. Onder medewerkers is er de wens tot het verkrijgen van meer autonomie en zeggenschap en het beter informeren van medewerkers over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Hierbij is ook een relatie tussen de uitkomsten van de schriftelijke vragenlijst en de uitkomsten uit de focusgroepen te onderkennen. Hierbij gaat het om het onderdeel 'betrokkenheid', welke overeenkomt met tactische machteloosheid.

## **7.2 Reflectie: praktische implicaties**

Uit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn drie praktische implicaties benoemd, welke kunnen zorgdragen voor een door de medewerkers gedragen nieuw (strategisch) opleidingsbeleid bij Woonvisie. Hiermee wordt een antwoord gegeven op deelvraag 5 in dit onderzoek. Bij het formuleren van de praktische implicaties zijn de drie beïnvloedende factoren welke het draagvlak beïnvloeden en de onderzoeksresultaten van de schriftelijke vragenlijst als indicator van het draagvlak, als uitgangspunt genomen. Bij de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid kunnen een drietal praktische implicaties het draagvlak onder medewerkers beïnvloeden.

### 7.2.1 Leiderschap

Welk soort leiderschap is gewenst bij de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid van Woonvisie? Er wordt in de huidige situatie al een leiderschapsstijl gebruikt. Zo blijkt immers uit de conclusie dat het onderdeel 'aansturing' laag scoort. De gewenste leiderschapsstijl is echter zwak ontwikkeld. Om een daadwerkelijke (gedrags)verandering te realiseren en de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid tot een succes te maken, draagt leiderschap bij aan de verdere ontwikkeling van een leercultuur, omdat het management het ontstaan van een leercultuur dient te bevorderen (De Loght & Van Petegem, 2005:14). Hierbij is het aan te bevelen om in de praktijk bij Woonvisie niet alleen opleidingen op te leggen, maar juist ook tips te geven en verwachtingen te uiten, op deze manier ontstaat een coachende, stimulerende en motiverende stijl van leidinggeven (De Loght & Van Petegem, 2005:13-23;122), waardoor de leidinggevende in staat is om het leiderschap te gebruiken om verandering te creëren (Yang et al., 2004:34). Door een andere (gewenste) leiderschapsstijl te ontwikkelen kan het vertrouwen hiertoe onder medewerkers worden teruggewonnen. Bovendien zal Woonvisie op deze manier ook in staat zijn om meer te gaan sturen op de inzet van opleidingen en te stimuleren, waarbij ook draagvlak ontstaat, omdat rekening wordt gehouden met de wensen van medewerkers.

### 7.2.2 Passende veranderstrategie

Voor de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid is het belangrijk om een veranderstrategie te kiezen, welke goed aansluit bij de medewerkers van Woonvisie. Mensen moeten het gevoel hebben dat ze betrokken zijn bij de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid en kunnen participeren. Daarnaast is het belangrijk om aan mensen een duidelijk plan te laten zien voor de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid. Participeren (betrokkenheid), plannen (aansturing) en verbinden (beheersbaarheid) zijn de passende veranderstrategieën voortvloeiende uit de factoren (interventiematrix) van het DINAMO- model. Medewerkers hebben aangegeven dat zij een rode aanpak prefereren en geven als persoon voor veranderen in het algemeen een voorkeur aan een blauwe aanpak of een combinatie van opties. Voorgaande impliceert dat medewerkers behoefte hebben aan structuur en daarnaast tegelijkertijd ook betrokken willen worden bij de invoering van het (nieuwe) opleidingsbeleid. Het verdient aanbeveling om eerst te starten met een blauwe aanpak en medewerkers duidelijkheid en structuur te geven over de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid en vervolgens over te gaan op een rode aanpak. In de praktijk bij Woonvisie kan de aanpak tot het meer participeren van mensen plaatsvinden door gebruik te maken van ‘feed forward gesprekken’ tijdens de gesprekscyclus. Aandacht te besteden aan het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid door gebruik te maken van het geven van informatie in een focusgroep of lunchbijeenkomsten, waarbij een gezamenlijke ontwikkelvisie kan worden vastgesteld. In welke mate medewerkers daadwerkelijk kunnen bijdragen aan belangrijke beslissingen kan worden bepaald aan de hand van de mate van participatie, zoals vastgesteld in de ‘participatieladder’, ontwikkeld door Edelenbos (2006) in Metselaar et al. (2011), inhoudende [*meebeslissen, co-produceren, adviseren, raadplegen en informeren*] (Metselaar et al., 2011:158-159). Afhankelijk van de fase in het verandertraject, kan de mate van participatie worden bepaald. Aansturing kan worden verbeterd door een duidelijke planning, door middel van een verduidelijking van verantwoordelijkheden, SMART-geformuleerde doelen en een verhelderende fasering van de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid, waardoor de beheersbaarheid tevens ook kan worden vergroot, door het verduidelijken van verantwoordelijkheden. Tevens is in het kader van beheersbaarheid de plek van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid in de PDCA (afkorting voor plan, do, check, act)- cyclus van belang (Metselaar et al., 2011:147-149).

### 7.2.3 Zorg voor een duidelijke balans tussen medewerker en werkgever gestuurd opleiden

Een duidelijke balans tussen medewerker en werkgever gestuurd opleiden voorkomt een tweetal dimensies van beleidsvervreemding, tactische en operationele machteloosheid. Voorgaande kan Woonvisie concreet implementeren door medewerkers tijdens (werk)overleggen invloed te laten uitoefenen. Wanneer medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de koers van de organisatie, het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid, de beleidsaanpak en de beleidsimplementatie, reduceert tactische machteloosheid. Bij de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid is het daarom van essentieel belang om medewerkers voldoende ruimte te geven. Het bieden van autonomie en zeggenschap zal leiden tot minder operationele machteloosheid. Hierbij is het belangrijk om een

juiste balans te vinden. Autonomie en zeggenschap dragen bij aan een optimaal resultaat als medewerkers in de juiste mate en op de juiste wijze verantwoordelijkheden en ruimte ontvangen (Tummers, 2011b:17). Daarnaast kan aan medewerkers eigen beslissingsbevoegdheid worden gegeven en kan in overleggen (planningsgesprekken) over de inzet van opleidingen worden gediscussieerd met de betrokken leidinggevende. Op deze manier kan ook rekening gehouden worden met de wensen van medewerkers en kunnen medewerkers een bepaalde mate van autonomie en discretie ervaren.

### **7.3 Reflectie: theoretische implicaties**

#### 7.3.1 Opleiden in relatie tot publieke dienstverlening

Uit dit onderzoek is gebleken dat externe ontwikkelingen van invloed zijn op een nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Opleiden levert een belangrijke bijdrage aan de geleverde publieke dienstverlening door medewerkers in de publieke sector. Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat het belangrijk is om medewerkers in de publieke sector op te leiden en medewerkers te ontwikkelen op het gebied van hun kennis en kunde, om aan publieke behoeften te voldoen (McGuire et al., 2012:272). Dit bevestigt de theoretische notie uit de wetenschappelijke literatuur, welke stelt dat de manier waarop professionals zijn opgeleid en gesocialiseerd, zal beïnvloeden hoe zij de veranderingen in de omgeving waarnemen en of zij in staat zijn om hiermee om te gaan (Steijn & Noordegraaf, 2013:236).

#### 7.3.2 Opleidingsdeelname en het aangevulde DINAMO- model

Het DINAMO- model is verder aangevuld om inzicht te krijgen in het draagvlak voor nieuw (strategisch) opleidingsbeleid. Hiermee heeft de onderzoeker, op basis van wetenschappelijke literatuur onderbouwde redenen, een eigen model samengesteld. Dit onderzoek heeft op het gebied van de deelname van werknemers in de publieke sector in relatie tot training participatie, bijgedragen aan verdere inzichten om trainingsdeelname te voorspellen met behulp van een model gebaseerd op de *'theory of planned behaviour'*, verwerkt in het DINAMO- model (Metselaar et al., 2011). Naast het gedrag van publieke sector werknemers, als belangrijke indicator voor en onderdeel van het draagvlak (De Graaf, 2007), is ook draagvlak als afhankelijke variabele onderzocht onder publieke sector werknemers voor het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid.

De onderzoeksresultaten zijn daarmee waardevol als input voor verder wetenschappelijk onderzoek en biedt theoretische inzichten, voor de wetenschap, waaraan behoefte is (Ho et al., 2011:787).

Bovendien zijn niet alleen persoonlijkheidskenmerken (waaronder gedrag) in relatie tot draagvlak bij dit onderzoek bestudeerd. Het DINAMO- model meet hoofdzakelijk persoonlijke en individuele kenmerken van medewerkers en richt zich niet op items voor het meten van inhoudelijke, procesmatige en institutionele factoren om het model in de publieke context te kunnen duiden. De onderzoeksresultaten uit het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek tonen aan dat deze theorie van toepassing is op de bereidheid/intentie tot het deelnemen aan een

opleiding (Ho et al., 2011:786). Daarnaast is het model ook onderscheidend omdat de verandercontext (leercultuur), de veranderstrategie (voor de invoering van nieuw opleidingsbeleid) en beleidsvervreemding, ertoe hebben geleid dat het conceptueel model expliciet in de context van opleiden is toegepast. Deze factoren gaven een inzicht in inhoudelijke, procesmatige en institutionele factoren, als aanvulling op het DINAMO- model. Het model is bovendien toegepast in een publieke context van het HR- instrument opleiden. Heel weinig studies hebben een model in relatie tot *'theory of planned behaviour'* onderzocht in de publieke sector. De samenstelling van het in dit onderzoek opgestelde model is daarom zeldzaam (Ho et al., 2011:775).

## **7.4 Beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek**

### 7.4.1 Beperkingen van het onderzoek

*Een eerste beperking* van dit onderzoek betreft de impact van de invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid en de daarmee vereiste gedragsverandering. Elke manager bij Woonvisie hanteert in de huidige situatie een andere aanpak met betrekking tot opleidingen. Een zeer gering aantal werknemers is in het verleden door de werkgever naar een opleiding gestuurd. Er waren daarnaast enkele medewerkers uit een focusgroep welke positief stonden tegenover de verandering. Deze medewerkers en managers ervaren de centrale invoering van (meer) werkgever gestuurd opleiden daarom minder als een verandering.

*Een tweede beperking* betreft dat in dit onderzoek (in verband met de omvang van dit onderzoek) slechts een enkele case is onderzocht en geen aandacht is besteed aan de cases van de overige corporaties welke hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Slechts alleen een documentenanalyse naar bestaand materiaal van deelnemende corporaties op het gebied van opleidingsbeleidsstukken is door de onderzoeker bestudeerd.

*Een derde beperking* is de meting van het draagvlak voor de invoering van het nieuwe opleidingsbeleid bij Woonvisie. Hoewel dit onderzoek zich onderscheidt door op meerdere momenten een meting naar het draagvlak te hebben uitgevoerd in de vorm van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, is niet op meerdere momenten in de vorm van een longitudinaal onderzoek te werk gegaan. De invoering van het nieuwe (strategisch) opleidingsbeleid zal in 2013 plaatsvinden. Gedurende de invoering of na de invoering zal, wanneer het draagvlak daadwerkelijk zal worden beïnvloed met de in deze scriptie beschreven factoren, het draagvlak mogelijk (positief of negatief) kunnen wijzigen.

*Een vierde beperking* is de meting van het draagvlak door middel van het DINAMO- model en de aanvullende beïnvloedende factoren. Om verbanden tussen de inhoudelijke, procesmatige en institutionele aanvullende factor te benoemen, is (in verband met de omvang van dit onderzoek) geen verder kwantitatief onderzoek uitgevoerd, om statistische verbanden hiertoe nader te kunnen duiden. Mogelijk kon verder kwantitatief onderzoek een nader inzicht bieden in het draagvlak in relatie tot de drietal beïnvloedende factoren.

#### 7.4.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Afsluitend aan dit onderzoek worden in deze sub paragraaf een tweetal suggesties gedaan voor verder (vervolg)onderzoek.

*Een eerste suggestie* voor vervolgonderzoek is een (longitudinaal) onderzoek naar de mate van draagvlak voor de invoering van opleidingsbeleid bij een andere case als Woonvisie. Veel corporaties hebben aangegeven dezelfde ‘slag’ als Woonvisie te willen maken en te streven naar medewerkers die continu leren en inspelen op veranderingen. Dit zou kunnen gebeuren door middel van kwantitatief of kwalitatief onderzoek.

*Een tweede suggestie* is de toepassing van het DINAMO- model in een publieke context. Verder vervolgonderzoek is gewenst en noodzakelijk om de inhoudelijke, procesmatige en institutionele factoren (leercultuur, veranderstrategie en beleidsvervreemding) nader te duiden in een publieke context en om de (statistische) verbanden tussen de onderdelen uit het DINAMO- model en de aanvullende factoren te onderzoeken.

## Literatuurlijst

---

Aedes. (2012). *Breed inzetbaar blijven met het loopbaanontwikkelingsbudget*. Retrieved 24 juni 2013, from [http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/loopbaanontwikkeling/Loopbaanontwikkelingsbudget.xml].

Aedes. (2013a). *Definitielijst bedrijfslasten*. Retrieved 27 mei 2013, from [http://www.aedes.nl/binaries/downloads/benchmarking/20130501-definitielijst-bedrijfslasten-aedes.pdf].

Aedes. (2013b). *cao Woondiensten ongewijszigt verlengd*. Retrieved 24 juni 2013, from [http://www.aedes.nl/content/artikelen/bedrijfsvoering/arbeidsvoorwaarden/cao-woondiensten-2013/CAO-onderhandelingen-2013.xml].

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Bergenhengouwen, G. J., Mooijman, E. A. M. & Tillema, H. H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties* (3e red.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Blauw B.V. (2011). *Intern document: Woonvisie verslag van 15 juni 2011*. Amersfoort: Blauw B.V.

Blok, S.A. (2013a). *Beleidsreactie op rapport commissie Hoekstra*. Den Haag: Directoraat-Generaal Wonen en Bouwen.

Blok, S.A. (2013b). *Bedrijfslasten woningcorporaties*. Den Haag: Directoraat-Generaal Wonen en Bouwen.

Boedeltje, M. & Graaf, L. de (2004). *Draagvlak nader bekeken: een verkenning van het begrip draagvlak binnen interactief beleid op lokaal niveau vanuit een normatief en instrumenteel perspectief*. Enschede/Utrecht: Universiteit Twente/ Universiteit Utrecht.

Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P. en Van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Londen: Palgrave.

Caluwé, L. de (2012). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Management en Organisatie.

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer: Deventer.

Cao Woondiensten. (2012). *Cao Woondiensten 2012*. Retrieved 13 juni 2013, from [http://www.aedes.nl/binaries/downloads/arbeidsvoorwaarden/cao/20120726-cao-woondiensten-2012.pdf].

Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. & Schweitzer, J. (2012). *Strategy, theory & practice*. Londen: Sage Publications Ltd.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.

Deloitte. (2011). *Corporatie Governance Duurzaamheid*. Rotterdam: Deloitte.

Develtere, P. (red.) (2003). *Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling, wat het is en zou kunnen zijn*. Antwerpen: Uitgeverij de Boeck.

Dorr, D. & Wittenberg, M. (2013). *De nieuwe woningcorporatie: bouwstenen voor het inrichten van de organisatie*, januari 2013.

Dreimüller, A.P. & Engeldorp Gastelaars, Ph. van (2008). *Corporaties Bedrijfskundig Beziën*. Amsterdam: ASRE Research Center Amsterdam School of Real Estate.

Ernst & Young. (2013). *Visiedocument woningcorporaties 2020: dynamische strategievorming, een continu proces*. Ernst & Young.

Fern, E.F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. Londen: Sage Publications.

Gemeente Albrandswaard. (2013). *Concept structuurvisie 2025: van meer naar beter*. Albrandswaard: Gemeente Albrandswaard.

Gemeente Ridderkerk. (2009). *Structuurvisie*. Ridderkerk: Gemeente Ridderkerk.

Gemeente Ridderkerk. (2011). *Woningbouwstrategie*. Ridderkerk: Gemeente Ridderkerk.

Graaf, F.A. de (2011). *Beleidsnotitie organisatieverandering*. Ridderkerk: Woonvisie.

Graaf, L. de (2007). *Gedragen beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht*. Delft: Eburon.

Greenbaum, T.L. (2000). *Moderating focus groups: a practical guide for group facilitation*. Londen: Sage Publications.

Ho, Y., Tsai, H., & Day, J. (2011). Using the theory of planned behaviour to predict public sector training participation. *The Service Industries Journal*, 31(5), 771-790.

Hoekstra, L.J., Hoogduin, L.H. & Schaar, van der, J. (2012). *Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties: eindrapportage*. Den Haag: Directoraat-Generaal Wonen en Bouwen.

Integron B.V. (2011). *Rapportage Medewerkertevredenheid Woonvisie*. Rotterdam: Integron B.V.

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi: 10.1177/0021886307312773.

Keller, S. en Aiken, C. (2009). The inconvenient truth about change management. *The McKinsey Quarterly*, 1-20.



- Kessels, J. (1999). Het verwerven van competenties: Kennis als bekwaamheid. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12(1-2), 7-11.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership, *Public Administration Review*, vol. 62 (2): 231-237.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130.
- Kwekkeboom, M.H. (1999). *Naar draagkracht: Een verkennend onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).
- KWH. (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector). (2011). *Visitatierapport KWH-Visitatie Woningcorporaties: Deel II: Maatschappelijke audit Woonvisie*. Rotterdam: KWH.
- KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector). (2012). *Kwaliteit van Bewonersparticipatie Resultaten meting KWH-Participatielabel: Woonvisie Ridderkerk*. Rotterdam: KWH.
- Loght, T. de & Petegem, P. van (2005). *Op weg naar een innovatieve leercultuur: vragen en antwoorden voor managers*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Loo, J. van & de Grip, A. (2003). *Loont het investeren in het personeel?* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Mast, van der, I. & Folkers, E. (2012). Toekomstroutes voor woningcorporaties, *Real Estate Research Quarterly*, 11(3), 47-61.
- McGuire, D., Garavan, T.N. & Dooley, L.M. (2012). *Fundamentals of Human Resource Development: volume IV HRD: Moving the Discipline Forward*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Metselaar, E. (2010). DINAMO 5.0 Vragenlijst voor het meten van veranderbereidheid. Change Manager B.V.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A. & Delf, P. van (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement: een praktijkgerichte leerroute*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- OK- Nederland. (2012). *Rapportage interviews planningsgesprekken*. Veghel: OK-Nederland.
- Poell, R.F. (2006). Kennis waarover iedere HRD' er moet beschikken. In: *Opleiding en Ontwikkeling*, nummer 4, jaargang 19. Den Haag, Reed Business Information.

Poell, R. & Krogt, F. van der (2011). Actoren organiseren HRD! Handboek Human Resource Development, 45-62.

Rijksoverheid. (2012). *Activiteiten woningcorporaties*. Retrieved 1 december 2012, from [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningscorporaties].

Rijksoverheid. (2013a). *Extern toezicht woningcorporaties volledig bij Rijk*. Retrieved 5 juli 2013, from [http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/03/27/extern-toezicht-woningcorporaties-volledig-bij-rijk.html].

Rijksoverheid. (2013b). *Stb. 2013, 264: Wet van 19 juni 2013 tot wijziging van de Leegstandwet in verband met de verruiming van de mogelijkheden voor tijdelijke verhuur bij leegstand van gebouwen en woningen*. Den Haag: Rijksoverheid.

Rijksoverheid. (2013c). *Stb. 2013, 156: Besluit van 25 april 2013 tot wijziging van het Besluit beheer sociale-huursector (huurverhoging op grond van inkomen)*. Den Haag: Rijksoverheid.

Ruijter, L. de (2007). *Intranet werkt*. Amsterdam: Dutch University Press.

Ruijters, M., & Simons, P. (2005). Opleiding: Wanneer werkt het en voor wie?

*Rutte: koers houden en draagvlak zoeken*. BNR, 28 februari 2013.

Schramade, P. (2006). Perspectieven op de relatie tussen HRD en HRM. DE JURY, 97.

Schulz, M., Twist, M.J.W. van & Geveke, H. (2008). Besturen in commissie: Verklaring van een fenomeen. *Beleid & Maatschappij*, 2 94-106.

Selm, M. van (2007). Focusgroeponderzoek. *KWALON (12)* 1, .

Steen, M.A van der, Twist, M.J.W. van, Peeters R. & Vries, M. de (2009). Strategiseren in de schaduw van de macht: Politiek assistenten van bestuurders als verborgen verbinders *NSOB*, 1(1), 1-40.

Steijn, A.J. en Groeneveld, S. (red.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.

Steijn A.J. & Noordegraaf, M. (2013). *Professionals under pressure: The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*. Amsterdam: Amsterdam University Press B.V.

Steijn, B. & Leisink, P. (2007). Public management reforms and public sector employment relations in the Netherlands. *International Journal of Public Sector Management*, 20(1), 34-47.

Stipo. (2010). *Woningcorporatie 2020*. Rotterdam: Stipo.

Tellingen, R.M.W. van (1997). *Opleidingsmanagement: van human resource development naar een lerende organisatie*. Houten: Stenfert Kroese.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

- Thiel, S. van (2011). *Hand out hoorcollege 6*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Tijdelijke Commissie Woningcorporaties (TCW). (2013). *Plan van aanpak*. Den Haag: Directoraat-Generaal Wonen en Bouwen.
- Tummers L. (2012c). *Professionals zijn vervreemd van beleid*. Retrieved 13 maart 2013, from [http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/02/28/professionals-zijn-vervreemd-van-beleid-en-vinden-veranderingen-vaak-onzin/].
- Tummers, L. G. (2011a). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 1-21.
- Tummers, L. G. (2011b). Explaining the willingness of public professionals to implement new policies: A policy alienation framework. *International Review of Administrative Sciences*, 1-21, forthcoming.
- Tummers, L.G. (2012a). *Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Tummers, L.G. (2012b). *Samenvatting PhD thesis: Policy Alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, A. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals. *B En M*, 36(2), 104-116.
- Tweede Kamer der Staten Generaal. (2011). *Herziening van de regels over toegelaten instellingen en instelling van een Nederlandse Autoriteit toegelaten instellingen volksbuisvesting (Herzieningswet toegelaten instellingen volksbuisvesting)*. Memorie van toelichting. Den Haag: Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M.A. van der, Vlist, R. van der & Demkes, R. (2010). Toekomstverkenning en organisatieontwikkeling. Ontwerpkeuzes in het scenarioproject RWS 2020, (pp 1-56) Den Haag: NSOB.
- Twynstra Gudde. (2012). *Op weg naar 2025: toekomstroutes voor woningcorporaties*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- VNG. (2013). *Gemeenten en corporaties; de vrijblijvendheid voorbij: wederkerig en verplichtend*. Den Haag: VNG.
- Vocht, A. de (2012). *Basishandboek SPSS 20: IBM SPSS statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- VVD & PvdA. (2012). *Bruggen slaan: Regeerakkoord VVD- PvdA*. Den Haag: Ministerie van Algemene Zaken.
- Wasti, S. A., & Poell, R. F. (2006). Towards Further Development of HRD as an Academic Discipline: Comparing HRD Research Published in HRD and Mainstream Journals. Online Submission.
- Weggemans, T.J., Tertoolen, G. & Veling, I. (1998). *Gedrag-op-Maat-III, Rotterdam, Rijkswaterstaat, Adviesdienst Verkeer en Vervoer*. Rotterdam: Rijkswaterstaat.

- Witte, M. de (2012). *Essenties van verandermanagement: laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Wognum, I. (2011). Strategische afstemming van opleidings-en leeractiviteiten. *Handboek human resource development* (pp. 145-161) Springer.
- Woonvisie. (2008). *Notitie P&OI: naar een gestructureerd opleidingsbeleid*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2011). *Personeelsbeleid Woonvisie 2011-2012*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2012). *Acties personeelsbeleid stand van zaken OR 12-9-2012*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013a). *Goed wonen: strategische visie 2013-2016*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013b). *Intern document: conclusie waarden*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013c). *Voortgangsrapportage risicomanagement- februari 2013*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013d). *Organisatieontwikkelplan Woonvisie*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013e). *Nieuwsbrief 1 keuringsdienst van waarden juni 2013*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013f). *Organogram Woonvisie*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013g). *4<sup>e</sup> kwartaalrapportage 2012 RvC versie 8-3-2013*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013h). *4<sup>e</sup> kwartaalrapportage 2012 MT versie 8-3-2013*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013i). *Overzicht medewerkers + schaal*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Woonvisie. (2013j). *Organisatie*. Retrieved 13 juni 2013, from [<http://www.wv.nl/over-woonvisie/organisatie/>].
- Woonvisie. (2013k). *Jaarverslag 2012: blijven bewegen: want stilstaan is achteruitgaan*. Ridderkerk: Woonvisie.
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

## **Bijlagen**

- Bijlage 1: documentenanalyse – deelnemende woningcorporaties
- Bijlage 2: operationalisering centrale variabelen focusgroepen
- Bijlage 3: memo aan respondenten- focusgroep
- Bijlage 4: memo aan respondenten - schriftelijke vragenlijst
- Bijlage 5: interviewhandleidingen
  - o Bijlage 5a: interviewhandleiding focusgroep
  - o Bijlage 5b: interviewhandleiding focusgroep
  - o Bijlage 5c: interviewhandleiding focusgroep
- Bijlage 6: codeerschema kwalitatief onderzoek

## Bijlage 1: documentenanalyse – deelnemende woningcorporaties

Woningcorporatie	Beleidsstuk(ken)
1.Woonplus Schiedam	Opleidings- en ontwikkelingsbeleid Woonplus Regeling studiefaciliteiten
2.SOR (Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam)	Opleiding
3.Woonkracht10	Handboek secundaire arbeidsvoorwaarden Opleidingen
4.Trivire	Talentmanagement
5.De Sleutels	Procedure opleidingen voorstel PO2013 concept versie 29-11-12
6.Kleurrijk Wonen	Opleidingsbeleidplan 2011-2012: ontwikkelen vergroot kansen en inzetbaarheid.
7.Dunavie	Ontwikkel- en opleidingsbeleid: leren in de organisatie
8.Patrimonium Barendrecht	Studieregeling Patrimonium Barendrecht
9.Portaal Leiden	Strategisch Opleidingsbeleidsplan Portaal
10.Mozaïek Wonen Gouda	Beleidskader opleiding en ontwikkeling juni 2012
11.Rhiant	Personeelshandboek juni 2011.
12.Woongood GO	Opleidingsbeleid en regeling opleidingsfaciliteiten Woongood Flakkee
13.Haag Wonen	“Medewerkers en Kwaliteit, het strategisch ontwikkelen en opleiden van medewerkers bij Haag Wonen” en de “Regeling Vorming en Opleiding van Haag Wonen”.

## Bijlage 2: operationalisering centrale variabelen focusgroepen

Beegrip	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
Leercultuur			
Creëren van continue kansen om te leren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Learning on the job</li> <li>2. Groeikansen</li> <li>3. Onderwijskansen</li> </ol>	Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Krijgt u voldoende kansen om te groeien of een opleiding te volgen?</li> <li>2. Zijn er voldoende mogelijkheden voor learning on the job?</li> <li>3. Wordt er door medewerkers graag (door)geleerd en opleiding gevolgd?</li> <li>4. Geeft u medewerkers voldoende kansen om te leren of een opleiding te volgen?</li> </ol>
Bevordering van vragen en dialoog	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uiten visie</li> <li>2. Vragen stellen</li> <li>3. Feedback</li> <li>4. Experimenteren</li> </ol>	Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kan iedereen zijn visie uiten?</li> <li>2. Geeft u medewerkers voldoende gelegenheid tot het stellen van vragen, feedback en experimenteren?</li> <li>3. Krijgt u gelegenheid tot het stellen van vragen, feedback en experimenteren?</li> </ol>
Erkennen van samenwerken en teamleren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verschillende denkwijzen</li> <li>2. Samenwerken</li> <li>3. Samen leren</li> <li>4. Groepsgewijs leren</li> </ol>	Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is er ruimte voor verschillende denkwijzen?</li> <li>2. Is er een goede samenwerking?</li> <li>3. Wordt er veel groepsgewijs geleerd/samen geleerd?</li> </ol>
Empower mensen richting een collectieve visie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gezamenlijke visie</li> </ol>	Wat zijn uw verwachtingen over (meer) werkgever gestuurd opleidingsbeleid? / Wat is uw visie als leidinggevende op (meer) werkgever gestuurd opleiden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wordt de visie van het nieuwe opleidingsbeleid gedeeld?</li> </ol>
Verbindt de organisatie aan zijn omgeving	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betrokkenheid omgeving</li> <li>2. Betrokkenheid organisatie bij omgeving</li> </ol>	Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...) op Woonvisie?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wordt de omgeving betrokken bij de werkzaamheden door de organisatie?</li> <li>2. Worden belanghebbenden uit de omgeving betrokken bij werkzaamheden?</li> </ol>
Systemen ontwerpen om leren vast te leggen en te delen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Systeemtoegankelijkheid</li> <li>2. Systeemonderhoud</li> </ol>	Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zijn er systemen voor het ondersteunen van leren? Zijn deze toegankelijk en worden deze onderhouden?</li> </ol>

Begrip Leercultuur	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
Zorg voor strategisch leiderschap voor leren	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leider is een model</li> <li>2. Leider is een 'champion'</li> <li>3. Leider geeft support voor leren</li> <li>4. Strategisch gebruik van leiderschap</li> </ol>	<p>Wat zijn uw verwachtingen over (meer) werkgever gestuurd opleidingsbeleid?</p> <p>Wat is uw visie als leidinggevende op (meer) werkgever gestuurd opleiden?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Heeft u als leidinggevende een rol bij het stimuleren van leren bij medewerkers?</li> <li>2. Ervaart u dat een leidinggevende ondersteunend is aan het stimuleren van leren binnen de organisatie?</li> </ol>



Begrip	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<b>Veranderstrategie</b> Er verandert iets als je...	<b>Geel</b> -Belangen bij elkaar brengt <b>Blauw</b> -Eerst denkt en dan planmatig doet <b>Rood</b> -Mensen op de juiste manier prikkelt <b>Groen</b> -Mensen in leersituaties brengt <b>Wit</b> -Ruimte maakt voor ontwikkeling	<b>Kleurdruk voor de veranderaanpak</b> Welke veranderaanpak zou u als leidinggevende hanteren om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en welke wordt nu gehanteerd?  Welke veranderaanpak hanteert het MT om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en zal het gaan hanteren?  Wat vindt u dat een goede aanpak is voor deze verandering om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen?	1. Welke succes- en faalfactoren zijn er volgens u bij het opstellen van een nieuw opleidingsbeleid? 2. Wie zijn belangrijkste personen?
In een...	<b>Geel</b> -Machtsspel <b>Blauw</b> -Rationeel proces <b>Rood</b> -Ruilexercitie <b>Groen</b> -Ontwikkelproces <b>Wit</b> -Dynamiserend proces		
Naar....	<b>Geel</b> -Een haalbare oplossing, win-winsituatie <b>Blauw</b> -De beste oplossing <b>Rood</b> -Een motiverende oplossing <b>Groen</b> -Een oplossing die mensen samen vinden <b>Wit</b> -Een oplossing die energie losmaakt		

Begrip	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<b>Interventies</b>	<b>Geel</b> -Coalitievorming/topstructurering <b>Blaauw</b> -Projectmatig werken, strategische analyse <b>Rood</b> -Beoordelen, belonen, sociale bijeenkomsten <b>Groen</b> -Gaming en coaching, open systems planning <b>Wit</b> -Open space meetings, zelfsturende teams		
<b>Door een...</b>	<b>Geel</b> -Procesregisseur die zijn macht gebruikt <b>Blaauw</b> -Inhoudelijk expert, projectleider <b>Rood</b> -HRM- expert, een coachend manager <b>Groen</b> -Procesbegeleider die mensen steunt <b>Wit</b> -Patroonduider		
<b>Gericht op...</b>	<b>Geel</b> -Posities en context <b>Blaauw</b> -Kennis en resultaten <b>Rood</b> -Procedures, inspiratie en sfeer <b>Groen</b> -Setting en communicatie <b>Wit</b> -Complexiteit en betekenissen		

Begrip	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<p><b>Het resultaat is...</b></p>	<p><b>Geel</b> -Onbekend en verschuivend <b>Blauw</b> -Omschreven en gegarandeerd <b>Rood</b> -Bedacht, niet gegarandeerd <b>Groen</b> -Geschetst, niet gegarandeerd <b>Wit</b> -Onvoorspelbaar</p>		
<p><b>De borging schuilt in...</b></p>	<p><b>Geel</b> -Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit <b>Blauw</b> -Meten=weten, bijsturen <b>Rood</b> -HRM- systemen, goede verhoudingen, communicatie <b>Groen</b> -Lerende organisatie <b>Wit</b> -Zelforganisatie</p>		
<p><b>De valkuil schuilt in...</b></p>	<p><b>Geel</b> -Loose-loosesituaties <b>Blauw</b> -Negeren van externe en irrationele aspecten <b>Rood</b> -Verstikkende systemen <b>Groen</b> -Niemand uitsluiten, gebrek aan actie <b>Wit</b> -Oppervlakkig begrip, laissez faire</p>		

Begrip	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<p><b>Typische actoren zijn</b></p>	<p><b>Geel</b>            -Mensen met de meeste formele of informele macht            -Vertegenwoordigers van belangen            -Achterbannen, omstanders en omgeving</p> <p><b>Blauw</b>            -Opdrachtgevers            -Projectmedewerkers            -Doelgroepen/gebruikers            -Buitenwereld</p> <p><b>Rood</b>            -Smaakmakers            -Personeelsmedewerkers            -Teambuilders            -Rolmodellen            -Betrokkenen</p> <p><b>Groen</b>            -Trekkers            -Didactici/coaches            -Docenten            -Deelnemers            -Resources</p> <p><b>Wit</b>            -Intrapreneurs/entrepreneurs            -Allen die initiatief nemen            -Sponsors en vernieuwers            -Netwerken</p>		

Begrip Beleidsvervreemding	Waarden	Item in interviewhandleiding	Item bij doorvragen
<b>Strategische machteloosheid</b>	1. Invloed van externe ontwikkelingen	Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...) op uw functie bij Woonvisie?  Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...) op Woonvisie?	1. Kan u voorbeelden geven van externe ontwikkelingen?
<b>Tactische machteloosheid</b>	1. Invloed op de inhoud van de koers voor nieuw beleid 2. Invloed op de koers van de organisatie 3. Invloed op de beleidsaanpak 4. Invloed op de beleidsimplementatie	Hoe ervaart u de invloed die u hebt bij de ontwikkeling van nieuw opleidingsbeleid bij Woonvisie?	1. Hoe kijkt u aan tegen de manier waarop dit nieuwe beleid wordt ingevoerd? 2. Wat vindt u van de betrokkenheid bij de koers van het nieuwe opleidingsbeleid? 3. Voelt u zich betrokken bij de ontwikkelingen rondom het nieuwe opleidingsbeleid? 4. Denkt u dat u de implementatie van het nieuwe opleidingsbeleid kan beïnvloeden?
<b>Operationele machteloosheid</b>	1. Invloed op functie 2. Autonomie 3. Zeggenschap	Wat zijn uw verwachtingen over (meer) werkgever gestuurd opleidingsbeleid? Wat is uw visie als leidinggevende op (meer) werkgever gestuurd opleiden?	1. Hoe denkt u over het gericht inzetten van opleidingen? 2. Wat zijn uw verwachtingen over het gericht inzetten van opleidingen voor uw functie? 3. Wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van autonomie en zeggenschap bij (meer) werkgever gestuurd opleiden?

<p><b>Zinloosheid voor de eigen cliënten</b></p>	<p>1. Toegevoegde waarde voor klanten</p>	<p>Denkt u dat een opleidingsbeleid kan bijdragen aan het (beter) bedienen van klanten?; aan welke voorwaarden moet dat dan naar uw mening voldoen?</p> <p>Denkt u dat een opleidingsbeleid kan bijdragen aan het (beter) bedienen van klanten door medewerkers?; aan welke voorwaarden moet dat dan naar uw mening voldoen?</p>	<p>1. Kan u voorbeelden geven deze toegevoegde waarde?</p>
<p><b>Zinloosheid voor de maatschappij</b></p>	<p>1. Bijdrage aan de maatschappij</p>	<p>Denkt u dat een opleidingsbeleid een bijdrage kan leveren aan de maatschappij waarin Woonvisie zich bevindt?</p>	<p>1. Kan u voorbeelden geven van deze toegevoegde waarde?</p>

## Bijlage 3: memo aan respondenten focusgroep



### **Betreft: focusgroep voor afstudeeronderzoek**

---

Beste allemaal,

Zoals u inmiddels bekend is, ben ik op dit moment in opdracht van Woonvisie bezig met een onderzoek over het opleidingsbeleid, waarbij het draagvlak hiervoor centraal staat.

Met de komst van het nieuwe opleidingsbeleid ontstaan er veranderingen. Hieronder vindt u de veranderingen, voortkomende uit de nieuwe strategische visie van Woonvisie 2013-2016.

➤ **Andere wijze van opleiden;**

De manier van opleiden bij Woonvisie zal gaan veranderen. De werkgever zal meer gaan sturen bij de inzet van opleidingen. De uitdaging ligt daarbij in het zoeken van een balans: aan de ene kant meer sturing vanuit de organisatie voor het opleidingsbeleid en aan de andere kant is draagvlak hiervoor onder medewerkers ook van belang. Ook met de wensen van medewerkers moet immers rekening worden gehouden.

➤ **Gerichter inzetten van opleidingen;**

Opleidingen zullen met de komst van het opleidingsbeleid gericht worden ingezet. Het streven is dat de verandering kan bijdragen aan een grotere efficiency en het efficiënter maken van de bedrijfsvoering van de gehele organisatie.

➤ **Aandacht voor professionalisering.**

Woonvisie heeft voor 2013-2016 als doelstelling geformuleerd de organisatie te professionaliseren onder meer vanuit een opleidingsbeleid. Voor 2013 is de doelstelling om de organisatie te professionaliseren vanuit een opleidingsbeleid. Om de doelstellingen waar te maken is de interne organisatie van Woonvisie op zowel personeel als financieel vlak het belangrijkste middel. Dagelijkse werkzaamheden moeten worden uitgevoerd om te komen tot een optimale dienstverlening.

Het (wetenschappelijk) onderzoek is ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. *Tijdens de bijeenkomst staat uw mening en visie centraal.*

U en uw collega's zullen door middel van participatie in de focusgroep ruime gelegenheid krijgen tot inspraak, waarbij u kunt aangeven hoe u over het nieuwe opleidingsbeleid denkt.

De onderzoeksresultaten zal ik anoniem verwerken en gebruiken voor mijn scriptie ter afronding van mijn master. De resultaten zullen niet herleidbaar zijn naar de deelnemende respondenten. De bijeenkomst duurt maximaal 1,5 uur, afhankelijk van de reacties van respondenten. Het kan korter duren.

Daarnaast zou ik het gesprek graag willen opnemen, omdat ik dit kan gebruiken voor de verwerking van mijn gegevens. Daarna zal ik de geluidsopnamen wissen.

### **Doel van de bijeenkomst**

Het doel van de bijeenkomst is samen te vatten in de woorden wat, waarom en hoe.

- Wat vindt u?
- Waarom vindt u dat?
- (Onder welke voorwaarden/hoe) kan het nieuwe opleidingsbeleid draagvlak krijgen?

Bijgevoegd treft u een interviewhandleiding voor de focusgroep aan.

Mocht u nog vragen hebben, dan ben ik graag bereid verdere toelichting te geven.

Groeten,  
Andrea van Dijk

Stagiair directie &  
Student master Bestuurskunde - Erasmus Universiteit Rotterdam  
e-mail: [a.vandijk@wv.nl](mailto:a.vandijk@wv.nl)  
Tel.: 0180 4949 49 (doorkiesnummer: 824)





## Vragenlijst

---

Beste allemaal,

Zoals u inmiddels bekend is, ben ik op dit moment in opdracht van Woonvisie bezig met een onderzoek over het opleidingsbeleid, waarbij het draagvlak hiervoor centraal staat. Deze vragenlijst gaat over de veranderingen die met de komst van het nieuwe opleidingsbeleid zullen ontstaan. Tijdens de focusgroep waarin u deelnam, heb ik hierbij stilgestaan. In de vragenlijst zal ik daarom hiernaar gaan vragen. Overall waar dus 'nieuw opleidingsbeleid' staat geschreven, bedoel ik de veranderingen die ontstaan met de komst van het nieuwe opleidingsbeleid, namelijk:

➤ andere wijze van opleiden;

De manier van opleiden bij Woonvisie zal gaan veranderen. De werkgever zal meer gaan sturen bij de inzet van opleidingen. De uitdaging ligt daarbij in het zoeken van een balans: aan de ene kant meer sturing vanuit de organisatie voor het opleidingsbeleid en aan de andere kant is draagvlak hiervoor onder medewerkers ook van belang.

➤ gerichter inzetten van opleidingen;

Opleidingen zullen met de komst van het opleidingsbeleid gericht worden ingezet.

➤ aandacht voor professionalisering.

Voor 2013 is de doelstelling om de organisatie te professionaliseren vanuit een opleidingsbeleid.

### **Doel van deze vragenlijst**

Deze vragenlijst geeft mij (naast de focusgroepen) een aanvullend inzicht in het draagvlak voor de veranderingen die met de komst van het nieuwe opleidingsbeleid zullen ontstaan.

Het (wetenschappelijk) onderzoek is ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### **Verwerking van de gegevens**

U bent geheel anoniem en uw antwoorden zullen geheel anoniem worden verwerkt en niet herleidbaar tot bepaalde personen. U hoeft uw naam nergens in te vullen en u zal geheel anoniem blijven. Ik zal de resultaten geheel anoniem verwerken in mijn scriptie.

*Uw mening staat in deze vragenlijst centraal!*

### **Instructie voor het invullen van de vragenlijst**

Hieronder vindt u een aantal vragen. De vragen bestaan uit een aantal stellingen waarbij u 1 antwoordmogelijkheid kunt aankruisen. Bij stelling 81 zijn meerdere antwoorden mogelijk.

De vragenlijst is geheel digitaal in te vullen. Dit kunt u doen door middel van het juiste hokje in het formulier aan te klikken. Het is de bedoeling dat u het vakje aankruist, dat het meest met uw mening overeenkomt.

Vervolgens wordt u verzocht de vragenlijst op te slaan met uw antwoorden en naar mij (digitaal) te retourneren naar het e-mail adres: [a.vandijk@wv.nl](mailto:a.vandijk@wv.nl) of uitgeprint aan mij te geven als het voorgaande problemen oplevert.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

Ik wil u alvast hartelijk danken voor het invullen van de vragenlijst.  
Mocht u nog vragen hebben, dan ben ik graag bereid verdere toelichting te geven.

Groeten,  
Andrea van Dijk

Stagiair directie &  
Student master Bestuurskunde Erasmus Universiteit Rotterdam  
e-mail: [a.vandijk@wv.nl](mailto:a.vandijk@wv.nl)  
Tel.: 0180 4949 49 (doorkiesnummer: 824)

## Bijlage 5: interviewhandleidingen focusgroepen

---

### Bijlage 5a: interviewhandleiding focusgroep

---

#### *Introductie en korte uitleg onderzoek/presentatie*

#### *Items voor de focusgroep*

1. *Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?;*
2. *Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...) op uw functie bij Woonvisie?;*
3. *Hoe ervaart u de invloed die u hebt bij de ontwikkeling van nieuw opleidingsbeleid bij Woonvisie?;*
4. *Wat zijn uw verwachtingen over (meer) werkgever gestuurd opleidingsbeleid?;*
5. *Denkt u dat een opleidingsbeleid kan bijdragen aan het (beter) bedienen van klanten?; aan welke voorwaarden moet dat dan naar uw mening voldoen?;*
6. *Denkt u dat een opleidingsbeleid een bijdrage kan leveren aan de maatschappij waarin Woonvisie zich bevindt?;*
7. *Casus;*
8. *Wat vindt u dat een goede aanpak is voor deze verandering om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen?*

#### *Overige onderwerpen (inbreng van respondenten)*

#### *Afsluiting en afronding*

- *Samenvatting bijeenkomst;*
- *Afspraken over het gespreksverslag en scriptie;*
- *Beantwoorden van vragen en opmerkingen.*

## **Bijlage 5b: interviewhandleiding focusgroep**

---

### ***Introductie en korte uitleg onderzoek/presentatie***

#### ***Items voor de focusgroep***

1. *Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?;*
2. *Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...) op uw functie bij Woonvisie?;*
3. *Hoe ervaart u de invloed die u hebt bij de ontwikkeling van nieuw opleidingsbeleid bij Woonvisie?;*
4. *Wat is uw visie als leidinggevende op (meer) werkgever gestuurd opleiden?;*
5. *Denkt u dat een opleidingsbeleid kan bijdragen aan het (beter) bedienen van klanten door medewerkers?; aan welke voorwaarden moet dat dan naar uw mening voldoen?;*
6. *Denkt u dat een opleidingsbeleid een bijdrage kan leveren aan de maatschappij waarin Woonvisie zich bevindt?;*
7. *Casus;*
8. *Welke veranderaanpak zou u als leidinggevende hanteren om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en welke wordt nu gehanteerd?*

#### ***Overige onderwerpen (inbreng van respondenten)***

#### ***Afsluiting en afronding***

- *Samenvatting bijeenkomst;*
- *Afspraken over het gespreksverslag en scriptie;*
- *Beantwoorden van vragen en opmerkingen.*

## **Bijlage 5c: interviewhandleiding focusgroep**

---

### ***Introductie en korte uitleg onderzoek/presentatie***

#### ***Items voor de focusgroep***

1. *Wat vindt u van een nieuw opleidingsbeleid?;*
2. *Hoe ervaart u de invloed van externe ontwikkelingen (denk aan...)op Woonvisie?;*
3. *Casus;*
4. *Welke veranderaanpak hanteert het MT om tot een nieuw opleidingsbeleid te komen en zal het gaan hanteren?;*
  - *Presentatie uitkomsten focusgroepen medewerkers*
    - *Reactie en discussie over de uitkomsten*

#### ***Overige onderwerpen (inbreng van respondenten)***

#### ***Afsluiting en afronding***

- *Samenvatting bijeenkomst;*
- *Afspraken over het gespreksverslag en scriptie;*
- *Beantwoorden van vragen en opmerkingen.*

## Bijlage 6: codeerschema kwalitatief onderzoek

Thema	Omschrijving	Sub-thema	Omschrijving	Label	Sub-label
<b>Veranderstrategie -&gt; thema's gebaseerd op hoofdkenmerken kleurdrukdenken De Caluwé &amp; Vermaak (2006:70-71)</b>	<i>['de schake/ tussen begrip van wat er aan de hand is en de impuls voor actie'] (De Caluwé &amp; Vermaak, 2006:178).</i>	<b>Geel</b>	Kleur waarbij sprake is van belangen bij elkaar brengen, door middel van een haalbare oplossing in een win-win situatie. Er kan sprake zijn van een machtsspel.	Er verandert iets als je	Belangen bij elkaar brengt
				In een	Machtsspel
				Naar	Een haalbare oplossing, win-winsituatie
				Interventies	Coalitievorming, topstructurering
				Door een	Procesregisseur die zijn macht gebruikt
				Gericht op	Posities en context
				Het resultaat is	Onbekend en verschuivend
				De borging schuilt in	Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit
				De valkuil schuilt in	Loose-loose situaties
				Typische actoren zijn	Mensen met de meeste formele of informele macht
					Vertegenwoordigers van belangen
	Achterbannen, omstanders en omgeving				

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label	Sub-label
		<b>Blauw</b>	Kleur waarbij eerst wordt gedacht en dan planmatig wordt gedaan in een rationeel proces. Gestreefd wordt naar de beste oplossing die van tevoren wordt bedacht.	Er verandert iets als je In een Naar Interventies Door een Gericht op Het resultaat is De borging schuilt in De valkuil schuilt in Typische actoren zijn	Eerst denkt en dan planmatig doet Rationeel proces De beste oplossing Projectmatig werken, strategische analyse Inhoudelijk expert, projectleider Kennis en resultaten Omschreven en gegarandeerd Meten=weten, bijsturen Negeren van externe en irrationele aspecten Opdrachtgevers Projectmedewerkers Doelgroepen/gebruikers Buitenwereld

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label	Sub-label
		<b>Groen</b>	Kleur waarbij mensen in leersituaties worden gebracht. Er is sprake van een ontwikkelproces, waarbij een oplossing door mensen samen wordt gevonden.	Er verandert iets als je	Mensen in leersituaties brengt
				In een	Ontwikkelproces
				Naar	Een oplossing die mensen samen vinden
				Interventies	Gaming en coaching, open systems planning
				Door een	Procesbegeleider die mensen steunt
				Gericht op	Setting en communicatie
				Het resultaat is	Geschetst, niet gegarandeerd
				De borging schuilt in	Lerende organisatie
				De valkuil schuilt in	Niemand uitsluiten, gebrek aan actie
				Typische actoren zijn	Trekkers
					Didactici-coaches
					Docenten
					Deelnemers
					Resources



Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label	Sub-label
		<b>Rood</b>	Kleur waarbij mensen op de juiste wijze worden geprikkeld, er is sprake van een ruilexercitie, waarbij een motiverende oplossing centraal staat.	Er verandert iets als je	Mensen op de juiste manier prikkelt
				In een	Ruilexercitie
				Naar	Een motiverende oplossing
				Interventies	Beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten
				Door een	HRM-expert, een coachend manager
				Gericht op	Procedures, inspiratie en sfeer
				Het resultaat is	Bedacht, niet gegarandeerd
				De borging schuilt in	HRM- systemen, goede verhoudingen, communicatie
				De valkuil schuilt in	Verstikkende systemen
				Typische actoren zijn	Smaakmakers
					Personeelsmedewerkers
					Teambuilders
					Rolmodellen
					Betrokkenen

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label	Sub-label
		<b>Wit</b>	Kleur waarbij ruimte wordt gemaakt voor ontwikkeling in een dynamisch proces. Een oplossing die energie losmaakt staat centraal.	Er verandert iets als je In een Naar Interventies Door een Gericht op Het resultaat is De borging schuilt in De valkuil schuilt in Typische actoren zijn	Ruimte maakt voor ontwikkeling Dynamiserend proces Een oplossing die energie losmaakt Open space meetings, zelfsturende teams Patroonduider Complexiteit en betekenissen Onvoorspelbaar Zelforganisatie Oppervlakkig begrip, laissez faire Intrapreneurs/entrepreneurs Allen die initiatief nemen Sponsors en vernieuwers Netwerken

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label
Beleidsvervreemding-> thema's gebaseerd op (Tummers et al., 2009; Tummers, 2011a; Tummers, 2011b; Tummers, 2012a; Tummers, 2012b)	<i>‘Een algemene cognitieve staat van psychologische ont koppeling met het beleid, in dit geval van de publieke professional die het beleid uitvoert’</i> (Tummers et al., 2009:106).	<b>Strategische machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van externe ontwikkelingen.	Invloed van externe ontwikkelingen
		<b>Tactische machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de koers van de organisatie en de koers van de organisatie voor nieuw beleid, beleidsaanpak en beleidsimplementatie.	Invloed op de inhoud van de koers voor nieuw beleid Invloed op de koers van de organisatie
		<b>Operationele machteloosheid</b>	De mate van gepercipieerde invloed van professionals op de manier waarop zij het nieuwe opleidingsbeleid uitvoeren, de invloed hiervan op hun eigen functie en de mate van autonomie en zeggenschap (discretie).	Invloed op de beleidsaanpak Invloed op de beleidsimplementatie Invloed op functie Autonomie Zeggenschap
		<b>Zinloosheid voor de eigen cliënten</b>	<i>‘de perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid voor hun eigen cliënten’</i> (Tummers, 2012:265).	Toegevoegde waarde voor klanten
		<b>Zinloosheid voor de maatschappij</b>	<i>‘de perceptie van de professionals over de toegevoegde waarde van het beleid aan belangrijke doelen voor de maatschappij’</i> (Tummers, 2012:265).	Bijdrage aan de maatschappij

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label
Leercultuur -> thema's gebaseerd op (Yang, 2003; Marsick & Watkins, 2003; Yang et al., 2004)	[ <i>a concept that reflects organizational behavior from the perspective of learning and development</i> ] (Yang, 2003:152).	Creëren van continue kansen om te leren	[ <i>Leren is ontworpen in werk zodat mensen kunnen leren on the job. Aanhoudende kansen voor onderwijs en groei</i> ] (Marsick & Watkins, 2003:139).	Learning on the job
				Groei kansen
				Onderwijskansen
		Bevordering van vragen en dialoog	[ <i>Mensen verkrijgen cognitieve vaardigheden om hun visie te nuten en de capaciteit om de visies van anderen te vragen en ernaar te luisteren. De cultuur is veranderd naar support voor vragen stellen, feedback en experimenteren</i> ] (Marsick & Watkins, 2003:139).	Uiten visie Vragen stellen Feedback Experimenteren
		Erkennen van samenwerken en teamleren	[ <i>Het werk is ontworpen om groepen te gebruiken om toegang te krijgen tot verschillende manieren van denken. Van groepen wordt verwacht samen te leren en werken. Samenwerken is een waarde van de cultuur en wordt beloond</i> ] (Marsick & Watkins, 2003:139).	Verschillende denkwijzen Samenwerken Samen leren Groepsgewijs leren
		Empower mensen richting een collectieve visie	[ <i>Een gedeelte en collectieve visie</i> ] (Marsick & Watkins, 2003:139; Yang et al., 2004).	Gezamenlijke visie

Thema	Omschrijving	Sub- thema	Omschrijving	Label
		<b>Verbindt de organisatie aan zijn omgeving</b>	<p>[<i>Mensen worden geholpen om het effect te zien van hun werk op de gehele organisatie. Mensen scannen de omgeving en gebruiken informatie om werkprijzen aan te passen. De organisatie is gelinkt aan zijn gemeenschappen</i>] (Marsick &amp; Watkins, 2003:139).</p>	Betrokkenheid omgeving  Betrokkenheid organisatie bij omgeving
		<b>Systemen ontwerpen om leren vast te leggen en te delen</b>	<p>[<i>Technologische systemen om het geleerde te delen zijn ontworpen en geïntegreerd met het werk. Toegang is geleerd. Systemen zijn onderhouden</i>] (Marsick &amp; Watkins, 2003:139).</p>	Systeemoegankelijkheid  Systeemonderhoud
		<b>Zorg voor strategisch leiderschap voor leren</b>	<p>[<i>De mate waarin leiders strategisch denken over hoe leren gebruikt kan worden om verandering te creëren en om de organisatie te bewegen naar nieuwe richtingen of nieuwe markten. Leiders zijn een model, 'champion', en support voor leren. Leiderschap gebruikt leren strategisch voor de resultaten van de organisatie</i>] (Marsick &amp; Watkins, 2003:139; Yarg et al., 2004).</p>	Leider is een model Leider is een 'champion' Leider geeft support voor leren  Strategisch gebruik van leiderschap