

WIE LOOPT WARM?

De invloed van co-creatie op de participatiebereidheid van
maatschappelijke organisaties en de rol van complexiteitsleiderschap

“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together”

- Afrikaans spreekwoord

J.C.L Kruisselbrink
Juni 2025



Wie loopt warm?

De invloed van co-creatie op de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties en de rol van complexiteitsleaderschap

Student: J.C.L Kruisselbrink

Studentnummer: 738260

Masterscriptie Management van HR & Verandering

Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioral Sciences

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: dr. Nele Cannaerts

Tweede beoordelaar: prof. dr. Laura den Dulk

Stagebegeleider: Lenny Putman

Stageorganisatie: Hiemstra & De Vries

Aantal woorden (*incl. figuren*): 12.000

Aantal woorden (*excl. figuren*): 11.815

27 juni 2025

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie: “Wie loopt warm?”, waarmee ik mijn master Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en tevens mijn studietijd, afrond. Voor de totstandkoming van mijn scriptie “Wie loopt warm?” wil ik een aantal personen in het zonnetje zetten.

Ik wil allereerst graag dr. Nele Cannaerts bedanken voor alle tijd die ze, ondanks omstandigheden, altijd voor ons heeft vrijgemaakt. Haar kritische feedback heeft mij en mijn scriptie veel gebracht. Ik had me voor het scriptieproces voorgenomen om beter te leren omgaan met feedback (krijgen), en dat heb ik geweten! Een af-versie is dus nooit écht af, die les heb ik wel geleerd. Daardoor ligt er nu een eindproduct waar ik knetterhard aan heb gewerkt, en waar ik trots op ben.

Daarnaast wil ik de inhoudelijke experts in dit vakgebied, mijn stagebegeleidster Lenny Putman en Bertram van der Wal van Hiemstra & De Vries bedanken voor hun hulp tijdens dit proces. Op inhoudelijk en persoonlijk gebied hebben jullie mij veel kennis bijgebracht. Ook heel erg bedankt aan alle respondenten die tijd hebben vrijgemaakt voor een interview en degenen die hebben geholpen met het vinden van nieuwe respondenten. De gedrevenheid van mensen die met de warmtetransitie bezig zijn was heel mooi om te zien. Dit heeft mij er mede toe aangezet om in de toekomst verder te willen gaan in dit vakgebied.

In het bijzonder wil ik mijn zus bedanken omdat ze altijd tijd voor mij en mijn vragen vrijmaakte, en ze heel veel tijd heeft genomen om mijn scriptie van waardevolle feedback te voorzien. Tot slot wil ik mijn ouders, zus, vriend en vrienden bedanken voor de onvoorwaardelijke steun tijdens dit afstudeerproces. Ik was tijdens het schrijven van mijn scriptie niet altijd te genieten, jullie hebben mij er echt doorheen geholpen. Dankjewel daarvoor.

Nu eerst vakantie, daarna mijn bijdrage leveren aan de energie- en/of warmtetransitie, om de wereld een beetje beter te maken.

Utrecht, 27 juni 2025

Josine Kruisselbrink

Samenvatting

De warmtetransitie, waarbij in 2050 alle gebouwen in Nederland op een duurzame manier moeten worden verwarmd, is een complexe maatschappelijke opgave. Gemeenten vervullen in deze transitie een regierol, maar kunnen het niet alleen. Maatschappelijke organisaties, zoals woningcorporaties, energiecoöperaties en bewonersinitiatieven, zijn belangrijke samenwerkingspartners in deze transitie, omdat zij als schakel tussen overheid en burgers kunnen bijdragen aan acceptatie en draagvlak.

Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in hoe co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties de participatiebereidheid van deze organisaties in de warmtetransitie beïnvloedt en welke rol gemeentelijk complexiteitsleiderschap in dit proces speelt. De onderzoeksvraag luidde: *Hoe beïnvloedt co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie en welke rol speelt complexiteitsleiderschap van gemeentelijke leiders hierin?*

Aan de hand van 21 semigestructureerde interviews met gemeenten, maatschappelijke organisaties en experts is kwalitatief onderzocht hoe co-creatie in de praktijk wordt vormgegeven, welke rol gemeentelijk complexiteitsleiderschap speelt, en wat dit voor de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties betekent.

Uit de resultaten blijkt dat maatschappelijke organisaties over het algemeen bereid zijn om te participeren in de warmtetransitie. Deze participatiebereidheid komt met name voort uit intrinsieke motivatie en is mede afhankelijk van de mate waarin maatschappelijke organisaties de kennis, middelen en vaardigheden hebben om te kunnen participeren. Sociale druk speelt daarbij geen rol. Co-creatie is geen garantie voor participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie, maar is wel een belangrijke voorwaarde om de bereidheid te behouden en te versterken. Wanneer organisaties zich serieus genomen voelen en vroeg worden betrokken versterkt dit de participatiebereidheid. Gebrek aan co-creatie of late betrokkenheid kan de houding en motivatie van organisaties ondermijnen, waardoor ze minder participatiebereid zijn.

In de praktijk blijft co-creatie vaak beperkt tot de latere fasen co-design en co-implementatie. Co-initiatie, het gezamenlijk definiëren van problemen en bedenken van ideeën, vindt nauwelijks plaats, mede doordat gemeenten vaak al beleidskaders hebben vastgesteld voordat maatschappelijke organisaties worden betrokken. Toch blijkt dat juist die vroegtijdige betrokkenheid van maatschappelijke organisaties belangrijk is voor duurzame samenwerking.

De manier waarop gemeenten leiderschap tonen blijkt cruciaal. Gemeenten zoeken naar een balans tussen richting geven en ruimte laten voor maatschappelijke initiatieven. In lijn met de complexiteitsleiderschapstheorie van Uhl-Bien et al. (2007) blijkt dat het flexibel schakelen tussen administratief, adaptief en faciliterend leiderschap helpt om een omgeving te creëren waarin co-creatie kan plaatsvinden en maatschappelijke organisaties zich gehoord voelen.

Het onderzoek doet twee aanbevelingen aan gemeenten om co-creatie met maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie te versterken. Allereerst wordt aanbevolen te investeren in duurzame relaties met maatschappelijke organisaties, door hen vroegtijdig te betrekken en open gesprekken te voeren over rollen en verwachtingen. Daarnaast wordt aanbevolen om leiderschap binnen gemeenten zichtbaar en inzetbaar te maken, door bewustwording bij en ontwikkeling van leidinggevenden. Deze aanpak kan de effectiviteit van co-creatie versterken en de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie vergroten.

Sleutelwoorden: Co-creatie, Warmtetransitie, Participatiebereidheid, Complexiteitsleiderschap, Samenwerking

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Probleem- en Doelstelling	8
1.3	Wetenschappelijke Relevantie	9
1.4	Maatschappelijke Relevantie	10
1.5	Bestuurskundige Relevantie	10
1.6	Leeswijzer	11
2.	Theoretisch Kader	11
2.1	Participatiebereidheid	11
2.2	Co-Creatie	13
2.2.1	Co-Creatie (in de Publieke Sector)	13
2.2.2	Verschillende Fasen van Co-Creatie	14
2.2.3	Co-Creatie en Participatiebereidheid	14
2.3	Complexiteitsleiderschap	15
2.3.1	Complexiteitsleiderschap in Co-Creatie en Participatiebereidheid	17
2.4	Deelvragen en Conceptueel Model	17
2.4.1	Theoretische Deelvragen	17
2.4.2	Conceptueel Model en Verwachtingen	18
3.	Methodologie	19
3.1	Onderzoeksopzet	19
3.2	Dataverzameling	20
3.2.1	Operationalisering	20
3.2.2	Interviews	20
3.2.3	Context	20
3.2.4	Onderzoekseenheden	21
3.3	Analysemethode	22
3.4	Waarborging	23
3.4.1	Betrouwbaarheid	23
3.4.2	Validiteit	23
3.4.3	Privacy en Ethiek	24
4.	Resultaten	24
4.1	Participatiebereidheid	25
4.2	Co-Creatie	26
4.2.1	Co-Creatie en Participatiebereidheid	28
4.3	Complexiteitsleiderschap	29
4.3.1	Complexiteitsleiderschap, Co-Creatie en Participatiebereidheid	30

5.	Analyse	31
5.1	Analysemodel	34
6.	Conclusie, Discussie en Aanbevelingen	37
6.1	Conclusie.....	37
6.2	Discussie	38
6.2.1	Theoretische Reflectie	39
6.2.2	Methodologische Reflectie	40
6.3	Aanbevelingen	41
6.3.1	Investeer in de Relatie.....	41
6.3.2	Maak Leiderschap Zichtbaar en Inzetbaar	42
	Literatuurlijst.....	44
	Bijlagen	55
	Bijlage 1: Overzicht Respondenten	55
	Bijlage 2: Operationaliseringstabel.....	56
	Bijlage 3: Interviewschema's.....	57
	Bijlage 4: Codeboom	64
	Bijlage 5: Informed-Consent Formulier.....	65

1. Inleiding

De inleiding begint met de aanleiding van het onderzoek, waarna de hoofd- en deelvragen worden gepresenteerd. Vervolgens komen de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurlijke relevantie aan bod. Tot slot volgt de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

Menselijke activiteiten, zoals de verbranding van fossiele brandstoffen en ontbossing, zorgen voor de uitstoot van broeikasgassen in de atmosfeer, wat bijdraagt aan de opwarming van de aarde (Musa et al., 2024). Dit proces beïnvloedt het klimaat en veroorzaakt veranderingen in weerpatronen, zeespiegels en andere aspecten van het klimaat (Filonchyk et al., 2024). De afgelopen jaren zijn de effecten van klimaatverandering steeds vaker zichtbaar geworden; natuurrampen komen regelmatig en heviger voor, warmtere records worden verbroken en de uitstoot van broeikasgassen stijgt (Glavovic et al., 2021). Dit onderstreept de urgentie van het ondernemen van actie: er is sprake van een klimaat-noodsituatie (Glavovic et al., 2021). Daarom neemt de Nederlandse overheid maatregelen. Om verdere klimaatverandering tegen te gaan is het nationale Klimaatakkoord opgesteld (Rijksoverheid, 2019), in de bredere context van de klimaatovereenkomst van Parijs (UNFCCC, 2016). In dit nationale Klimaatakkoord zijn meer dan zeshonderd afspraken gemaakt om de uitstoot van broeikasgassen tegen te gaan (Rijksoverheid, 2019). Zo moet Nederland in 2050 aardgasvrij zijn (Jansma et al., 2020). De transitie naar aardgasvrije gebouwen, ook wel de warmtetransitie genoemd, betekent dat bijna 8 miljoen gebouwen moeten worden verduurzaamd (Ministerie van Algemene Zaken, 2025).

Dit nationale Klimaatakkoord vraagt om actie op lokaal niveau (Petersen, 2018). Er is een belangrijke regierol weggelegd voor gemeenten in het sturen van de warmtetransitie, gemeenten moeten zorgen dat alle gebouwen overgaan naar duurzame vormen van warmte (Sillak, 2023). Gemeenten staan dicht bij de actoren die de veranderingen rondom de warmtetransitie moeten doorvoeren en kunnen het nationale beleid in lijn brengen met de belangen van lokale inwoners (Petersen, 2018).

Deze warmtetransitie is een complexe verandering en vereist “strategische, systematische en continue acties” (Petersen, 2018, p. 205). Gemeenten beschikken vaak niet over de praktische kennis, financiële mogelijkheden en formele autoriteit om deze acties zelf uit te voeren (Sillak, 2023). Daarom is samenwerking cruciaal. In deze context kan co-creatie, waarbij de verantwoordelijkheid voor publieke diensten wordt gedeeld met burgers en andere lokale stakeholders, zorgen voor succesvolle samenwerking (Manktelow et al.,

2023). Tijdens co-creatie werken meerdere partijen samen en delen zij kennis, middelen en ideeën met elkaar om oplossingen te ontwikkelen voor complexe vraagstukken (Torfing et al., 2016). Voor een succesvolle warmtetransitie is het belangrijk dat lokale overheden acceptatie en betrokkenheid creëren (Jansma et al., 2020). Het actief betrekken van stakeholders door co-creatie kan zorgen voor deze acceptatie (Torfing et al., 2016).

Daarom is het belangrijk om de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties te vergroten, juist omdat het niet vanzelfsprekend is dat mensen de warmtetransitie ondersteunen en participatiebereid zijn (Rodhouse et al., 2021). Maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie, zoals energiecoöperaties en netbeheerders (Warbroek et al., 2022), kunnen als verbindende factor tussen overheid en burger de behoeften van de samenleving vertegenwoordigen en mensen betrekken om zich in te zetten voor een betere wereld (Albareda, 2018; Bunyan, 2013).

Om co-creatie te kunnen faciliteren en mensen, middelen en ideeën aan elkaar te koppelen is leiderschap cruciaal (Bekkers en Tummers, 2018). Co-creatie in een complexe en dynamische omgeving vraagt om geschikt leiderschap (Ryszawska et al., 2021). Complexiteitsleiderschap kan in de context van de warmtetransitie mogelijk bijdragen aan een effectief co-creatieproces. Complexiteitsleiderschap stimuleert namelijk creativiteit en leren, faciliteert samenwerking, en creëert aanpassingsvermogen in dynamische omgevingen (Uhl-Bien et al., 2007).

Door de invloed van co-creatie op participatiebereidheid en de invloed van complexiteitsleiderschap hierin te onderzoeken biedt dit onderzoek inzicht in hoe gemeenten en maatschappelijke organisaties samen een succesvolle warmtetransitie kunnen realiseren.

1.2 Probleem- en Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de invloed van co-creatie op de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie en welke rol complexiteitsleiderschap hierin speelt. Om dit doel te bereiken staat de volgende hoofdvraag centraal: *Hoe beïnvloedt co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie en welke rol speelt complexiteitsleiderschap van gemeentelijke leiders hierin?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder participatiebereidheid, co-creatie en complexiteitsleiderschap?

2. Wat is volgens de literatuur de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid en welke rol speelt complexiteitsleiderschap hierin?
3. Hoe geven gemeenten en maatschappelijke organisaties vorm aan co-creatie binnen de warmtetransitie?
4. Op welke manier draagt co-creatie bij aan de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie?
5. Welke rol speelt complexiteitsleiderschap in het versterken van co-creatie en het verbeteren van participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie?

Om de hoofdvraag te beantwoorden worden semigestructureerde interviews afgenomen bij gemeenten, maatschappelijke organisaties, en experts met een overkoepelend perspectief op de warmtetransitie. Gemeenten vervullen een regierol in de warmtetransitie, maar zijn voor een breed gedragen transitie afhankelijk van maatschappelijke organisaties (Sillak, 2023). Co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties is daarom belangrijk om gezamenlijke oplossingen te ontwikkelen die aansluiten bij beleidsdoelen en maatschappelijke behoeften, en breed geaccepteerd worden (Torfing et al., 2016)

1.3 Wetenschappelijke Relevantie

Dit onderzoek draagt op vier manieren bij aan de bestaande literatuur over co-creatie in de publieke sector. Allereerst wordt de invloed van co-creatie op de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie onderzocht, een proces dat tot op heden onderbelicht is gebleven. Eerder onderzoek richtte zich voornamelijk op co-creatieprocessen tussen overheden en burgers (Ryszawska et al., 2021), terwijl de rol van maatschappelijke organisaties minder aandacht heeft gekregen. Het is belangrijk om juist deze rol te onderzoeken, omdat maatschappelijke organisaties, in een snel veranderende en diverse samenleving, samenwerking en beleidsacceptatie kunnen bevorderen als belangrijke schakel tussen overheid en burgers (Albareda, 2018; Bunyan, 2013). Ten tweede sluit dit onderzoek aan bij de suggesties van Itten et al. (2021). Zij pleiten voor verder onderzoek naar co-creatie in de context van duurzame warmte, door “te onderzoeken hoe co-creatie geconstrueerd wordt”, “welke actoren betrokken zijn en welke rollen zij vervullen” en “welke uitkomsten dit oplevert” (p. 5-6). Dit onderzoek draagt hieraan bij door de vormgeving van co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties te onderzoeken en welke invloed dit heeft op participatiebereidheid, en wat de rol van complexiteitsleiderschap hierin is. Sillak et al. (2021) stellen ten derde dat co-creatie in verschillende fasen verder onderzocht

moet worden. Hier wordt in dit onderzoek gehoor aan gegeven door de co-creatiefasen van Voorberg et al. (2014) te hanteren. Ten vierde bevelen Manktelow et al. (2023) aan om verder te onderzoeken hoe co-creatie effectief kan worden ingericht. Dit onderzoek geeft invulling aan deze aanbeveling door te onderzoeken hoe complexiteitsleaderschap bijdraagt aan een effectieve inrichting van co-creatie.

1.4 Maatschappelijke Relevantie

De warmtetransitie is een maatschappelijke transitie die beïnvloedt hoe we wonen, werken, en consumeren, en heeft een grote impact op ons dagelijkse leven (Rodhouse et al., 2021). Gezien deze impact is het belangrijk om stakeholders te betrekken bij het proces, zodat maatregelen breder worden geaccepteerd (Rodhouse et al., 2021). Toch worden plannen in de energie- en warmtetransitie gedomineerd door een top-down benadering (Psarra et al., 2024). Besluiten worden gemaakt door beleidsmakers en vervolgens naar stakeholders gecommuniceerd (Psarra et al., 2024). Dit belemmert de acceptatie van maatregelen en zorgt voor weerstand (Lennon et al., 2019). Om tot meer geaccepteerde maatregelen te komen, is betrokkenheid van stakeholders bij besluitvorming belangrijk (Rodhouse et al., 2021). Co-creatie kan deze betrokkenheid vergroten, omdat eindgebruikers betrokken worden bij het (besluitvormings-)proces (Voorberg et al., 2014). Hierdoor kunnen oplossingen beter worden afgestemd op lokale wensen en behoeften, wat helpt om tot efficiëntere en effectievere oplossingen te komen (Torfing et al., 2016).

Complexiteitsleaderschap speelt bij het organiseren van co-creatie in een complexe omgeving een belangrijke rol, omdat leiders de randvoorwaarden kunnen faciliteren (Uhl-Bien et al., 2007). Door te analyseren welke invloed complexiteitsleaderschap heeft op co-creatieprocessen en hoe co-creatie de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties beïnvloedt kan dit onderzoek het pad vergemakkelijken naar een haalbare en geaccepteerde warmtetransitie.

1.5 Bestuurskundige Relevantie

Een centraal thema binnen bestuurskundig onderzoek is dat het draait om beleid (Van Thiel, 2021). Bestuurskundig onderzoek richt zich op het bestuderen en vinden van oplossingen voor actuele vraagstukken in de publieke sector (Van Thiel, 2014). De warmtetransitie vormt een dergelijk actueel vraagstuk en stelt gemeenten voor nieuwe bestuurlijke uitdagingen (Dignum et al., 2021).

Voor het realiseren van de warmtetransitie is samenwerking noodzakelijk (Scholte et al., 2020). Martínez et al. (2022) pleiten voor verder onderzoek naar de manier waarop

gemeenten samenwerken met stakeholders, om te begrijpen hoe deze groepen gemeentelijke besluiten ondersteunen. Dit onderzoek biedt inzicht in hoe gemeenten co-creatie kunnen inzetten voor betere samenwerking met maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie, waardoor deze organisaties meer participatiebereid zijn.

Daarnaast blijkt dat professionals onvoldoende kennis en vaardigheden hebben om co-creatie te faciliteren (Sillak et al., 2021). Bovendien vinden veel politici, managers en professionals co-creatie kostbaar en risicovol, omdat het gedrag van co-creators onvoorspelbaar kan zijn (Bovaird en Loeffler, 2012). Door te onderzoeken hoe gemeentelijk complexiteitsleiderschap kan bijdragen aan het faciliteren van co-creatie kunnen handvatten worden gegeven aan gemeentelijke leidinggevendenden om maatschappelijke organisaties beter te betrekken in de warmtetransitie.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretische kader. Hierin wordt de wetenschappelijke literatuur uiteengezet over participatiebereidheid, co-creatie en complexiteitsleiderschap. Hoofdstuk 3 behandelt de methodologie van het onderzoek. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van het onderzoek en hoofdstuk 5 analyseert deze resultaten. Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusie, discussie en praktische aanbevelingen.

2. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische concepten van dit onderzoek. Eerst worden de concepten participatiebereidheid en co-creatie gedefinieerd en vervolgens wordt de relatie tussen deze concepten toegelicht. Daarna wordt complexiteitsleiderschap beschreven en de invloed ervan op de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid verkend. Tot slot volgt de beantwoording van de theoretische deelvragen en het conceptueel model.

2.1 Participatiebereidheid

In de wetenschappelijke literatuur is participatie een breed onderzocht concept (Carpentier, 2012). Participatie kan betrekking hebben op veel verschillende actoren en contexten (Jager-Vreugdenhil, 2011). Volgens Heller et al. (1984) is participatie het proces waarin individuen deelnemen aan de besluitvorming, een definitie die ook Kalkbrenner en Roosen (2015) hanteren in hun onderzoek naar burgerparticipatie. Rowe en Frewer (2000) beschrijven participatie breder als het betrekken en informeren van het publiek bij besluitvorming en beleidsvorming, waardoor zij inbreng hebben in de beslissingen die gemaakt worden. Xu et al. (2019) volgen deze definitie in hun onderzoek naar publieke participatie en vullen aan dat participatie gaat over het recht en de mogelijkheid om

beslissingen te beïnvloeden die het publieke belang betreffen. Volgens Cattino en Reckien (2021) is participatie elk proces dat rekening houdt met het publiek en hen volledig betreft bij de besluitvorming voordat een politiek besluit wordt genomen. In brede mate lijkt er consensus te zijn over de kern van het concept participatie, namelijk het betrekken van individuen bij besluitvorming waardoor zij invloed hebben op beslissingen.

Veel onderzoeken naar participatie gebruiken de participatieladder van grondlegger Arnstein (1969). De participatieladder onderscheidt acht verschillende treden en elke trede omhoog staat symbool voor intensievere participatie van burgers in besluitvorming (Arnstein, 1969). Het is een populair kader dat wordt gebruikt om de mate van burgerparticipatie te analyseren (Blue et al., 2019). Zo wordt de theorie regelmatig in de context van de energietransitie gebruikt om participatie te onderzoeken (Komendantova et al., 2017; Lelieveldt en Schram, 2022). Met de participatieladder wordt vooral gekeken naar hoe burgers in de praktijk participeren, maar wordt onvoldoende gekeken naar participatiebereidheid (Dai et al., 2021).

Een belangrijke voorspeller voor deze participatiebereidheid is gedragsintentie, die de bereidheid van een individu vertegenwoordigt om specifiek gedrag uit te voeren (Du et al., 2025). De Theory of Planned Behavior (TPB) van grondlegger Ajzen (1991) wordt gebruikt om het gedrag van individuen in specifieke contexten beter te begrijpen en te voorspellen. Dit is het meest gebruikte model in studies over gedragsintentie (Du et al., 2023) en is in eerdere wetenschappelijke onderzoeken op milieugebied gebruikt om gedragsintenties te analyseren (Xu et al., 2019).

De participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie wordt in dit onderzoek verklaard vanuit de TPB (Ajzen, 1991). Het participatiegedrag van individuen komt voort uit de gedragsintentie van participatiegedrag (Dai et al., 2021). Deze intentie wordt volgens de TPB bepaald door drie factoren: de houding ten opzichte van het gedrag, de ervaren sociale druk en de *perceived behavioral control*, de verwachting van een individu dat die het gewenste gedrag kan vertonen (Ajzen, 1991; 2020). Hoe sterker deze drie factoren aanwezig zijn, des te sterker is de intentie om te participeren, waardoor het participatiegedrag wordt uitgevoerd (Ajzen, 1991). In dit onderzoek vormen deze drie factoren de indicatoren van participatiebereidheid. Wanneer individuen een positieve houding hebben ten opzichte van participatie in de warmtetransitie, sociale druk ervaren om deel te nemen en het gevoel hebben dat ze kunnen participeren, is de participatiebereidheid hoog (Ajzen, 1991).

2.2 Co-Creatie

Allereerst wordt het verschil tussen co-creatie en coproductie toegelicht, en wordt co-creatie gedefinieerd. Daarna worden de verschillende fasen van co-creatie uitgelegd. Tot slot wordt de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid uitgelegd.

2.2.1 Co-Creatie (in de Publieke Sector)

Het concept co-creatie is ontstaan in de marketing- en businessliteratuur en werd in de private sector toegepast om klanten te betrekken bij de totstandkoming van producten en diensten, om de klanttevredenheid en winst te maximaliseren (Lee et al., 2024; Stephens, 2024; Torfing et al., 2016). De laatste jaren is co-creatie, door de complexe maatschappelijke uitdagingen waar overheden mee worstelen, populairder geworden in de publieke sector (Bekkers en Tummers, 2018; Brandsen en Honingh, 2018)

In de wetenschappelijke literatuur wordt zelden onderscheid gemaakt tussen de concepten co-creatie en coproductie (Lee et al., 2024; Torfing et al., 2016; Voorberg et al., 2014). Volgens Torfing et al. (2016) is co-creatie in de meeste gevallen slechts een andere benaming voor coproductie. Vargo en Lusch (2007) maken wel een onderscheid en stellen dat coproductie een onderdeel is van co-creatie. Bentzen (2020) sluit hierbij aan en stelt dat coproductie gaat om het betrekken van stakeholders in latere fasen van de beleidsuitvoering, terwijl co-creatie een breder proces omvat. Uit de systematische literatuurstudie van Voorberg et al. (2014) blijkt de nadruk bij co-creatie te liggen op het gezamenlijk creëren van waarde terwijl coproductie gaat over de implementatie van beleid of uitvoering van diensten. Om terminologische consistentie te waarborgen wordt in dit onderzoek de term co-creatie aangehouden.

Bij co-creatie in de publieke sector proberen twee of meer publieke en/of private actoren samen een probleem op te lossen door kennis, middelen en ideeën uit te wisselen (Torfing et al., 2016). Meerdere actoren participeren daarbij in een onderling afhankelijke relatie (Voorberg et al., 2017). Deze actoren kunnen individuen zijn, zoals burgers, of groepen, zoals organisaties (Alford, 2002; Bentzen, 2020; Lee et al., 2024). Bij co-creatie is het voornaamste doel om beleidsplannen en strategieën samen te verbeteren om publieke waarde te creëren (Torfing et al., 2016). In een systematisch literatuuronderzoek stellen Aastvedt en Higdem (2022) dat de definitie die Torfing et al. (2016) geven aan co-creatie toonaangevend is en vaak wordt gebruikt door andere auteurs (Baptista et al., 2020; Rădulescu et al., 2020). In dit onderzoek wordt daarom de definitie van Torfing et al. (2016)

als uitgangspunt genomen om co-creatie te begrijpen als een proces van samenwerking en uitwisseling van kennis, middelen en ideeën.

2.2.2 *Verskillende Fasen van Co-Creatie*

Het begrip co-creatie wordt in dit onderzoek geconcretiseerd en geoperationaliseerd aan de hand van de drie co-creatiefasen van Voorberg et al. (2014). Door deze fasen kan co-creatie vollediger worden onderzocht, aangezien de uitwisseling van kennis, middelen en ideeën tussen actoren per fase kan verschillen (Torfing et al., 2016). Voorberg et al. (2014) worden beschouwd als de grondleggers van co-creatie in de publieke sector. Zij onderscheiden drie fasen in het co-creatieproces: co-initiatie, co-design en co-implementatie. Deze fasen worden ook in andere wetenschappelijke onderzoeken aangehouden (Sillak et al., 2021; Sørensen en Torfing, 2016).

Bij co-initiatie nemen burgers en/of organisaties zelf initiatief om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en spelen zij een actieve rol in het ontwikkelen van oplossingen. Hazell et al. (2024) vullen aan dat in deze fase het probleem, de ideeën en benodigde middelen gezamenlijk worden geïdentificeerd. In de daaropvolgende fase van co-design worden oplossingen samen met relevante stakeholders geïdentificeerd en ontworpen (Hazell et al., 2024; Voorberg et al., 2014). Burgers en/of organisaties worden in co-design betrokken bij de inhoud en het proces van nieuwe beleidsmaatregelen. Tot slot worden in de fase van co-implementatie de ontwikkelde oplossingen in praktijk gebracht samen met de betrokken stakeholders (Hazell et al., 2024; Voorberg et al., 2014). Stakeholders krijgen hierbij verantwoordelijkheden in de beleidsuitvoering (Voorberg et al., 2014).

Hoewel co-creatie in de publieke sector nu vooral voorkomt in de implementatiefase, en minder in de twee voorgaande fasen (Sillak et al., 2021), is het van belang dat actoren in een vroeg stadium worden betrokken. Op deze manier kunnen effectieve oplossingen worden ontwikkeld en geïmplementeerd in de praktijk (Bentzen, 2020; Sillak et al., 2021; Voorberg et al., 2014). Dit onderzoek richt zich daarom op de drie fasen van co-creatie volgens Voorberg et al. (2014).

2.2.3 *Co-Creatie en Participatiebereidheid*

Door te co-creëren, en kennis, middelen, en ideeën tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties uit te wisselen in de verschillende co-creatiefasen, kan de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties mogelijk worden vergroot. Doordat maatschappelijke organisaties zich door co-creatie meer betrokken, gehoord en gewaardeerd voelen kan hun houding tegenover de warmtetransitie positiever worden. De ervaren sociale

druk kan daarnaast hoger zijn doordat maatschappelijke organisaties als gevolg van co-creatie meer verantwoordelijkheden krijgen en anderen meer van ze verwachten in de warmtetransitie. Tot slot kan de *perceived behavioral control* van organisaties vergroten, omdat ze meer kennis en vaardigheden opdoen door de uitwisseling van kennis, middelen en ideeën in het co-creatieproces, en omdat ze zich door (financiële) ondersteuning vanuit gemeenten meer in staat gesteld voelen om te kunnen participeren in de warmtetransitie. Doordat deze drie factoren uit de TPB (Ajzen, 1991), die de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties bepalen, door co-creatie mogelijk positief worden beïnvloed, kan co-creatie de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie vergroten.

2.3 Complexiteitsleaderschap

Om grip te krijgen op de onvoorspelbare en veranderlijke omgeving waarin de warmtetransitie zich afspeelt, biedt de Complexity Leadership Theory (CLT) van grondleggers Uhl-Bien et al. (2007) een bruikbaar perspectief. De CLT is in verschillende sectoren als waardevol erkend, zoals in het onderwijs en de gezondheidszorg (Beresford-Dey et al., 2024). De CLT is toonaangevend in de leiderschapsliteratuur; latere artikelen hebben hierop voortgebouwd en slechts verfijningen aangebracht (Rosenhead et al., 2019). In dit onderzoek wordt de definitie van de CLT van Uhl-Bien et al. (2007) aangehouden en aangevuld met andere wetenschappelijke artikelen.

De complexiteitsleiderschapstheorie gaat over leiderschap in en van Complexe Adaptieve Systemen (CAS) (Uhl-Bien en Marion, 2009). CAS zijn onderling afhankelijke actoren die interacteren en samenwerken aan een gemeenschappelijk doel (Uhl-Bien et al., 2007). De CLT stelt dat complexe dynamieken niet volledig beheersbaar zijn (Rosenhead et al., 2019). Leidinggevers moeten deze complexiteit niet volledig willen beheersen, maar flexibel ermee omgaan. Door als leidinggevende de juiste randvoorwaarden en samenwerkingsverbanden te faciliteren kunnen organisaties zich beter aanpassen aan de dynamische omgeving en de veranderende eisen van de samenleving (Rosenhead et al., 2019). De CLT richt zich op het stimuleren van leren, faciliteren van creatieve processen, en het aanpassingsvermogen van CAS (Uhl-Bien et al., 2007).

Hoewel de theorie stelt dat informele netwerken belangrijk zijn om het leren en het aanpassingsvermogen van organisaties te verbeteren, moeten deze netwerken ook gecoördineerd worden. De CLT combineert beide elementen; enerzijds de informele netwerken die leren, innovatie en aanpassing bevorderen, en anderzijds de centrale structuren

die zorgen voor coördinatie en het behalen van de doelen van de organisatie (Craps et al., 2019). De CLT bevat drie met elkaar verweven vormen van leiderschap: administratief, adaptief en faciliterend leiderschap. Voor effectief leiderschap in de organisatie worden de drie leiderschapsstijlen allemaal, flexibel, naar behoefte, en op het juiste moment, toegepast (Van Wart en Medina, 2023).

Administratief leiderschap richt zich op afstemming, coördinatie, efficiëntie en controle en omvat de hiërarchische, traditionele en bureaucratische structuren in een organisatie (Uhl-Bien et al., 2007). Administratieve leiders nemen een formele managementrol in, coördineren organisatieactiviteiten, stellen strategieën op, verwerven middelen, en structureren taken (Uhl-Bien et al., 2007). Bij administratief leiderschap worden beslissingen top-down genomen, waarbij de leidinggevende de macht heeft om keuzes te maken voor de organisatie (Uhl-Bien et al., 2007).

Adaptief leiderschap richt zich op veranderen en leren binnen CAS. Adaptief leiderschap ontstaat door spontane interacties tussen individuen en groepen met verschillende ideeën en (tegenstrijdige) belangen (Craps et al., 2019; Uhl-Bien et al., 2007). Deze interacties tussen individuen zijn het beginpunt voor creatieve, innovatieve, lerende acties en nieuwe kennis, oplossingen en veranderingen (Uhl-Bien et al., 2007; Van Wart en Medina, 2023). Dit type leiderschap is gericht op samenwerking, gezamenlijke besluitvorming, en verandering.

Tot slot schept faciliterend leiderschap de condities voor adaptieve processen in een organisatie (Uhl-Bien et al., 2007). Faciliterend leiderschap stimuleert creativiteit en biedt ruimte aan veranderingen (Van Wart en Medina, 2023). Het beheert de verstrengeling tussen administratief en adaptief leiderschap door zowel adaptief leiderschap mogelijk te maken, door de juiste organisatorische omstandigheden te creëren en te beheren, als door innovatieve resultaten van adaptief leiderschap te verspreiden naar hogere niveaus binnen het formele managementsysteem (Uhl-Bien et al., 2007). Faciliterend leiderschap zorgt ervoor dat (innovatie)initiatieven die vanuit adaptief leiderschap ontstaan worden geïntegreerd in de organisatie door middel van administratief leiderschap. Daardoor verbetert de flexibiliteit, levensvatbaarheid, en effectiviteit van de organisatie (Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien en Arena, 2017). Door de drie vormen van leiderschap uit de CLT toe te passen kan er een balans worden gevonden tussen de formele, bureaucratische kant van de organisatie, en de spontane informele dynamiek van complexe systemen (Uhl-Bien et al., 2007).

2.3.1 Complexiteitsleaderschap in Co-Creatie en Participatiebereidheid

Binnen de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid kan complexiteitsleaderschap een belangrijke rol spelen. Wanneer gemeenten complexiteitsleaderschap toepassen en daarbij bewust balanceren tussen de drie typen leiderschap, vergroot dit de kans op succes van de organisatie: het creëren van participatiebereidheid bij maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie (Van Wart en Medina, 2023). Complexiteitsleaderschap schept de condities voor innovatie en samenwerking (Uhl-Bien et al., 2007), en kan daarmee de kracht van de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid beïnvloeden. Door met complexiteitsleaderschap interactie te faciliteren, adaptiviteit te stimuleren, en lerende acties te ondersteunen, ontstaat er een omgeving waarin organisaties zich gehoord en betrokken voelen. Deze omgeving kan de mate waarin co-creatie leidt tot hogere participatiebereidheid versterken, omdat leidinggevend complexiteitsleaderschap inzetten om co-creatieprocessen goed te laten verlopen waardoor co-creatie beter tot zijn recht komt. Daarmee heeft complexiteitsleaderschap mogelijk een versterkende functie in de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid, doordat het co-creatie versterkt en de impact vergroot.

2.4 Deelvragen en Conceptueel Model

Eerst worden de theoretische deelvragen beantwoord. Daarna volgen de verwachtingen en het conceptueel model.

2.4.1 Theoretische Deelvragen

Wat wordt in de literatuur verstaan onder participatiebereidheid, co-creatie en complexiteitsleaderschap?

Participatiebereidheid is de intentie van individuen of organisaties om actief deel te nemen aan besluitvormingsprocessen, en wordt verklaard door de TPB, die stelt dat de participatiebereidheid wordt bepaald door houding, sociale druk en *perceived behavioral control* (Ajzen, 1991). Co-creatie in de publieke sector is het proces waarin twee of meer publieke en/of private actoren samenwerken door kennis, middelen en ideeën uit te wisselen, in de fasen co-initiatie, co-design en co-implementatie (Torfing et al., 2016; Voorberg et al., 2014). Complexiteitsleaderschap is een vorm van leiderschap die is gericht op het omgaan met complexe, dynamische systemen (Uhl-Bien et al., 2007). De theorie onderscheidt drie typen leiderschap: administratief, adaptief en faciliterend, die flexibel en op het juiste moment toegepast moeten worden om effectief te sturen binnen complexe systemen en

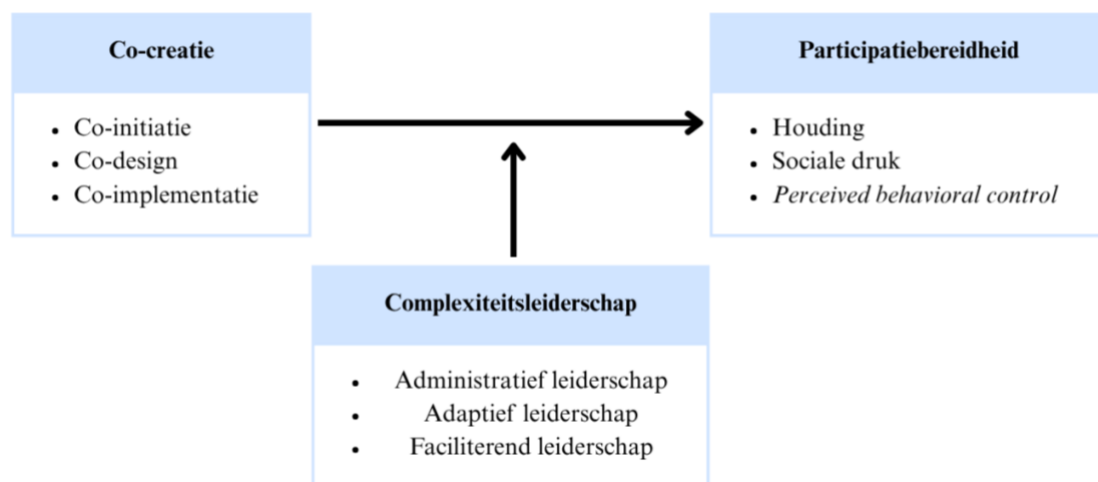
samenwerking en aanpassingsvermogen te bevorderen (Uhl-Bien et al., 2007; Van Wart en Medina, 2023).

Wat is volgens de literatuur de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid en welke rol speelt complexiteitsleiderschap hierin?

Door actoren actief te betrekken in de verschillende fasen van co-creatie voelen zij zich meer gehoord, gewaardeerd, verantwoordelijk en in staat gesteld om te participeren. Dit kan leiden tot een positievere houding ten opzichte van participatie, een sterkere ervaren sociale druk en een grotere mate van *perceived behavioral control*, de drie determinanten van de TPB (Ajzen, 1991). Zo kan co-creatie bijdragen aan het vergroten van de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties. Complexiteitsleiderschap kan deze relatie versterken door het combineren van administratief, adaptief en faciliterend leiderschap, waardoor samenwerking, innovatie en leren worden gestimuleerd (Uhl-Bien et al., 2007). Hierdoor kunnen co-creatieprocessen effectiever verlopen, wat participatiebereidheid weer kan versterken.

2.4.2 Conceptueel Model en Verwachtingen

De verwachting is dat co-creatie de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties kan vergroten, doordat ze zich meer gehoord, verantwoordelijk en bekwaam voelen (Ajzen, 1991; Voorberg et al., 2014). Daarnaast is de verwachting dat complexiteitsleiderschap deze relatie versterkt door de combinatie van administratief, adaptief en faciliterend leiderschap, wat samenwerking en innovatie in complexe systemen (zoals de warmtetransitie) bevordert (Uhl-Bien et al., 2007). In figuur 1 zijn de concepten visueel weergegeven.



Figuur 1. Conceptueel Model

3. Methodologie

Dit hoofdstuk behandelt de methodologie. Allereerst wordt de onderzoeksopzet beschreven, vervolgens wordt de strategie van dataverzameling toegelicht, gevolgd door de verantwoording van de data-analyse. Tot slot wordt ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid, privacy, en ethiek van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksopzet

Voor het doel van het onderzoek, inzicht krijgen in de invloed van co-creatie op de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties en de rol die complexiteitsleiderschap van gemeentelijke leidinggevendenden hierin speelt, is kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van semigestructureerde interviews. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is passend bij het onderzoeksdoel, omdat het de mogelijkheid biedt om complexe sociale processen en dynamieken te verkennen en gedetailleerd inzicht te krijgen in het vraagstuk (Creswell en Poth, 2017). Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat hierbij het gesprek wordt gevoerd aan de hand van een vooropgestelde vragenlijst maar ook ruimte blijft voor doorvraagvragen en verdieping (Boeije en Bleijenbergh, 2019). Op deze manier kunnen dieperliggende factoren en meningen over co-creatie, participatiebereidheid en complexiteitsleiderschap beter achterhaald worden (Bryman, 2016; Van Thiel, 2021).

De onderzoeksstrategie is zowel deductief als inductief van aard (Van Thiel, 2021). In deductief onderzoek wordt op basis van bestaande theorie een model gemaakt van de te onderzoeken situatie (Van Thiel, 2021). Theorieën over participatiebereidheid (Ajzen, 1991), co-creatie (Voorberg et al., 2014), en complexiteitsleiderschap (Uhl-Bien et al., 2007) vormden de basis voor de analyse en interpretatie van de data (Boeije en Bleijenbergh, 2019). Op basis van deze theorieën is voorafgaand aan de interviews een vragenlijst opgesteld (bijlage 3).

Tijdens het interviewen en coderen is ook ruimte gebleven voor nieuwe inzichten en nuances, waardoor het onderzoek ook inductief is. Inductief onderzoek vertrekt vanuit de praktijk om op basis van de data nieuwe inzichten of theorieën te ontwikkelen (Van Thiel, 2021). Vooral in de veranderende context van de warmtetransitie moest er voldoende ruimte blijven voor nieuwe perspectieven die tijdens de interviews naar voren konden komen.

3.2 Dataverzameling

3.2.1 Operationalisering

Vanuit de bestaande literatuur over participatiebereidheid, co-creatie, en complexiteitsleiderschap, zoals beschreven in het theoretisch kader, is een operationaliseringstabel opgesteld (bijlage 2). In de eerste kolom staan de concepten participatiebereidheid, co-creatie, en complexiteitsleiderschap. Deze concepten zijn in kolom twee opgedeeld in verschillende dimensies. Participatiebereidheid is opgedeeld in de dimensies uit de TPB: houding, sociale druk en *perceived behavioral control* (Ajzen, 1991). Co-creatie is opgedeeld in de drie fasen van Voorberg et al. (2014): co-initiatie, co-design en co-implementatie. Tot slot is complexiteitsleiderschap opgedeeld in de drie leiderschapsstijlen uit de CLT: administratief, adaptief en faciliterend leiderschap (Uhl-Bien et al., 2007). In de derde kolom zijn de dimensies geoperationaliseerd. De subdimensie co-design binnen het concept co-creatie kan bijvoorbeeld gemeten worden door de indicator: invloed die stakeholders hebben op de inhoud van oplossingen. Door aan elke dimensie meetbare indicatoren te koppelen worden abstracte begrippen waarneembaar in de praktijk (Boeije en Bleijenbergh, 2019).

3.2.2 Interviews

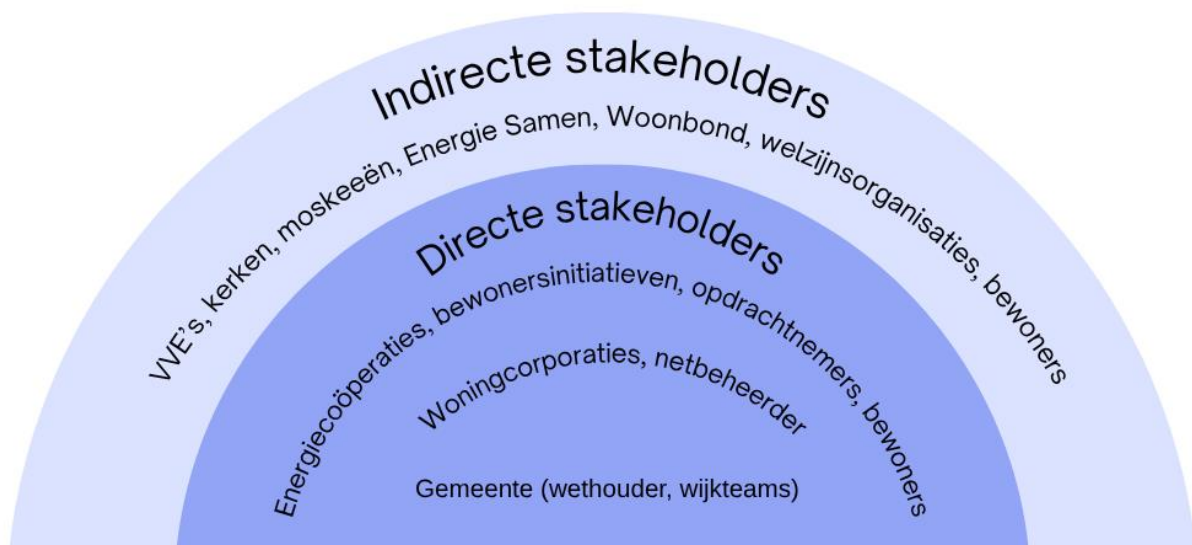
Voor de dataverzameling zijn eenentwintig semigestructureerde interviews gehouden aan de hand van een interviewschema (bijlage 3). Tegelijkertijd bleef er door de semigestructureerde aard van de interviews ruimte om van het interviewschema af te wijken en dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Boeije en Bleijenbergh, 2019). De vragenlijst die tijdens de interviews werd aangehouden is gebaseerd op de operationaliseringstabel, die deductief is opgesteld op basis van het theoretisch kader (Van Thiel, 2021). De interviews duurden ongeveer een uur en zijn in april en mei 2025 afgenomen. Vijf interviews waren fysiek en zestien interviews waren via Microsoft Teams vanwege reistijd, tijdsbeschikbaarheid, en/of persoonlijke voorkeuren.

3.2.3 Context

In de warmtetransitie hebben gemeenten de verantwoordelijkheid voor de overstap van aardgas naar duurzame warmte (Sillak, 2023). Dit doen zij in samenwerking met maatschappelijke organisaties, zoals woningcorporaties (Warbroek et al., 2022). Voor dit onderzoek zijn verschillende gemeenten betrokken: Apeldoorn, De Fryske Marren, Den Haag, Leiden, Tilburg en Utrecht. Via het netwerk van mijn stageorganisatie Hiemstra & De

Vries, een adviesbureau voor de publieke sector, zijn de eerste contacten gelegd met relevante respondenten binnen deze gemeenten.

Onderstaand is een stakeholdermap opgenomen die een beeld geeft van het speelveld van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie. Deze map is gebaseerd op de stakeholdermap die door enkele gemeentelijke respondenten is ingevuld tijdens het interview. Omdat het speelveld dynamisch en breed is, is het mogelijk dat niet alle relevante partijen zijn meegenomen. De stakeholdermap biedt een indicatie van de diversiteit aan betrokken actoren in de warmtetransitie.



Figuur 2. Stakeholdermap

3.2.4 Onderzoekseenheden

In dit onderzoek is een selecte steekproefmethode aangehouden, de doelgerichte steekproef. Dit betekent dat er is gezocht naar respondenten die functies vervullen die relevant zijn voor dit onderzoek, zoals managers of projectleiders in de warmtetransitie bij gemeenten, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties die betrokken zijn bij de warmtetransitie, en onafhankelijke experts (Boeije en Bleijenbergh, 2019; Van Thiel, 2021). Daarnaast is gebruik gemaakt van de sneeuwbalsteekproeftrekking, waarbij geselecteerde respondenten andere relevante respondenten aandroegen (Van Thiel, 2021). Na het eerste contact met concerndirecteuren en projectmanagers in de warmtetransitie bij de gemeenten Den Haag, Tilburg, en Utrecht zijn via hen aanvullende contacten gelegd. Ditzelfde geldt voor vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en experts. Zo ontstond een breed netwerk van betrokkenen uit de gemeenten Apeldoorn, De Fryske Marren, Den Haag, Leiden, Tilburg, en Utrecht.

Er zijn elf interviews gevoerd met gemeentelijke medewerkers, waaronder programmamanagers en projectmanagers in de energie- en warmtetransitie. Zij zijn geselecteerd vanwege hun betrokkenheid bij de warmtetransitie op strategisch en/of uitvoerend niveau en omdat zij inzicht konden bieden in de samenwerking met maatschappelijke organisaties, beleidsvorming en leiderschap. Daarnaast zijn zeven vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties geïnterviewd, waaronder woningcorporaties en energiecoöperaties. Zij vormen een belangrijke schakel in de warmtetransitie tussen bewoners en overheid en konden vanuit hun perspectief inzicht bieden in de samenwerking met gemeenten, en hun ervaringen met gemeentelijk leiderschap. Tot slot zijn drie experts/adviseurs geïnterviewd, die vanuit een onafhankelijke rol een overstijgend perspectief op (samenwerking in) de warmtetransitie hebben. Doordat zij met verschillende gemeenten en maatschappelijke organisaties samenwerken beschikken zij over een overstijgend perspectief. Daardoor konden zij opvallende patronen en succesfactoren benoemen die zij zijn tegengekomen. In bijlage 1 staat een overzicht van de respondenten en bijbehorende organisaties.

3.3 Analyseprocedure

Om de data te kunnen analyseren is van elk interview een geluidsopname gemaakt. De online interviews zijn getranscribeerd met behulp van Microsoft Teams. De fysieke interviews zijn getranscribeerd met behulp van Transkriptor (2025). Deze transcriptietool voldoet aan internationale beveiligingsnormen zodat audio-gegevens worden beschermd en veilig worden getranscribeerd. De transcripten zijn voorafgaand aan het coderingsproces handmatig gecontroleerd en waar nodig verbeterd met behulp van de geluidsopnames.

De transcripten zijn vervolgens gecodeerd in ATLAS.ti (z.d.). Door het toekennen van codes is de data gestructureerd zodat patronen zichtbaar werden (Van Thiel, 2021). Eerst is deductief gecodeerd, waarbij vooraf vastgestelde codes op basis van de operationaliseringstabel werden gebruikt om tekstfragmenten aan dimensies van concepten te koppelen (Van Thiel, 2021). Vervolgens is inductief gecodeerd door thema's te identificeren die niet voorkwamen in het initiële codeerschema (Van Thiel, 2014). Eerdere interviews zijn daarna opnieuw geanalyseerd om te controleren of nieuwe codes over het hoofd zijn gezien (Van Thiel, 2014). Het coderingsschema is daarna aangevuld met inductieve codes zoals 'politieke/institutionele invloed', 'relationele dynamiek/afhankelijkheid', 'complexiteit warmtetransitie', en 'rol maatschappelijke organisaties'. De uiteindelijke codeboom (bijlage 4) is opgebouwd uit deductieve en inductieve codes.

3.4 Waarborging

3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek is de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2021). Hoe nauwkeuriger en consistentere variabelen worden gemeten, hoe zekerder onderzoeksresultaten systematisch kunnen worden vastgesteld (Van Thiel, 2014). Consistentie gaat over de mate waarin een onderzoek herhaalbaar is, zodat een latere meting onder dezelfde omstandigheden hetzelfde resultaat verkrijgt (Van Thiel, 2014). De consistentie van het onderzoek, ook wel externe betrouwbaarheid (Bryman, 2016), is in dit onderzoek gewaarborgd door vanuit het theoretisch kader een operationaliseringsschema op te stellen, waaruit het interviewschema is afgeleid. Door het interviewschema verliep elk interview ongeveer op dezelfde manier en kwam elk onderwerp aan bod, wat bijdraagt aan de externe betrouwbaarheid (Van Thiel, 2014). Een risico voor de externe betrouwbaarheid is de dynamische omgeving waarin het onderzoek plaatsvond. Wanneer omstandigheden veranderen, bijvoorbeeld door beleidswijzigingen, kunnen resultaten verschillen waardoor de herhaalbaarheid van het onderzoek negatief wordt beïnvloed.

Daarnaast is aandacht besteed aan de nauwkeurigheid, ook wel interne betrouwbaarheid. Interviewvragen zijn gerelateerd aan het theoretisch kader en de gebruikte vragenlijst meet zo nauwkeurig mogelijk de concepten die het beoogt te meten (Van Thiel, 2021). Dit vergroot de kans dat de vragen daadwerkelijk het concept meten zoals bedoeld en verbetert daarmee de nauwkeurigheid van het onderzoek.

3.4.2 Validiteit

Validiteit bestaat uit interne en externe validiteit (Van Thiel, 2014). Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek, het onderzoek moet het effect meten dat het beoogt te meten (Van Thiel, 2021). Hiervoor moet de operationalisering een goede weergave zijn van de theoretische constructen en moet het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele betrouwbaar kunnen worden vastgesteld (Van Thiel, 2021). Om de interne validiteit van dit onderzoek te waarborgen is zorgvuldig een operationaliseringstabel opgesteld op basis van het theoretisch kader. De operationalisering van de theoretische constructen participatiebereidheid, co-creatie en complexiteitsleiderschap is vertaald naar interviewvragen. De interne validiteit is vergroot door de operationalisatie voor de interviews te controleren bij praktijkdeskundigen in de warmtetransitie (Van Thiel, 2021).

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar vergelijkbare personen, organisaties of contexten (Van Thiel, 2014). De resultaten van dit onderzoek komen uit zes gemeenten en de maatschappelijke organisaties in die gemeenten, waardoor er een zekere mate van variatie in context is. Echter, omdat Nederlandse gemeenten (en maatschappelijke organisaties) onderling verschillen vertonen, in bijvoorbeeld economische en ruimtelijke omstandigheden, maar ook doordat vraagstukken in de ene gemeente hoger geagendeerd staan dan in andere gemeenten (Vermeij et al., 2021), kunnen de resultaten niet zonder meer gegeneraliseerd worden. Daarnaast is gebruikgemaakt van selecte steekproeftrekking, waaronder doelgerichte- en sneeuwbalsteekproeftrekking, wat de externe validiteit kan beperken door mogelijke selectiebias waardoor de steekproef niet willekeurig is (Parker et al., 2019). Desondanks kunnen de resultaten van het onderzoek waardevolle inzichten bieden voor gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie, maar moeten ze met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

3.4.3 Privacy en Ethiek

In dit onderzoek is op verschillende manieren rekening gehouden met de privacy en ethiekrichtlijnen. Allereerst is het informed-consentformulier (bijlage 5) voorafgaand aan het onderzoek opgestuurd naar respondenten (Corti et al., 2000). De respondenten werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hoe de resultaten in het onderzoek werden gebruikt. Pas na expliciete toestemming van respondenten startte het interview. Tevens is bij de introductie van het interview nogmaals benadrukt dat respondenten het recht hadden om op elk moment het interview te stoppen en niet verplicht waren om de vragen te beantwoorden, wat belangrijk is voor de ethische waarborging van het onderzoek (Van Thiel, 2021). Daarnaast is de privacy van respondenten gewaarborgd door de gegevens uit de interviews te anonimiseren. Tevens kregen respondenten na het interview het transcript opgestuurd en hadden zij de mogelijkheid om informatie te wijzigen of te verwijderen.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van de interviews met gemeenten, maatschappelijke organisaties en experts. Eerst wordt ingegaan op de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties. Vervolgens wordt co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties en de invloed op participatiebereidheid besproken. Tot slot wordt ingegaan op de rol van complexiteitsleaderschap.

4.1 Participatiebereidheid

De participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie is afhankelijk van de mate waarin ze willen deelnemen en in hoeverre ze kunnen deelnemen. De respondenten gaven aan geen sociale druk te ervaren om deel te nemen. In hoeverre maatschappelijke organisaties willen deelnemen aan de warmtetransitie hangt allereerst af van het type organisatie: *“Hoe mensen hier tegenaan kijken, dat is heel erg afhankelijk van hun eigen situatie.”*(R5). Enerzijds zijn er maatschappelijke organisaties met een uitgesproken intrinsieke motivatie die zijn opgericht met duurzaamheid als expliciet doel, zoals bijvoorbeeld energiecoöperaties en bewonersinitiatieven. Zij tonen een hoge mate van participatiebereidheid: *“Daar zit een eigen intrinsieke drijfveer. We moeten, we moeten, we moeten.”*(R12). Anderzijds zijn er maatschappelijke organisaties die een bredere maatschappelijke opdracht hebben dan alleen de energie- en warmtetransitie. Deze organisaties, zoals woningcorporaties en wijkraden, vinden de energie- en warmtetransitie belangrijk, maar het is niet hun primaire taak. Daardoor hebben zij een minder intrinsiek gedreven motivatiemotief dan eerdergenoemde energiecoöperaties of bewonersinitiatieven. Ze hebben meer een reactieve dan een proactieve houding. De behoefte om meegenomen te worden is groot, maar deze organisaties nemen niet zelf regie in de warmtetransitie: *“Als je het dan hebt over de warmtetransitie zelf, van hoe gaan we nou van het gas af, dan kijken ze toch echt naar ons [gemeente] toe. En dan nemen ze niet het initiatief.”*(R12).

De participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie hangt vervolgens ook af van de mate waarin ze denken dat ze dat kunnen. Daarbij zijn verschillen te zien tussen en binnen maatschappelijke organisaties. Woningcorporaties zijn professioneel georganiseerd en beschikken daardoor over meer middelen, kennis, en vaardigheden, terwijl de meeste energiecoöperaties en buurtinitiatieven het werk vaak vrijwillig en onbezoldigd naast hun baan doen. Het beschikken over de juiste middelen, kennis, en vaardigheden zorgt er dus voor dat organisaties meer participatiebereid zijn.

In de interviews kwam daarnaast naar voren dat maatschappelijke organisaties zich steeds professioneler organiseren om een grotere rol te kunnen spelen in de warmtetransitie. Deze professionalisering lijkt een gevolg te zijn van participatiebereidheid. Organisaties die gemotiveerd zijn om bij te dragen aan de warmtetransitie, willen zichzelf professioneler organiseren: *“Een energiecoöperatie die is de laatste jaren echt gegroeid en die hebben echt projectmanagers en programmamanagers aangenomen die gewoon het speelveld begrijpen [...] dan kun je die wat beter wat meer ruimte geven.”*(R8). Deze professionalisering maakt dat gemeenten in de toekomst wellicht een grotere rol zien voor deze organisaties.

Uit de interviews blijkt dus dat maatschappelijke organisaties in principe willen en vaak ook kunnen participeren in de warmtetransitie. Sociale druk speelt geen rol in de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties, omdat hun bereidheid niet voortkomt uit de verwachtingen van anderen, maar vanuit hun eigen intrinsieke motivatie. Daarnaast wijzen de interviews op aanvullende, inductieve elementen die participatiebereidheid beïnvloeden, zoals het type organisatie, beschikbare middelen, kennis, vaardigheden, en intrinsieke motivatie. Professionalisering lijkt daarnaast een gevolg van participatiebereidheid te zijn. Organisaties zijn participatiebereid, alleen de voorwaarden voor en de manieren van participatie kunnen per maatschappelijke organisatie verschillen: *“Het is niet zo dat wij deze partijen moeten overtuigen om mee te gaan in de warmtetransitie. [...] Dit zijn juist de partijen die wel iets willen. Alleen, ja, ze willen het allemaal net even op een andere manier.”*(R13).

4.2 Co-Creatie

Uit de interviews blijkt dat zowel gemeenten als maatschappelijke organisaties de meerwaarde van samenwerking in de warmtetransitie zien: *“Ik denk dat iedere partij zich realiseert dat hij het niet alleen kan en dat je dus wel moet samenwerken.”*(R16), *“Je kunt dit niet alleen, je hebt echt iedereen nodig.”*(R9). Het uiteindelijke doel, het aardgasvrij maken van Nederland, is voor iedereen hetzelfde, alleen hebben gemeenten en maatschappelijke organisaties verschillende opvattingen over het proces daarnaartoe: *“Einddoel zitten we denk ik allemaal op één lijn. Maar de manier daar naartoe is misschien wel anders.”*(R3).

Hoewel gemeenten en maatschappelijke organisaties het niet altijd eens zijn over de weg naar het einddoel, zijn ze wel op elkaar aangewezen om de warmtetransitie te realiseren. Aan de ene kant zijn maatschappelijke organisaties afhankelijk van gemeenten om hun doelen te bereiken: *“De gemeente is wel de regisseur [...] alle partijen die iets willen op dit gebied, die hebben ook de gemeente nodig en vice versa.”*(R5). Tegelijkertijd hebben gemeenten de maatschappelijke organisaties nodig om plannen te implementeren: *“We hebben straks die corporaties en die energiecoöperaties straks weer nodig om niet de verkeerde keuzes in die wijken te maken.”*(R7). Vooral woningcorporaties worden door gemeenten gezien als belangrijke samenwerkingspartners: *“Die moeten het uitvoeren. Wij maken plannen. Zij moeten uiteindelijk iets in huizen gaan doen.”*(R7). In deze samenwerking is sprake van professionele uitwisseling van kennis en informatie: *“Als ik naar de woningcorporaties [...] kijk, daarin zie je dat op professionele manier gewoon heel veel kennis en informatie wordt uitgewisseld.”*(R7). Ook energiecoöperaties spelen een

belangrijke rol in de warmtetransitie, omdat zij dichterbij bewoners staan: *“Wij kennen natuurlijk de praktijk meer, wij kennen de mensen meer.”*(R4), *“Wij zijn geworteld in de samenleving.”*(R17). De gemeente ziet dat deze organisaties een belangrijke rol kunnen vervullen: *“Zij zijn een beetje ook de ogen en oren in de stad voor ons.”*(R15). Toch blijkt dat energiecoöperaties niet een structurele positie in het proces hebben: *“De rol van energiegemeenschappen, de plek van coöperaties, van initiatieven, [...] de bodem is nog dun daaronder.”*(R17). Gemeenten geven aan dat ze coöperaties proberen te betrekken, maar zien dat hier nog verbetering in mogelijk is: *“Ik denk zelf dat we dat nog niet altijd goed genoeg doen.”*(R5).

Bewonersinitiatieven en energiecoöperaties komen vaak zelf met verduurzamingsinitiatieven richting de gemeente. Gemeenten proberen deze initiatieven te helpen en te ondersteunen, als het past binnen gemeentelijke beleidskaders: *“Maar dat moet wel te matchen zijn met wat is de gemeente zelf aan het ontwikkelen aan beleid en aan plannen.”*(R2). Uit de interviews blijkt dat de gemeente de doorslaggevende stem houdt in het proces: *“Uiteindelijk hebben wij wel onze eigen besluitvormingsprocessen en dat hoeft niet te stroken met het besluitvormingsproces van een energiecoöperatie.”*(R7).

Woningcorporaties nemen daarentegen minder initiatief en verwachten regie van de gemeente. De gemeente neemt deze rol ook op zich: *“Zij volgen meer en wij initiëren.”*(R7). Tegelijkertijd waarderen woningcorporaties het wanneer zij vroegtijdig worden meegenomen in het proces: *“Ze hebben ons eigenlijk ook wel heel erg meegenomen in de visie kant.”*(R11). Daartegenover staan andere maatschappelijke organisaties, zoals energiecoöperaties, die het gevoel hebben pas laat in het proces betrokken te worden: *“Ze proberen ons bijna altijd te betrekken, althans dat is hun beleving. Maar dat is altijd achteraf, altijd te laat.”*(R4). Uit de interviews met energiecoöperaties kwam naar voren dat ideeën vaak intern worden besproken en uitgewerkt, en daarna pas worden gecommuniceerd: *“Zij nemen de besluiten. [...] Dan horen wij wat het besluit is.”*(R4) *“Alle parafen staan eronder en dan is het een goed idee. En dan komt het buiten.”*(R17). Gemeenten stellen over het algemeen dat zij zelf kaders stellen en maatschappelijke organisaties betrekken bij de invulling van beleid: *“Op het waarom en wat, daar nemen wij echt wel als gemeente het initiatief [...]. Van binnen naar buiten. Bij de invulling werken we veel meer van buiten naar binnen.”*(R20)

Hoewel de uitvoeringsfase van de warmtetransitie in de meeste gemeenten nog moet beginnen, denken veel gemeenten al na over hoe zij maatschappelijke organisaties hierin kunnen betrekken. Er is brede erkenning dat maatschappelijke organisaties een belangrijke rol kunnen spelen, maar het toekennen van een uitvoerende rol blijkt lastig: *“Ik denk dat een*

beroep doen op een energiecoöperatie, wat uiteindelijk toch nog steeds een vrijwilligersorganisatie is, voor ons nog te lastig is [...] dus het gaat vooral nog over ideeën uitwisselen en dan moeten wij het uitvoeren.”(R3). Tegelijkertijd klinkt ook een ander geluid: *“Er gaan ook stemmen op die zeggen van ja, we moeten eigenlijk veel meer gebruikmaken van bestaande energiecoöperaties en maatschappelijke structuren om de energietransitie ook te gaan implementeren.*”(R5). Het vroegtijdig betrekken van maatschappelijke organisaties wordt als belangrijk gezien. Meerdere respondenten gaven aan dat er een betere basis ontstaat voor samenwerking wanneer maatschappelijke organisaties aan de voorkant al worden betrokken: *“Juist door die samenwerking aan de voorkant goed te doen, dat we nu in de uitvoering ook echt die gezamenlijkheid nog vasthouden.*”(R18). Toch blijft er een spanning bestaan tussen regie houden en samenwerken: *“Ik zie toch wel een gemeente die heel veel zelf wil doen en zelf in de hand wil houden.*”(R17). Daarnaast kwam in een kwart van de interviews naar voren dat wisselingen in het personeelsbestand de samenwerking kwetsbaar kunnen maken, omdat de relatie dan weer opnieuw moet worden opgebouwd. Tot slot legt de wetgeving meer verantwoordelijkheden bij gemeenten waardoor ze vaker zelf initiatief nemen: *“We deden het samen, de uitvoering. Dat is nu veel minder het geval. Nou ik hoop dat dat wat terugkomt.*”(R4).

Uit de interviews blijkt dus dat gemeenten en maatschappelijke organisaties het belang van samenwerking in de warmtetransitie onderkennen. Daarbij kwamen een aantal inductieve elementen naar voren die invloed blijken te hebben op co-creatie. Zo zijn gemeenten en maatschappelijke organisaties zich bewust van hun wederzijdse afhankelijkheid, en verschilt het per type organisatie in hoeverre zij vanaf het begin af aan worden meegenomen; vooral voor energiecoöperaties liggen hier nog kansen. Ook beïnvloeden personeelswisselingen de continuïteit van samenwerking en heeft de invulling van de gemeentelijke regierol invloed op de mate van co-creatie: door toenemende wettelijke verantwoordelijkheden nemen gemeenten vaker zelf initiatief, wat co-creatie onder druk kan zetten. De uitdaging voor gemeenten ligt in het vinden van een balans tussen het invullen van verantwoordelijkheden die de wet hen toekent, en het creëren en durven bieden van ruimte voor een betekenisvolle samenwerking met maatschappelijke organisaties.

4.2.1 Co-Creatie en Participatiebereidheid

Co-creatie maakt de houding van maatschappelijke organisaties tegenover de warmtetransitie niet per se positiever, maar blijkt wel belangrijk om maatschappelijke organisaties in staat te stellen om deel te nemen en participatiebereidheid te behouden.

Sommige maatschappelijke organisaties stellen dat hun participatiebereidheid in de warmtetransitie niet afhankelijk is van de mate van co-creatie met de gemeente: *“Het belemmert niet.”*(R21), *“Wij zijn in feite altijd bereid om mee te denken en deel te nemen aan die warmtetransitie.”*(R19). Bij twee andere interviews blijkt dat co-creatie de participatiebereidheid wel kan versterken: *“Dan word je zo geknuffeld als het ware, dan ben je ook meer bereid om daarna erin mee te gaan.”*(R11). Een gebrek aan co-creatie blijkt anderzijds wel zijn weerslag te hebben op de participatiebereidheid van organisaties: *“Als er geen goede samenwerking is, of ze hebben het gevoel dat ze niet gehoord worden of dat ze niet serieus genomen worden. Ja waarom zouden ze zich dan nog inzetten?”*(R15). *“Sommigen zeggen steek er je tijd toch niet meer in.”*(R4).

4.3 Complexiteitsleaderschap

Een belangrijk onderwerp dat in de interviews naar voren kwam is de regierol van gemeenten in de warmtetransitie. Veel gemeenten zoeken nog naar een balans tussen structuur en flexibiliteit en tussen top-down sturing en bottom-up initiatieven. Gemeenten willen grip houden op het proces om hun doelstellingen te behalen, maar zien tegelijkertijd het belang van samenwerking in de complexe dynamieken van de warmtetransitie. Dit zorgt voor een constante zoektocht naar de balans in leiderschap, tussen sturing geven en ruimte bieden: *“Leiderschap tonen we, maar dat is ook zoeken.”*(R12), *“De meeste bewonersinitiatieven waarmee we werken [...] zijn wel van onderop ontstaan maar wij begeleiden ze natuurlijk ook op een manier die past binnen ons beleid. Dus ja, het is een combinatie van top-down en bottom-up.”*(R5). De combinatie is belangrijk, omdat de warmtetransitie te complex is om volledig aan de samenleving over te laten: *“Het zijn allemaal zulke complexe onderwerpen en complexe processen dat het ook niet helemaal van onderop kan komen.”*(R5), *“De gemeente heeft toch uiteindelijk ook een regiefunctie en zonder die regiefunctie en zonder kaders, ja, gebeurt er of helemaal niks of er gebeuren dingen die ook op een doodlopende weg zitten. Dus ja, je hebt het ook echt wel allebei nodig.”*(R5).

Gemeenten zijn eindverantwoordelijk voor de warmtetransitie, wat kan zorgen voor spanningen: *“In hoeverre geef je het mandaat over aan de samenleving? Maar als puntje bij paaltje komt, bepalen wij, en daar zit wel die spanning in, zeker in die warmtetransitie.”*(R7). Hoewel het niet altijd noodzakelijk is dat de gemeente de regie voert, blijkt uit de interviews dat respondenten het wel belangrijk vinden dat zij richting geeft: *“Er zal iemand daar het voortouw in moeten nemen en de regie moeten pakken. Nou ja, en de gemeente heeft gewoon*

die taak.”(R10). Tegelijkertijd blijkt dat het invullen van deze regierol voor gemeenten uitdagend is; het speelveld van de warmtetransitie verandert snel en wet- en regelgeving is in ontwikkeling: *“Er is zoveel onduidelijk. [...]. Dus er moet eerst op een aantal aspecten gewoon meer duidelijkheid komen, waardoor er weer richting bepaald kan worden.”*(R19). Dat die duidelijkheid komt is belangrijk om stappen te kunnen zetten in de warmtetransitie: *“Als we die kaders ook gewoon duidelijk hebben, kunnen we ook echt aan de slag.”*(R12).

De warmtetransitie vraagt flexibiliteit en aanpassingsvermogen van gemeenten. Ze werken aan een langetermijnvisie terwijl de toekomst onzeker blijft: *“Je bent nu een visie aan het maken voor over 5 of 10 jaar. Maar ja, wie weet hoe de wereld er dan uit ziet. [...] Je moet het toch doen met de kennis van nu.”*(R16), *“Het ene moment heb je een plan, een ander moment ligt het plan weer ergens diep in de sloot en moet je weer door.”*(R12).

Besluitvorming binnen gemeenten is daarnaast gebonden aan bestuurlijke lijnen: *“Dan heb je gewoon wel te maken met een bestuurlijke lijn waarin eigenlijk alle beslissingen worden vastgelegd.”*(R15). Wisselingen in wethouders, veranderende politieke prioriteiten en de aankomende gemeenteraadsverkiezingen beïnvloeden beleidskeuzes van gemeenten. Deze politiek-bestuurlijke context bepaalt in grote mate in hoeverre ambtenaren en bestuurders de ruimte ervaren om leiderschap te tonen, samenwerkingen aan te gaan en daarbij flexibel in te spelen op de dynamiek van de warmtetransitie.

De interviews laten zien dat leiderschap van gemeenten in de warmtetransitie wordt beïnvloed door drie inductieve elementen: de complexiteit van de omgeving, politiek/bestuurlijke context en de ontwikkeling van en onzekerheden rondom wet- en regelgeving. Deze factoren zorgen voor een dynamisch speelveld, waarin gemeenten moeten balanceren tussen structuur en flexibiliteit, wat kenmerkend is voor complexiteitsleiderschap. Dit vraagt om duidelijke kaders, maar ook om aanpassingsvermogen, veerkracht en samenwerking binnen een complexe omgeving. In deze dynamiek ligt de uitdaging van en de noodzaak voor complexiteitsleiderschap.

4.3.1 Complexiteitsleiderschap, Co-Creatie en Participatiebereidheid

De manier waarop gemeenten hun regierol invullen en leiderschap tonen heeft invloed op hoe co-creatie wordt vormgegeven. Uit de interviews blijkt dat leiderschap belangrijk is om een omgeving te creëren waarin co-creatie kan plaatsvinden. Gemeentelijk leiderschap beïnvloedt de mate waarin organisaties zich gehoord en betrokken voelen bij de besluitvorming in de warmtetransitie. Te veel regie kan zorgen voor weerstand: *“Hoe dominanter wij [gemeente] zijn, hoe minder ze willen doen.”*(R20). Te weinig regie en

onduidelijkheid kan ook belemmeren: *“Als daar onvoldoende duidelijk is of er is even geen richting of er is geen stip op de horizon of er is onduidelijkheid over beleid dan, dat heeft een enorme impact op wat wij doen of hoe wij erin staan, of hoe je die gesprekken voert met de gemeente.”*(R19).

Door met complexiteitsleiderschap te balanceren tussen richting geven en ruimte laten kunnen gemeenten co-creatie met maatschappelijke organisaties faciliteren. Dit stelt maatschappelijke organisaties in staat om initiatief te nemen, invloed uit te oefenen op de besluitvorming en samen verantwoordelijkheid te dragen voor de uitvoering van beleid. Dit is cruciaal om de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties te behouden en te vergroten.

5. Analyse

Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvragen aan de hand van de resultaten. Allereerst wordt de vormgeving van co-creatie door gemeenten en maatschappelijke organisaties besproken. Vervolgens wordt de invloed van co-creatie op participatiebereidheid besproken. Tot slot wordt de rol van complexiteitsleiderschap geanalyseerd.

Hoe geven gemeenten en maatschappelijke organisaties vorm aan co-creatie binnen de warmtetransitie?

Co-creatie wordt binnen de warmtetransitie door gemeenten en maatschappelijke organisaties als belangrijk gezien. Toch blijkt het beperkt van de grond te komen en worden niet alle fasen van co-creatie doorlopen. Initiatieven van maatschappelijke organisaties worden alleen door gemeenten opgevolgd wanneer ze aansluiten bij gemeentelijke beleidskaders. Daardoor ontstaat co-creatie vaak pas nadat de beleidsrichting al grotendeels is bepaald, in plaats van dat maatschappelijke organisaties vanaf het begin meedenken over probleemdefinities en oplossingsrichtingen, wat kenmerkend is voor co-initiatie (Hazell et al., 2024). Dit sluit aan bij Voorberg et al. (2014), die stellen dat het initiatief meestal bij de overheid ligt, en organisaties inspraak krijgen bij de invulling van beleid. Samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties bij de invulling van beleid, co-design, vindt wel plaats. In lijn met het onderzoek van Voorberg et al. (2014), hebben organisaties in deze fase meer invloed op besluitvorming. Gemeenten behouden wel de regierol en de doorslaggevende stem. Tot slot zien gemeenten in de co-implementatiefase een rol weggelegd voor maatschappelijke organisaties, maar dit is vaak nog toekomstmuziek.

Om een goede basis voor samenwerking te creëren, blijkt het belangrijk om maatschappelijke organisaties vroegtijdig in het proces te betrekken. Dit sluit aan bij

Paskaleva et al. (2015), die benadrukken dat inclusie in de vroege stadia van beleidsontwikkeling belangrijk is voor het opzetten van effectieve samenwerkingsnetwerken. Ook Sillak et al. (2021) benadrukken dat het vroegtijdig betrekken van actoren belangrijk is voor een effectieve samenwerking. Co-creatie blijkt echter beperkt te blijven tot latere fases, zoals co-design en co-implementatie. Co-initiatie, de gezamenlijke identificatie van problemen en ideeën (Hazell et al., 2024), komt veelal niet van de grond. Torfing et al. (2016) stellen dat het ultieme doel van co-creatie het betrekken van actoren in alle aspecten van het proces is, maar dit blijkt in de praktijk moeilijk tot stand te komen. Uit de resultaten blijkt dat dit onder andere komt door de complexe context en een omgeving die uit verschillende actoren met verschillende belangen en doelen bestaat. In lijn met het onderzoek van Kazadi et al. (2015) zijn dit factoren die het lastig maken om co-creatie in zijn volledigheid te faciliteren.

Co-initiatie krijgt dus weinig aandacht en komt beperkt van de grond, terwijl co-design en co-implementatie doorgaans meer aandacht krijgen en tot uitvoering komen, zoals ook blijkt uit het onderzoek van Voorberg et al. (2014). De bevindingen sluiten daarmee niet volledig aan bij de gefaseerde benadering van co-creatie, waarbij het proces begint bij een gezamenlijke probleemdefinitie en het gezamenlijk ontwikkelen van ideeën, waarbij de eisen vooraf nog niet vastliggen (Hazell et al., 2024).

Op welke manier draagt co-creatie bij aan de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie?

Uit de resultaten blijkt dat de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties binnen de warmtetransitie wordt bepaald door twee factoren: willen deelnemen en kunnen deelnemen. Organisaties willen deelnemen door hun positieve houding en de intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de warmtetransitie. Tegelijkertijd wordt participatiebereidheid ook beïnvloed door de mate waarin organisaties kunnen deelnemen aan de warmtetransitie. Dit is afhankelijk van het type maatschappelijke organisatie en de beschikbare kennis, middelen, en vaardigheden. Sociale druk blijkt weinig invloed te hebben op de participatiebereidheid, omdat de organisaties intrinsiek gemotiveerd zijn om deel te nemen. Deze bevindingen sluiten deels aan bij de TPB (Ajzen, 1991), waarin wordt gesteld dat houding (willen), *perceived behavioral control* (kunnen), en sociale druk voorspellers zijn van de intentie tot bepaald gedrag, zoals participatie. In de praktijk blijken het willen en kunnen voorspellers van participatiegedrag terwijl sociale druk minder relevant is. Organisaties geven aan dat hun motivatie namelijk niet voortkomt uit verwachtingen van anderen, maar uit eigen overtuiging. Deze bevinding sluit aan bij de Self Determination

Theory van Ryan en Deci (2000), die stelt dat intrinsiek gemotiveerde mensen meer volharding, creativiteit en betrokkenheid tonen dan mensen die handelen vanuit druk. Deze intrinsieke motivatie vormt een sterke basis voor participatiebereidheid.

Daarnaast blijkt dat co-creatie vooral een belangrijke rol speelt in het behouden van participatiebereidheid. Co-creatie draagt bij aan participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties door de randvoorwaarden voor het “kunnen” participeren te verbeteren en in sommige gevallen ook het “willen” van organisaties te versterken. Gebrek aan co-creatie kan de houding en motivatie van organisaties ondermijnen, waardoor ze kunnen afhaken of minder inzet tonen. Daarmee is co-creatie geen garantie voor participatiebereidheid, maar wel een voorwaarde voor het behouden en versterken van participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie.

Welke rol speelt complexiteitsleiderschap in het versterken van co-creatie en het verbeteren van participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie?

Uit de resultaten blijkt dat gemeenten in de warmtetransitie zoeken naar een balans tussen sturen en ruimte geven. Doordat gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie opereren in een complexe en dynamische omgeving, vraagt het om leiderschap dat enerzijds zorgt voor sturing en richting en anderzijds ruimte houdt voor samenwerking en bottom-up initiatieven. De dynamiek die hieruit ontstaat sluit aan bij de complexiteitsleiderschapstheorie van Uhl-Bien et al. (2007). Uit de resultaten blijkt dat de leiderschapsvormen uit de complexiteitsleiderschapstheorie, administratief, adaptief en faciliterend (Uhl-Bien et al., 2007), bij gemeenten voorkomen en belangrijk zijn in het co-creatieproces in de warmtetransitie.

Administratief leiderschap wordt zichtbaar in de rol die de gemeente inneemt om richting te geven en grip te houden. Door het opstellen van beleidskaders en het nemen van de regie wordt structuur gegeven in de onzekere context van de warmtetransitie. Het bieden van structuur is belangrijk omdat er, vooral bij complexiteit, baat is bij efficiëntie en het leveren van prestaties (Uhl-Bien en Arena, 2018).

Tegelijkertijd blijkt dat gemeenten zich ervan bewust zijn dat (co-creatie in) de warmtetransitie niet kan worden gerealiseerd met alleen top-down leiderschap. Røiseland et al. (2024) stellen dat co-creatie niet kan worden gerealiseerd met top-down leiderschap. De warmtetransitie is te complex om volledig vanuit de gemeente te organiseren, daarom proberen gemeenten ruimte te houden voor flexibiliteit, samenwerking, en aanpassingsvermogen. Dit is volgens de literatuur kenmerkend voor adaptief leiderschap, en

is belangrijk om te kunnen omgaan met verandering en om wendbaar te blijven (Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien en Arena, 2017).

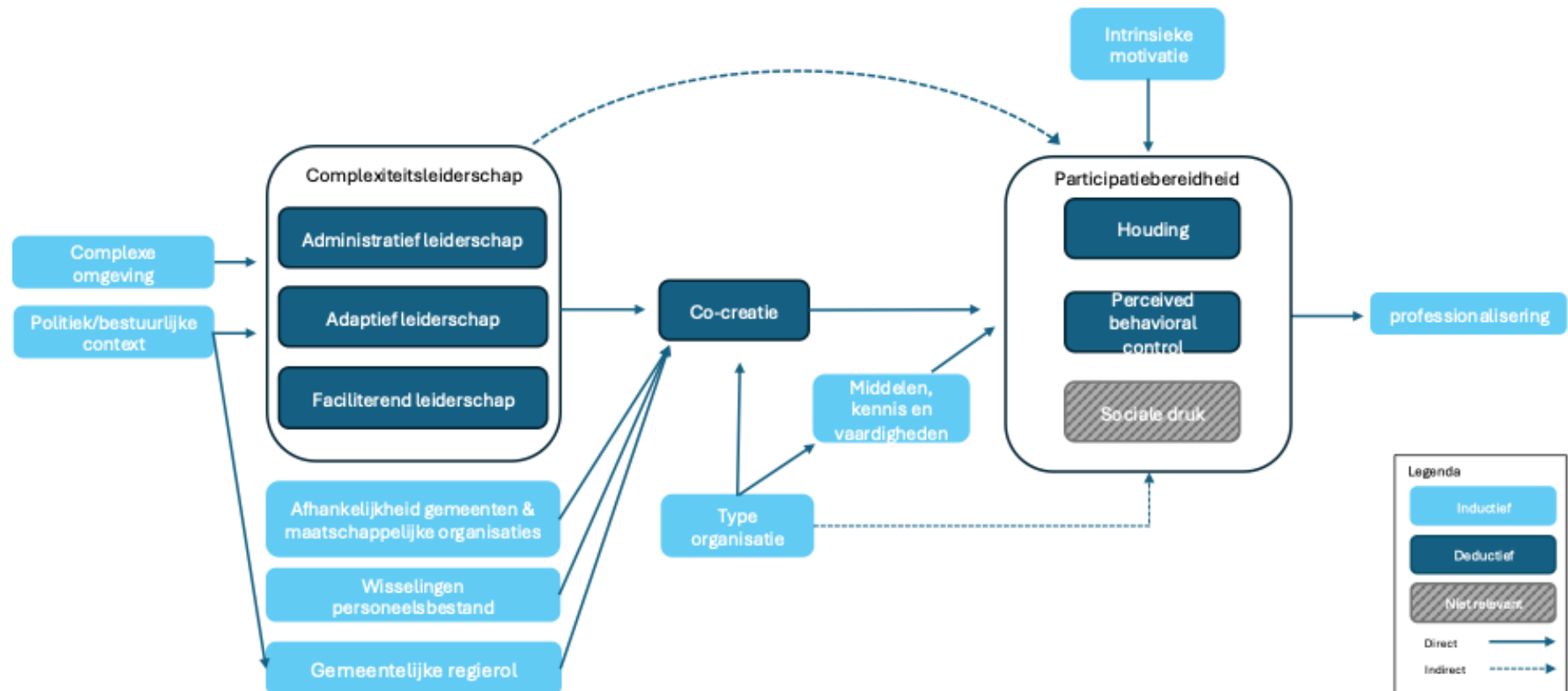
Tot slot speelt faciliterend leiderschap een belangrijke rol. Om co-creatie te faciliteren moet een omgeving worden gecreëerd die samenwerking ondersteunt en ruimte biedt voor innovatie (Røiseland et al., 2024). Uit de resultaten blijkt dat gemeenten erkennen dat ze niet alles zelf kunnen doen en dat ze samenwerking moeten faciliteren. Hoewel het belang van co-creatie wordt onderschreven, blijkt het organiseren ervan uitdagend. Dit komt onder andere door de politiek/bestuurlijke context waarin de warmtetransitie zich afspeelt, waarbij wet- en regelgeving en verantwoordingsverplichtingen de speelruimte voor gemeenten beperken. Dit sluit aan bij Brewer en Walker (2009) die stellen dat (onnodige) wet- en regelgeving, ook wel red tape genoemd, gemeenten kan belemmeren in hun handelen. Wet- en regelgeving zorgt er namelijk voor dat er bij gemeenten weinig ruimte kan zijn voor flexibiliteit en eigen invulling, wat het organiseren van samenwerkingen bemoeilijkt.

Complexiteitsleiderschap, waarin administratief, adaptief en faciliterend leiderschap met elkaar verweven zijn, is een voorwaarde om co-creatie in de warmtetransitie te laten slagen. Het schept de randvoorwaarden voor een omgeving waarin co-creatie kan plaatsvinden en beïnvloedt daarmee indirect de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties. Het balanceren tussen regie voeren en structuur bieden enerzijds en ruimte laten voor initiatieven en adaptief handelen anderzijds blijkt een continu leerproces voor de meeste gemeenten.

5.1 Analysemodel

Op basis van de resultaten is een analysemodel opgesteld (figuur 3) waarin factoren worden geïdentificeerd die de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties beïnvloeden. De complexe omgeving en de politiek/bestuurlijke context waarin gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie opereren, beïnvloeden hoe gemeenten hun complexiteitsleiderschap en regierol vormgeven. Complexiteitsleiderschap schept de voorwaarden voor co-creatie. De invulling van de gemeentelijke regierol en onderlinge afhankelijkheid tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties beïnvloeden vervolgens de manier waarop co-creatie tot stand komt. Daarnaast kunnen wisselingen in het personeelsbestand de continuïteit van co-creatie belemmeren. Het type organisatie bepaalt daarnaast in hoeverre en op welke manier co-creatie mogelijk is, en heeft, via de beschikbare kennis, middelen, en vaardigheden van de betreffende organisaties, invloed op participatiebereidheid. Participatiebereidheid bestaat tot slot uit het willen en kunnen

deelnemen, waarbij intrinsieke motivatie een belangrijke rol speelt. Organisaties die participatiebereid zijn tonen een neiging tot professionalisering, om zichzelf in staat te stellen betekenisvol bij te dragen aan de warmtetransitie.

*Figuur 3. Analysemodel*

6. Conclusie, Discussie en Aanbevelingen

Dit hoofdstuk presenteert de conclusie van het onderzoek en geeft antwoord op de hoofdvraag: *Hoe beïnvloedt co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie en welke rol speelt complexiteitsleaderschap van gemeentelijke leiders hierin?* Vervolgens behandelt de discussie de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tot slot worden praktische aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten.

6.1 Conclusie

Co-creatie blijkt geen garantie voor participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie, maar wel een voorwaarde voor het versterken en behouden van participatiebereidheid. Veel maatschappelijke organisaties hebben een positieve houding tegenover deelname aan de warmtetransitie door intrinsieke motivatie om bij te dragen aan verduurzaming. Co-creatie is vanwege deze intrinsieke motivatie niet nodig om participatiebereidheid te creëren, maar blijkt wel belangrijk om participatiebereidheid te behouden en te versterken. Gebrek aan co-creatie kan demotiverend werken en zorgen voor een afname van betrokkenheid waardoor maatschappelijke organisaties minder participatiebereid zijn. Bovendien worden maatschappelijke organisaties door co-creatie in staat gesteld om te kunnen participeren, waardoor ze meer participatiebereid zijn. In lijn met de verwachtingen die in het begin van het onderzoek opgesteld zijn, vergroot co-creatie de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie.

Waar eerder onderzoek vooral gericht was op co-creatieprocessen tussen overheid en burgers in de energietransitie (Ryszawska et al., 2021), heeft dit onderzoek het hiaat in de wetenschappelijke literatuur ingevuld door co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie te onderzoeken. Daarbij is gehoor gegeven aan de aanbevelingen van Sillak et al. (2021) om onderzoek te doen naar co-creatie in verschillende fasen, en de oproep van Itten et al. (2021) om te onderzoeken hoe co-creatie geconstrueerd wordt en welke actoren daar een rol in spelen. Een belangrijk nieuw inzicht is dat co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie slechts gedeeltelijk tot stand blijkt te komen. Het vindt vaak pas plaats in latere fasen van het beleidsproces. Co-initiatie, waarbij maatschappelijke organisaties vanaf het begin af aan meedenken over oplossingsrichtingen (Hazell et al., 2024; Voorberg et al., 2014), komt in de praktijk zelden voor. Dit is opvallend en problematisch in de context van de warmtetransitie, waar vroege betrokkenheid juist belangrijk is voor vertrouwen, bredere acceptatie en duurzame

samenwerkingsverbanden voor de implementatie van ingrijpende maatregelen (Rodhouse et al., 2021).

Daarnaast speelt complexiteitsleiderschap van gemeentelijke leiders een belangrijke rol in co-creatie. De verwachting was dat complexiteitsleiderschap de relatie tussen co-creatie en participatiebereidheid zou versterken door de combinatie van de drie leiderschapstijlen die samenwerking, structuur en innovatie bevorderen (Uhl-Bien et al., 2007). Echter, het leiderschap van gemeenten blijkt een randvoorwaarde te zijn voor co-creatie. In de complexe, dynamische omgeving van de warmtetransitie is leiderschap nodig dat richting geeft en tegelijkertijd ruimte biedt voor initiatieven. De combinatie van administratief, adaptief en faciliterend leiderschap in complexiteitsleiderschap maakt dit mogelijk en is een voorwaarde voor co-creatie. Complexiteitsleiderschap stelt gemeenten in staat structuur en richting te geven en tegelijkertijd flexibel te blijven en een omgeving voor samenwerking te creëren. Daarmee sluit dit onderzoek aan bij de oproep van Manktelow et al. (2023) om te onderzoeken hoe co-creatie effectief kan worden ingericht; complexiteitsleiderschap kan hierin een belangrijke rol spelen. Complexiteitsleiderschap zorgt, doordat het de randvoorwaarden voor co-creatie creëert, indirect voor meer participatiebereidheid bij maatschappelijke organisaties.

Concluderend kan worden gesteld dat co-creatie de voorwaarden creëert voor het versterken en behouden van de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie. Hoewel co-creatie geen garantie biedt voor participatiebereidheid, heeft het ontbreken ervan een negatieve invloed. Complexiteitsleiderschap van gemeentelijke leidinggevendens vormt daarbij de randvoorwaarden voor co-creatie. Gemeenten die de balans kunnen vinden tussen sturing en ruimte leggen een stevige basis voor duurzame co-creatie met maatschappelijke organisaties. Een succesvolle, toekomstbestendige warmtetransitie is gebaat bij adequaat gemeentelijk complexiteitsleiderschap om co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties in alle fasen te faciliteren en daarmee indirect de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties te bevorderen.

6.2 Discussie

De discussie behandelt de beperkingen van het onderzoek en stelt aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Allereerst wordt de theoretische reflectie besproken en daarna volgen de methodologische beperkingen.

6.2.1 Theoretische Reflectie

Een eerste reflectiepunt is dat in dit onderzoek de TPB is gebruikt om de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties te verklaren. Deze theorie wordt van oorsprong gebruikt om het gedrag van individuen te begrijpen en te voorspellen (Ajzen, 1991). In dit onderzoek worden houding, sociale druk, en *perceived behavioral control* als gedrag van organisaties gezien om de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties te verklaren. Dit veronderstelt dat organisaties als een geheel denken en handelen, terwijl ze bestaan uit verschillende individuen (Mintzberg, 2023). Het gebruik van de TPB op organisatieniveau kan leiden tot een oversimplificatie van participatiebereidheid in organisaties. Vervolgonderzoek zou kunnen verkennen hoe de TPB op organisatorisch niveau kan worden toegepast, zodat rekening wordt gehouden met de complexiteit, diversiteit, en de verzameling aan individuen binnen organisaties.

Een andere theoretische beperking betreft het gebruik van de co-creatiefasen van Voorberg et al. (2014). De drie fasen, co-initiatie, co-design en co-implementatie bieden een gestructureerde weergave van hoe het co-creatieproces idealiter verloopt. Echter, in de praktijk blijkt de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie niet gefaseerd te verlopen. Fases kunnen overgeslagen worden, overlappen of in een andere volgorde worden doorlopen. Hierdoor sluit het theoretische model niet helemaal aan bij de complexe praktijk van de warmtetransitie. Het model biedt structuur, maar complexe en dynamische omgevingen vragen een flexibelere toepassing van de fasen. Verder onderzoek naar hoe het fasenmodel van Voorberg et al. (2014) beter afgestemd kan worden op de praktijk kan bijdragen aan het verbeteren van de effectiviteit van co-creatieprocessen in complexe omgevingen, zoals de warmtetransitie.

Tot slot is in dit onderzoek complexiteitsleiderschap gekozen als leiderschapsconcept voor de complexe, dynamische context van de warmtetransitie. Het is belangrijk te erkennen dat dit een van de mogelijke benaderingen is binnen het breder kader van paradoxaal denken (Smith & Lewis, 2011). Een alternatief leiderschapsconcept is ambidexter leiderschap, waarbij leiders balanceren tussen richting geven en ruimte laten (Tuan, 2016). Hoewel complexiteitsleiderschap waardevolle inzichten biedt, kan toekomstig onderzoek de invloed van ambidexter leiderschap verkennen om het balanceren tussen sturen en ruimte bieden in de warmtetransitie verder te onderzoeken. Tevens kan er worden gekeken naar hoe deze leiderschapsconcepten elkaar kunnen aanvullen.

6.2.2 Methodologische Reflectie

Een eerste methodologisch reflectiepunt is dat ongeveer driekwart van de interviews online is afgenomen. Online interviews zijn flexibel in te plannen (Keen et al., 2022), wat belangrijk was gezien de drukke agenda's van respondenten. Online interviews brengen wel beperkingen met zich mee; doordat lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen minder goed kunnen worden waargenomen kan de communicatie stroever verlopen (De Villiers et al., 2021). Daarnaast raken mensen mogelijk sneller afgeleid omdat ze verstoord kunnen worden door bijvoorbeeld meldingen van e-mails (Keen et al., 2022). Doordat respondenten gewend zijn geraakt aan online meetings en daarom al ervaring hadden met het gebruik van video-technologie is het aannemelijk dat deze beperkingen geen grote invloed hebben gehad (De Villiers et al., 2021).

Een tweede reflectiepunt betreft de beperkte steekproefomvang. Er is gestreefd naar variatie in type respondenten, maar niet alle relevante maatschappelijke organisaties binnen de warmtetransitie zijn in dit onderzoek vertegenwoordigd. Vooral energiecoöperaties en woningcorporaties waarmee de gemeente al samenwerkte zijn geïnterviewd, andere maatschappelijke organisaties en organisaties die niet samenwerkten met de gemeente zijn niet vertegenwoordigd. Het is echter belangrijk om tijdens het onderzoeken van co-creatieprocessen alle perspectieven mee te nemen, dus ook van andere maatschappelijke organisaties zoals wijkraden of welzijnsorganisaties. Co-creatie gaat immers om het gezamenlijk creëren van waarde, waarbij meerdere actoren in een onderlinge afhankelijke relatie participeren (Voorberg et al., 2017). Om deze dynamiek te begrijpen zijn de perspectieven van alle actoren relevant. Dit benadrukt het belang om in vervolgonderzoek een volledig beeld te krijgen van alle maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie door stakeholdermapping en om deze in volgende onderzoeken mee te nemen als respondenten. Zo kan ook het perspectief van minder betrokken organisaties in kaart worden gebracht, wat kan bijdragen aan een vollediger beeld van de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie.

Tot slot kan het moment van dataverzameling invloed hebben gehad op de uitkomsten. Gemeenten bevinden zich in verschillende fasen van de warmtetransitie en de daadwerkelijke uitvoering van beleidsplannen is vaak nog niet aan de orde. Hoe co-creatie en participatiebereidheid zich in latere fasen gaan ontwikkelen is nog onbekend. Daarom kon in dit onderzoek ook geen gehoor worden gegeven aan de aanbeveling van Itten et al. (2021) voor vervolgonderzoek naar de uitkomsten van co-creatie. De warmtetransitie zit nog in een te vroege fase om de uitkomsten van co-creatie te onderzoeken. Voor vervolgonderzoek is het

waardevol om de interviews over een langere periode te voeren, zodat alle co-creatiefasen zichtbaar zijn. Op die manier kan een volledig beeld worden verkregen van co-creatie tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties in alle fasen in de warmtetransitie.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek worden twee aanbevelingen gedaan. Deze richten zich op gemeenten, omdat zij als regisseur in de warmtetransitie de belangrijkste rol spelen in het faciliteren van co-creatie met maatschappelijke organisaties. Gemeenten hebben directe invloed op hoe co-creatie wordt vormgegeven en op de betrokkenheid van maatschappelijke organisaties. De aanbevelingen geven gemeenten handvatten om co-creatie te organiseren en maatschappelijke organisaties beter te betrekken in de warmtetransitie. Daarmee kan de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties worden versterkt.

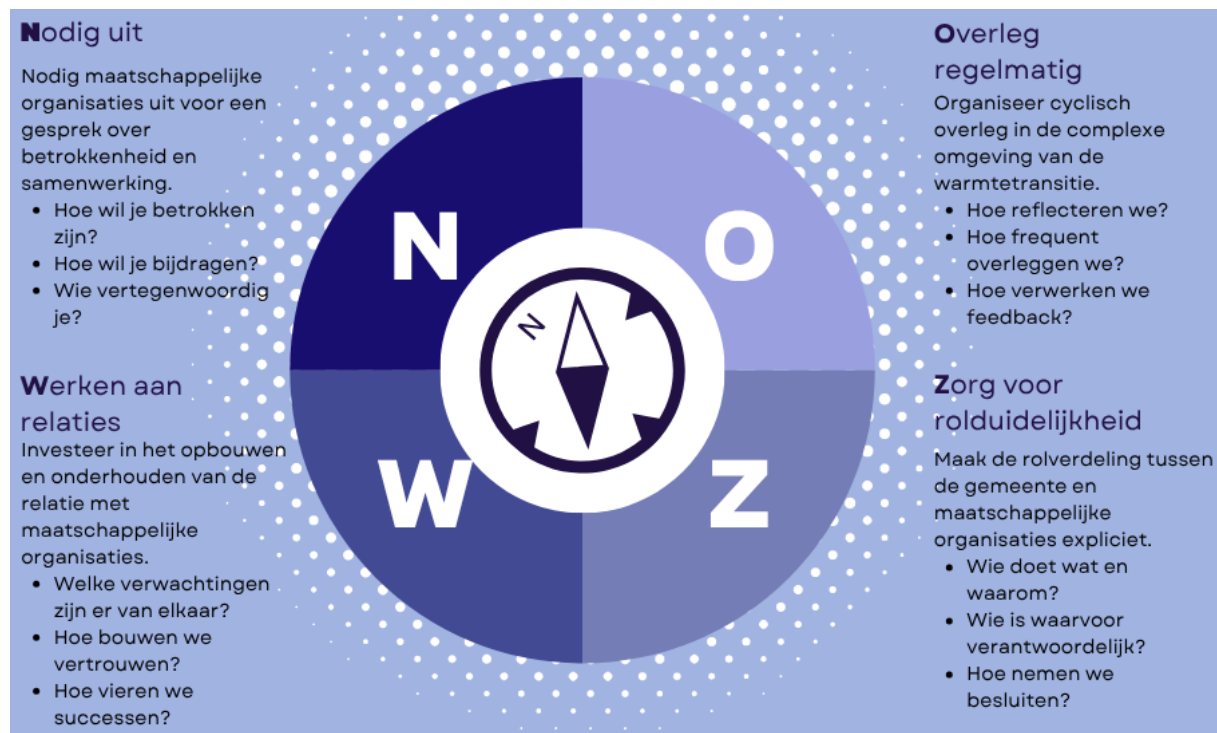
6.3.1 Investeer in de Relatie

De warmtetransitie is een grote maatschappelijke verandering en heeft ingrijpende invloed op ons dagelijkse leven (Rodhouse et al., 2021). Juist daarom is het belangrijk om maatschappelijke organisaties vroegtijdig te betrekken bij het proces. Toch gebeurt dit in de praktijk nog weinig co-creatie blijkt pas in latere fasen op gang te komen. Daarom is een aanbeveling voor gemeenten om eerst te investeren in de relatie met maatschappelijke organisaties, nog voordat inhoudelijke keuzes over de warmtetransitie worden gemaakt.

Voor deze relatie is het essentieel dat gemeenten als regisseur zorgen voor vroegtijdige betrokkenheid van maatschappelijke organisaties voor het opbouwen van vertrouwen en een soepele samenwerking. Daarvoor moeten gemeenten maatschappelijke organisaties uitnodigen voor een ander soort gesprek. Geen voorlichtingsavonden of presentatie van conceptplannen, maar een open gesprek over betrokkenheid, rolverdeling en verwachtingen aan de voorkant. Werken aan relaties moet een bewuste handeling worden. Niet elke organisatie wil bovendien dezelfde mate van regie van de gemeente: sommige organisaties willen samen richting geven aan beleid, terwijl andere organisaties liever een adviserende rol vervullen. Door dit vooraf te bespreken ontstaat vertrouwen en gedeeld eigenaarschap. Dit moet een cyclisch gesprek zijn, omdat je elke keer samen in de warmtetransitie in een nieuwe fase terechtkomt.

Het samenwerkingskompas (figuur 4) is een hulpmiddel voor gemeenten om samenwerking met maatschappelijke organisaties vroegtijdig en effectief vorm te geven. Het kompas dient als gespreksinstrument voor gemeenten en geeft per windrichting de

onderwerpen aan die besproken kunnen worden om betrokkenheid, verwachtingen en rollen cyclisch helder te krijgen en houden.



Figuur 4. Het Samenwerkingskompas

6.3.2 Maak Leiderschap Zichtbaar en Inzetbaar

Uit dit onderzoek blijkt dat complexiteitsleiderschap de randvoorwaarden creëert voor co-creatie en dat co-creatie de participatiebereidheid van maatschappelijke organisaties versterkt. Deze interdependentie vraagt om aandacht binnen gemeenten. In de praktijk blijkt leiderschap geen bewust onderdeel van gesprek te zijn, terwijl het in complexe veranderingen als de warmtetransitie essentieel is om passend leiderschap te tonen. Daarom wordt aanbevolen dat gemeenten investeren in bewustwording bij en ontwikkeling van leidinggevend. In de warmtetransitie moeten leidinggevend situaties leren herkennen waarin structuur nodig is en wanneer er juist ruimte gegeven moet worden aan maatschappelijke initiatieven.

Dit vraagt om het bespreekbaar maken van leiderschap binnen teams en projecten, en om het actief oefenen met het herkennen van situaties waarin een bepaalde leiderschapsvorm nodig is. Daarvoor is het belangrijk dat er wordt geïnvesteerd in ontwikkelingsmogelijkheden voor leidinggevend. Start als gemeente een leertraject waarin leiderschap in de warmtetransitie centraal staat, met ruimte om te reflecteren en te oefenen met praktijkcasussen. Dit stelt leidinggevend in staat om hun rol effectiever in te vullen, afgestemd op wat de situatie vraagt. Door als gemeente meer aandacht te besteden aan

leiderschap en hoe dit wordt vormgegeven binnen teams, wordt gemeentelijk leiderschap beter zichtbaar en inzetbaar in de uitvoering van de warmtetransitie.

Literatuurlijst

- Aastvedt, A., & Higdem, U. (2022). Co-creation, collaborative innovation and open innovation in the public sector: A perspective on distinctions and the convergence of definitions. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 1(1), 53–68.
<https://doi.org/10.18261/njips.1.1.4>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Ajzen, I. (2020). The Theory of Planned Behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324.
<https://doi.org/10.1002/hbe2.195>
- Albareda, A. (2018). Connecting society and policymakers? Conceptualizing and measuring the capacity of civil society organizations to act as transmission belts. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1216–1232.
<https://doi.org/10.1007/s11266-018-00051-x>
- Alford, J. (2002). Why do public-sector clients coproduce? *Administration & Society*, 34(1), 32–56. <https://doi.org/10.1177/0095399702034001004>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- ATLAS.ti. (z.d.). ATLAS.ti. <https://atlasti.com>
- Baptista, N., Alves, H., & Matos, N. (2020). Public sector organizations and cocreation with citizens: A literature review on benefits, drivers, and barriers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 217–241.
<https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589623>

- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209–213. <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Bentzen, T. Ø. (2020). Continuous co-creation: How ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24(1), 34–54. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786150>
- Beresford-Dey, M., Howden, S., & Martindale, L. (2024). Complexity Leadership Theory and its application in higher education: Using duoethnography to explore enabling leadership during a time of uncertainty. *International Journal of Leadership in Education*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2361667>
- Blue, G., Rosol, M., & Fast, V. (2019). Justice as parity of participation. *Journal of the American Planning Association*, 85(3), 363–376. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1619476>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2018). Definitions of co-production and co-creation. In *Routledge eBooks* (pp. 9–17). <https://doi.org/10.4324/9781315204956-2>
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2009). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233–257. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun040>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

Bunyan, P. (2013). Re-conceptualizing civil society: Towards a radical understanding.

VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 25(2), 538–552. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9352-y>

Carpentier, N. (2012). The concept of participation. If they have access and interact, do they really participate? *Fronteiras – Estudos Midiáticos*, 14(2).

<https://doi.org/10.4013/fem.2012.142.10>

Cattino, M., & Reckien, D. (2021). Does public participation lead to more ambitious and transformative local climate change planning? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 52, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2021.08.004>

Corti, L., Day, A., & Backhouse, G. (2000). Confidentiality and informed consent: Issues for consideration in the preservation of and provision of access to qualitative data archives. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(3), 13. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.3.1024>

Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A relational approach to leadership for multi-actor governance. *Administrative Sciences*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/admsci9010012>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.

Dai, L., Han, Q., De Vries, B., & Wang, Y. (2021). Exploring key determinants of willingness to participate in EIA decision-making on urban infrastructure projects. *Sustainable Cities and Society*, 76, 103400. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103400>

De Villiers, C., Farooq, M. B., & Molinari, M. (2021). Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/medar-03-2021-1252>

- Dignum, M., Van Der Kooij, P., Kunseler, E., Van Schie, M., Schilder, F., Van Der Staak, M., & PBL Planbureau voor de Leefomgeving. (2021). *Warmtetransitie in de praktijk. Leren van ervaringen bij het aardgasvrij maken van wijken*. PBL Planbureau voor de Leefomgeving. https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2021-warmtetransitie-in-de-praktijk-4019.pdf?_ga=2.37956779.9065307.1712396503-1815519480.1712396503
- Du, M., Chai, C. S., Di, W., & Wang, X. (2023). What affects adolescents' willingness to maintain climate change action participation: An extended Theory of Planned Behavior to explore the evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 422, 138589. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138589>
- Du, W., Wijaya, T. T., Cao, Y., & Li, X. (2025). What factors influence secondary students' active participation in mathematics classrooms: A Theory of Planned Behavior perspective. *Acta Psychologica*, 253, 104694. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104694>
- Filonchyk, M., Peterson, M. P., Zhang, L., Hurynovich, V., & He, Y. (2024). Greenhouse gases emissions and global climate change: Examining the influence of CO₂, CH₄, and N₂O. *The Science of the Total Environment*, 935, 173359. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.173359>
- Glavovic, B. C., Smith, T. F., & White, I. (2021). The tragedy of climate change science. *Climate and Development*, 14(9), 829–833. <https://doi.org/10.1080/17565529.2021.2008855>
- Hazell, E., Goldman, I., Rabie, B., Norins, J., Chirau, T., & Gupta, T. (2024). Using co-creation to address monitoring and evaluation challenges: The experience of South Africa's evaluation hackathon. *Evaluation*, 30(1), 82–99. <https://doi.org/10.1177/13563890231223174>

- Heller, K., Price, R. H., Reinharz, S., Riger, S., & Wandersman, A. (1984). *Psychology and community change: Challenges of the future*. Wadsworth Publishing Company.
- Itten, A., Sherry-Brennan, F., Hoppe, T., Sundaram, A., & Devine-Wright, P. (2021). Co-creation as a social process for unlocking sustainable heating transitions in Europe. *Energy Research & Social Science*, 74, 101956.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101956>
- Jager-Vreugdenhil, M. (2011). Spraakverwarring over participatie. *Journal of Social Intervention Theory and Practice*, 20(1), 76. <https://doi.org/10.18352/jsi.251>
- Jansma, S. R., Gosselt, J. F., & De Jong, M. D. (2020). Kissing natural gas goodbye? Homeowner versus tenant perceptions of the transition towards sustainable heat in the Netherlands. *Energy Research & Social Science*, 69, 101694.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101694>
- Kalkbrenner, B. J., & Roosen, J. (2015). Citizens' willingness to participate in local renewable energy projects: The role of community and trust in Germany. *Energy Research & Social Science*, 13, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2015.12.006>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2015). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- Keen, S., Lomeli-Rodriguez, M., & Joffe, H. (2022). From challenge to opportunity: Virtual qualitative research during COVID-19 and beyond. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221105075>
- Komendantova, N., Riegler, M., & Neumueller, S. (2017). Of transitions and models: Community engagement, democracy, and empowerment in the Austrian energy

- transition. *Energy Research & Social Science*, 39, 141–151.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.031>
- Lee, D., Feiertag, P., & Unger, L. (2024). Co-production, co-creation or co-design of public space? A systematic review. *Cities*, 154, 105372.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105372>
- Lelieveldt, H., & Schram, W. (2022). Where are the citizens? Unravelling the lopsided nature of stakeholder participation in the Dutch regional energy transition. *Energy Research & Social Science*, 96, 102925. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102925>
- Lennon, B., Dunphy, N. P., & Sanvicente, E. (2019). Community acceptability and the energy transition: A citizens' perspective. *Energy Sustainability and Society*, 9(1).
<https://doi.org/10.1186/s13705-019-0218-z>
- Manktelow, C., Hoppe, T., Bickerstaff, K., Itten, A., Fremouw, M., & Naik, M. (2023). Can co-creation support local heat decarbonisation strategies? Insights from pilot projects in Bruges and Mechelen. *Energy Research & Social Science*, 99, 103061.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2023.103061>
- Martínez, S. H., Harmsen, R., Menkveld, M., Faaij, A., & Kramer, G. J. (2022). Municipalities as key actors in the heat transition to decarbonise buildings: Experiences from local planning and implementation in a learning context. *Energy Policy*, 169, 113169. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2022.113169>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2025, 21 februari). *Overstap naar duurzame warmtebronnen*. Duurzame Energie | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aardgasvrij-wonen/bestaande-gebouwen-aardgasvrij-maken>
- Mintzberg, H. (2023). Four forms that fit most organizations. *California Management Review*, 66(2), 30–43. <https://doi.org/10.1177/00081256231214816>

- Musa, U. A., Sanusi, Z. A., & Suleiman, H. (2024). Causes of climate change: A neglected dimension. *Intellectual Discourse*, 32(1). <https://doi.org/10.31436/id.v32i1.2067>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE Research Foundations*. <https://doi.org/10.4135/>
- Paskaleva, K., Cooper, I., Linde, P., Peterson, B., & Goetz, C. (2015). Smart City Stakeholder Engagement: Making Living Labs Work. In M. P. Rodríguez-Bolívar (Ed.), *Transforming City Governments for successful Smart Cities* (1 ed., pp. 115-145). (Public Administration and Information Technology; Vol. 8). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03167-5_7
- Petersen, J. (2018). The application of municipal renewable energy policies at community level in Denmark: A taxonomy of implementation challenges. *Sustainable Cities and Society*, 38, 205–218. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.12.029>
- Psarra, I., Van Ulsen, B., Turhan, E., & Van Der Schoor, T. (2024). Exploring residents' perspectives on local energy transition in Northern Netherlands. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 16(1), 282–298. <https://doi.org/10.1080/19463138.2024.2379334>
- Rădulescu, M. A., Leendertse, W., & Arts, J. (2020). Conditions for co-creation in infrastructure projects: Experiences from the Overdiepse Polder Project (The Netherlands). *Sustainability*, 12(18), 7736. <https://doi.org/10.3390/su12187736>
- Rijksoverheid. (2019). Klimaatakkoord. In *Klimaatakkoord* (p. 2). <https://www.klimaatakkoord.nl/binaries/klimaatakkoord/documenten/publicaties/2019/06/28/klimaatakkoord/klimaatakkoord.pdf>
- Rodhouse, T., Pesch, U., Cuppen, E., & Correljé, A. (2021). Public agency and responsibility in energy governance: A Q study on diverse imagined publics in the Dutch heat

- transition. *Energy Research & Social Science*, 77, 102046.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102046>
- Røiseland, A., Sørensen, E., & Torfing, J. (2024). Co-creation as public governance: Revisiting the bright and dark sides. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 15–33). <https://doi.org/10.4337/9781802202236.00009>
- Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science Technology & Human Values*, 25(1), 3–29.
<https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryszawska, B., Rozwadowska, M., Ulatowska, R., Pierzchała, M., & Szymański, P. (2021). The power of co-creation in the energy transition—DART model in citizen energy communities projects. *Energies*, 14(17), 5266. <https://doi.org/10.3390/en14175266>
- Scholte, S., De Kluizenaar, Y., De Wilde, T., Steenbekkers, A., & Carabain, C. (2020). Op weg naar aardgasvrij wonen: De energietransitie vanuit burgerperspectief. In *Sociaal en Cultureel Planbureau*.
- Sillak, S. (2023). All talk, and (no) action? Collaborative implementation of the renewable energy transition in two frontrunner municipalities in Denmark. *Energy Strategy Reviews*, 45, 101051. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101051>

- Sillak, S., Borch, K., & Sperling, K. (2021). Assessing co-creation in strategic planning for urban energy transitions. *Energy Research & Social Science*, 74, 101952.
<https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.101952>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Co-initiation of collaborative innovation in urban spaces. *Urban Affairs Review*, 54(2), 388–418. <https://doi.org/10.1177/1078087416651936>
- Stephens, R. J. S. (2024). Quadruple Helix co-creation and cities: Behavioral and institutional changes in innovation capacities and cultures. *Cities*, 157, 105579.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105579>
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- Tuan, L. T. (2016). Reform in public organizations: The roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4), 518–541. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1195438>
- Transkriptor. (2025, 8 april). *Audio naar tekst transcriberen*. <https://transkriptor.com/nl/>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2016). *The Paris Agreement* [Press-release].
https://unfccc.int/sites/default/files/resource/parisagreement_publication.pdf
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*.
- Van Thiel, S. (2021). Bestuurskundig Onderzoek: Een methodologische inleiding. *Coutinho Uitgevers*.
- Van Wart, M., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations*.
<https://doi.org/10.4324/9781003261896>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vermeij, L., Iedema, J., Boelhouwer, J., Ooms, I., & Kullberg, J. (2021). Vier typen gemeenten: Een laagdrempelig instrument om de belangrijkste verschillen tussen gemeenten een plek te geven in SCP-onderzoek. In *Sociaal en Cultureel Planbureau*. Sociaal en Cultureel Planbureau.
<https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2021/05/01/vier-typen-gemeenten>

- Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: Learning in co-creation. *Policy and Society*, 36(2), 178–194. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1323711>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2014). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Warbroek, B., Holmatov, B., Kruijf, J. V., Arentsen, M., Shakeri, M., De Boer, C., Flacke, J., & Dorée, A. (2022). From sectoral to integrative action situations: An institutional perspective on the energy transition implementation in the Netherlands. *Sustainability Science*, 18(1), 97–114. <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01272-2>
- Xu, Z., Shan, J., Li, J., & Zhang, W. (2019). Extending the Theory of Planned Behavior to predict public participation behavior in air pollution control: Beijing, China. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(4), 669–688. <https://doi.org/10.1080/09640568.2019.1603821>

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht Respondenten

Respondent	Organisatie
R1	Stichting Duurzaam Den Haag
R2	Fakton Energy
R3	Gemeente 1
R4	Energiecoöperatie Energiefabriek013
R5	Gemeente 2
R6	Eigen Warmte Balk
R7	Gemeente 3
R8	Gemeente 4
R9	Gemeente 5
R10	Beaumont Communicatie & Management
R11	Stichting Utrechtse Woningcorporaties
R12	Gemeente 2
R13	Gemeente 3
R14	Gemeente 6
R15	Gemeente 1
R16	Gemeente 1
R17	Energiecoöperatie Energie-U
R18	Facet Advies
R19	Woningcorporatie Woonin
R20	Gemeente 1
R21	Woningcorporatie Dynhus

Bijlage 2: Operationaliseringstabel

Operationaliseringstabel		
Concept	Dimensie	Indicator
<i>Participatiebereidheid</i> (Ajzen, 1991)	<i>Houding</i>	(1) Verwachting over (de uitkomsten van) participatie; (2) Gevoel over participatie in de warmtetransitie.
	<i>Sociale druk</i>	(1) De ervaren druk om te participeren; (2) Bereidheid van de organisatie om zich aan te passen aan de verwachtingen.
	<i>Perceived behavioral control</i>	(1) Mate waarin de organisatie denkt succesvol te kunnen participeren in de warmtetransitie (vaardigheden, capaciteiten, tijd, geld, middelen).
<i>Co-creatie</i> (Voorberg et al., 2014)	<i>Co-initiatie</i>	(1) Initiatief van organisaties om zelf stappen te zetten in de warmtetransitie; (2) Mate waarin probleem gezamenlijk wordt geïdentificeerd; (3) Mate waarin ideeën samen met stakeholders worden gegenereerd door uitwisseling van ideeën, kennis en middelen.
	<i>Co-design</i>	(1) Betrokkenheid van stakeholders bij het ontwerpproces; (2) Uitwisseling van kennis en middelen bij het ontwerpen van oplossingen; (3) Invloed van stakeholders op de inhoud van de oplossingen en besluitvorming.
	<i>Co-implementatie</i>	(1) Mate van samenwerking met stakeholders bij uitvoering van ontwikkelde oplossingen; (2) Verantwoordelijkheden die stakeholders krijgen bij de uitvoering; (3) Continuïteit van samenwerking tijdens implementatie van de oplossing.
<i>Complexiteitsleiderschap</i> (Uhl-Bien et al., 2007)	<i>Administratief leiderschap</i>	(1) Aantal formele structuren en procedures voor samenwerking; (2) Mate van focus op efficiëntie in de uitvoering van taken; (3) Mate van top-down sturing van leidinggevenden in het proces; (4) Controle op voortgang en resultaten.
	<i>Adaptief leiderschap</i>	(1) Facilitering van gezamenlijke besluitvorming en samenwerking; (2) Stimulering van verandering en leren; (3) Stimulering van innovatie en creativiteit; (4) Mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen.
	<i>Faciliterend leiderschap</i>	(1) Creëren van een omgeving die innovatie en samenwerking ondersteunt; (2) Balanceren tussen structuur en flexibiliteit; (3) Coördineren van samenwerking; (4) Integratie van innovatie via formele structuren.

Bijlage 3: Interviewschema's

Interviewschema – Gemeentelijke leidinggevenden

Allereerst bedankt voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit interview. Ik zal mijzelf eerst even voorstellen en het doel van het onderzoek uitleggen. Ik ben Josine Kruisselbrink en in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de Bestuurskunde master – Management van HR en Verandering – doe ik onderzoek naar de warmtetransitie en welke rol u als gemeentelijke leidinggevende daarin kan spelen. Het doel van mijn onderzoek is om te begrijpen hoe de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties effectief vormgegeven kan worden om zo de bereidheid om te participeren te vergroten, en welke rol complexiteitsleiderschap hierin kan spelen. Uw inzichten zijn hierin van grote waarde.

Het interview zal ongeveer een uur duren en alle antwoorden worden anoniem verwerkt. Met uw toestemming zal het gesprek worden opgenomen om de nauwkeurigheid van de (data)analyse te waarborgen. De gegevens uit het interview worden op een vertrouwelijke manier verwerkt. De opname wordt getranscribeerd en in het transcript wordt uw naam vervangen door een nummer. De citaten die in de resultaten van mijn scriptie worden gebruikt zullen op geen manier naar u te herleiden zijn. U heeft vooraf een informatie- en toestemmingsformulier ontvangen en ondertekend. Dit bevestigt dat u geïnformeerd bent over de opzet van het onderzoek en instemt met deelname. U heeft op elk moment het recht om te stoppen met het interview of om niet op een vraag te antwoorden.

Het interview zal bestaan uit verschillende thema's. We zullen beginnen met enkele introductievragen. Vervolgens gaan we verder in op de thema's co-creatie, participatiebereidheid en complexiteitsleiderschap.

U kunt op elk moment vragen stellen of aangeven als iets onduidelijk is. Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Introductievragen

- Wat is uw functie?
- Op welke manier bent u betrokken bij de warmtetransitie?
- Hoe lang bent u al betrokken bij dit onderwerp?

Thema 1: Co-creatie in de warmtetransitie

Algemene vragen:

- Wie zijn de belangrijkste betrokken actoren? (stakeholdermap)
- Wie initieert/organiseert de samenwerking tussen deze actoren?

Co-initiatie het probleem, de ideeën en benodigde middelen worden geïdentificeerd.

- Hoe worden maatschappelijke organisaties betrokken bij de identificatie van de problemen en het ontwikkelen van ideeën in de warmtetransitie?
 - In hoeverre worden hierbij middelen, kennis en ideeën tussen verschillende actoren uitgewisseld?
- In hoeverre merkt u dat maatschappelijke organisaties zelf initiatief nemen in de warmtetransitie?

Co-design oplossingen worden samen met stakeholders geïdentificeerd en ontworpen.

- Op welke manier worden maatschappelijke organisaties betrokken bij het ontwerpproces van beleidsmaatregelen of oplossingen?
- In hoeverre worden ideeën, kennis en middelen onderling tussen actoren uitgewisseld bij het ontwerpen van oplossingen?

- In hoeverre hebben maatschappelijke organisaties invloed op de besluitvorming?

Co-implementatie oplossingen worden in samenwerking met de stakeholders geproduceerd en in de praktijk gebracht.

- Op welke manier werken gemeenten en maatschappelijke organisaties samen in de uitvoering/implementatie van oplossingen voor de warmtetransitie?
- In hoeverre krijgen maatschappelijke organisaties verantwoordelijkheden bij de uitvoering van oplossingen?
- Hoe wordt er gezorgd voor continuering van de samenwerking?

Afsluitende vraag co-creatie:

- Wat waren/zijn de grootste uitdagingen bij het opstarten van co-creatie?
 - Wat is ervoor nodig om de samenwerking te verbeteren?

Thema 2: Participatiebereidheid

Houding

- Hoe omschrijft u de houding van maatschappelijke organisatie tegenover meedoen in de warmtetransitie?
 - Verschilt dit per organisatie?

Sociale druk

- In hoeverre vindt u dat maatschappelijke organisaties zich verantwoordelijk moeten voelen om deel te nemen aan de warmtetransitie?
- Denkt u dat maatschappelijke organisaties druk voelen om te participeren?
- Wat doet de gemeente om participatie van maatschappelijke organisaties te bevorderen?

Perceived behavioral control

- In hoeverre denkt u dat maatschappelijke organisaties de capaciteiten hebben om deel te nemen aan de warmtetransitie?

Verbindingsvraag: In hoeverre denkt u dat de manier waarop maatschappelijke organisaties worden betrokken bij samenwerking in de warmtetransitie (zoals bij het bedenken, ontwerpen en uitvoeren van oplossingen) invloed heeft op hun bereidheid om deel te nemen aan de warmtetransitie?

Thema 3: Complexiteitsleiderschap:

Algemene vragen:

- Hoe zou u uw rol omschrijven in de verschillende fasen van het co-creatieproces?
 - Verandert uw betrokkenheid tijdens het proces?

Administratief leiderschap

- Welke formele instrumenten worden ingezet om de samenwerking te ondersteunen?
- In hoeverre ligt er binnen uw gemeente de nadruk op efficiëntie en controle bij de uitvoering van taken in de warmtetransitie?
- In hoeverre is er sprake van top-down sturing?

Adaptief leiderschap

- Hoe bevordert de gemeente gezamenlijke besluitvorming en samenwerking met maatschappelijke organisaties?
- Hoeveel ruimte is er voor maatschappelijke organisaties om creatief te experimenteren en te innoveren binnen de kaders van gemeentelijk beleid?
- In hoeverre wordt leren en veranderen gestimuleerd? Is daar voldoende flexibiliteit en aanpassingsvermogen voor?

Faciliterend leiderschap

- Hoe balanceert u de behoefte aan structuur en de flexibiliteit die nodig is om in de warmtetransitie samen te werken?
- Hoe wordt er gezorgd voor een omgeving die innovatie ondersteunt en samenwerking coördineert?
- Hoe zorgt de gemeente ervoor dat innovatieve ideeën en oplossingen die tijdens samenwerking ontstaan, geïntegreerd worden in de formele processen van de gemeente?

Verbindingsvraag: Hoe beïnvloedt volgens u de manier waarop de gemeente leiderschap toont de mate waarin maatschappelijke organisaties willen en kunnen meedoen aan de samenwerking in de warmtetransitie?

Afsluiting:

- Heeft u zelf nog aanvullingen of vragen die nog niet behandeld zijn?

Interviewschema – Maatschappelijke organisaties

Allereerst bedankt voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit interview. Ik zal mijzelf eerst even voorstellen en het doel van het onderzoek uitleggen. Ik ben Josine Kruisselbrink en in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de Bestuurskunde master – Management van HR en Verandering – doe ik onderzoek naar de warmtetransitie en de bereidheid van maatschappelijke organisaties om mee te werken. Het doel van mijn onderzoek is om te begrijpen hoe de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties effectief vormgegeven kan worden om zo de bereidheid om te participeren te vergroten, en welke rol complexiteitsleiderschap hierin kan spelen. Uw inzichten zijn hierin van grote waarde.

Het interview zal ongeveer een uur duren en alle antwoorden worden anoniem verwerkt. Met uw toestemming zal het gesprek worden opgenomen om de nauwkeurigheid van de (data)analyse te waarborgen. De gegevens uit het interview worden op een vertrouwelijke manier verwerkt. De opname wordt getranscribeerd en in het transcript wordt uw naam vervangen door een nummer. De citaten die in de resultaten van mijn scriptie worden gebruikt zullen op geen manier naar u te herleiden zijn. U heeft vooraf een informatie- en toestemmingsformulier ontvangen en ondertekend. Dit bevestigt dat u geïnformeerd bent over de opzet van het onderzoek en instemt met deelname. U heeft op elk moment het recht om te stoppen met het interview of om niet op een vraag te antwoorden.

Het interview zal bestaan uit verschillende thema's. We zullen beginnen met enkele introductievragen. Vervolgens gaan we verder in op de thema's participatiebereidheid, co-creatie en leiderschap.

U kunt op elk moment vragen stellen of aangeven als iets onduidelijk is. Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Introductievragen

- Wat is uw functie?
- Op welke manier bent u betrokken bij de warmtetransitie?
- Hoe lang bent u al betrokken bij dit onderwerp?

Thema 1: Participatiebereidheid in de warmtetransitie

Houding

- Hoe zou u de houding en het gevoel van uw organisatie tegenover (deelname aan) de warmtetransitie omschrijven?
- Wat verwacht u dat de resultaten zullen zijn van de deelname van uw organisatie aan de warmtetransitie?

Sociale druk

- In hoeverre ervaart uw organisatie de verwachting/druk om deel te nemen aan de warmtetransitie?
 - Van wie komt deze druk?
 - Hoe gaat uw organisatie om met deze verwachtingen?

Perceived behavioral control:

- In hoeverre denkt u dat uw organisatie het vermogen, de middelen en capaciteiten (tijd, vaardigheden, geld, mensen) heeft om deel te nemen aan de warmtetransitie?

Thema 2: Ervaring co-creatie

Co-initiatie het probleem, de ideeën en benodigde middelen worden geïdentificeerd.

- In hoeverre heeft uw organisatie zelf initiatief genomen om stappen te zetten in de warmtetransitie?
- In hoeverre was/wordt uw organisatie betrokken bij het identificeren van problemen en het ontstaan van ideeën?
 - In hoeverre worden hierbij middelen, kennis en ideeën tussen verschillende actoren uitgewisseld?

Co-design oplossingen worden samen met stakeholders geïdentificeerd en ontworpen.

- Hoe wordt uw organisatie betrokken bij het ontwerpproces van oplossingen binnen de warmtetransitie?
 - Welke rol speelt uw organisatie in dit proces?
- In hoeverre worden ideeën, kennis en middelen onderling tussen actoren uitgewisseld bij het ontwerpen van oplossingen?
- In hoeverre ervaart uw organisatie invloed op de besluitvorming in dit proces?

Co-implementatie oplossingen worden in samenwerking met de stakeholders geproduceerd en in de praktijk gebracht.

- In hoeverre wordt er samenwerking aangegaan tussen de gemeente en jullie organisatie bij de implementatie van (beleids-)oplossingen?
- In hoeverre krijgt uw organisatie verantwoordelijkheden bij de uitvoering van oplossingen?
- Hoe wordt er gezorgd voor continuering van de samenwerking tijdens implementatie van de oplossing.

Verbindingsvraag

- In hoeverre heeft de samenwerking met de gemeente de bereidheid van uw organisatie vergroot om actief deel te nemen aan de warmtetransitie?
- Hoe heeft de mate van betrokkenheid van uw organisatie in de samenwerking invloed gehad op de bereidheid om deel te nemen aan de warmtetransitie?

Complexiteitsleaderschap

Administratief leiderschap

- Hoe ervaart uw organisatie de formele structuren en procedures die door de gemeente worden opgezet voor de samenwerking?
- In hoeverre is er focus op efficiëntie in de uitvoering van taken binnen de warmtetransitie?
- In hoeverre ervaart u top-down sturing vanuit de gemeente?

Adaptief leiderschap

- Hoe bevordert de gemeente gezamenlijke besluitvorming met maatschappelijke organisaties in de warmtetransitie?
- In hoeverre heeft u het idee dat de gemeente voldoende flexibel is en ruimte geeft om creatief te experimenteren?

Faciliterend leiderschap

- Hoe creëert de gemeente een omgeving die innovatie bevordert en samenwerking coördineert?
- Hoe ervaart u de balans tussen structuur en flexibiliteit in de samenwerking met de gemeente?
- Hoe zorgt de gemeente ervoor dat de (innovatieve) ideeën en oplossingen die tijdens de samenwerking ontstaan ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd?
 - Wordt dat teruggekoppeld?

Verbindingsvraag: In hoeverre heeft het leiderschap van gemeenten, in hoe zij samenwerking organiseren en ruimte geven voor inbreng, invloed gehad op de bereidheid van uw organisatie om actief deel te nemen aan de warmtetransitie?

Afsluitende vragen:

- Heeft u zelf nog aanvullingen of vragen die nog niet behandeld zijn?

Interviewschema expert

Allereerst bedankt voor uw bereidheid om deel te nemen aan dit interview. Ik zal mijzelf eerst even voorstellen en het doel van het onderzoek uitleggen. Ik ben Josine Kruisselbrink en in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de Bestuurskunde master – Management van HR en Verandering – doe ik onderzoek naar de warmtetransitie en de bereidheid van maatschappelijke organisaties om mee te werken. Het doel van mijn onderzoek is om te begrijpen hoe de samenwerking tussen gemeenten en maatschappelijke organisaties effectief vormgegeven kan worden om zo de bereidheid om te participeren te vergroten, en welke rol complexiteitsleiderschap hierin kan spelen. Uw inzichten zijn hierin van grote waarde.

Het interview zal ongeveer een uur duren en alle antwoorden worden anoniem verwerkt. Met uw toestemming zal het gesprek worden opgenomen om de nauwkeurigheid van de (data)analyse te waarborgen. De gegevens uit het interview worden op een vertrouwelijke manier verwerkt. De opname wordt getranscribeerd en in het transcript wordt uw naam vervangen door een nummer. De citaten die in de resultaten van mijn scriptie worden gebruikt zullen op geen manier naar u te herleiden zijn. U heeft vooraf een informatie- en toestemmingsformulier ontvangen en ondertekend. Dit bevestigt dat u geïnformeerd bent over de opzet van het onderzoek en instemt met deelname. U heeft op elk moment het recht om te stoppen met het interview of om niet op een vraag te antwoorden.

Het interview zal bestaan uit verschillende thema's. We zullen beginnen met enkele introductievragen. Vervolgens gaan we verder in op de thema's co-creatie, complexiteitsleiderschap en participatiebereidheid.

U kunt op elk moment vragen stellen of aangeven als iets onduidelijk is. Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Introductievragen

- Wat is uw functie?

- Op welke manier bent u betrokken bij de warmtetransitie?
- Hoe lang bent u al betrokken bij dit onderwerp?

Thema 1: Co-creatie

Co-initiatie

- Hoe worden maatschappelijke organisaties betrokken bij het identificeren van problemen en het ontwikkelen van ideeën?
 - In hoeverre worden middelen, kennis en ideeën uitgewisseld tussen verschillende actoren?
- In hoeverre nemen maatschappelijke organisaties zelf initiatief om stappen te zetten in de warmtetransitie?

Co-design

- Hoe hebben maatschappelijke organisaties invloed op de besluitvorming en de inhoud van oplossingen?
- In hoeverre worden ideeën, kennis en middelen onderling tussen actoren uitgewisseld bij het ontwerpen van oplossingen?

Co-implementatie

- Hoe verloopt de samenwerking met maatschappelijke organisaties bij de uitvoering van oplossingen?
 - Welke maatschappelijke organisaties nemen hier een rol in, waarom?
- Krijgen maatschappelijke organisaties verantwoordelijkheden bij de uitvoering?

Thema 2: Participatiebereidheid

Houding

- Hoe zou u de houding van maatschappelijke organisaties tegenover participatie in de warmtetransitie omschrijven?

Sociale druk

- Welke druk ervaren maatschappelijke organisaties om deel te nemen aan de warmtetransitie?
 - Wat doet de gemeente om hen te ondersteunen?

Perceived behavioral control

- In hoeverre hebben maatschappelijke organisaties de middelen en capaciteiten om succesvol deel te nemen?

Verbindingsvraag: In hoeverre merkt u dat het betrekken van maatschappelijke organisaties bij het bedenken en ontwikkelen van oplossingen (co-creatie) bijdraagt aan de bereidheid van deze organisaties om mee te doen in de warmtetransitie?

Thema 3: Complexiteitsleiderschap

Administratief leiderschap

- Welke formele structuren en procedures gebruikt de gemeente om samenwerking tussen de gemeente en maatschappelijke organisaties te bevorderen?
- In hoeverre is er focus op efficiëntie en controle in de uitvoering van taken?

Adaptief leiderschap

- Hoe faciliteert de gemeente gezamenlijke besluitvorming en samenwerking?
- In hoeverre is er ruimte voor innovatie, creativiteit, flexibiliteit, verandering en leren?

Faciliterend leiderschap

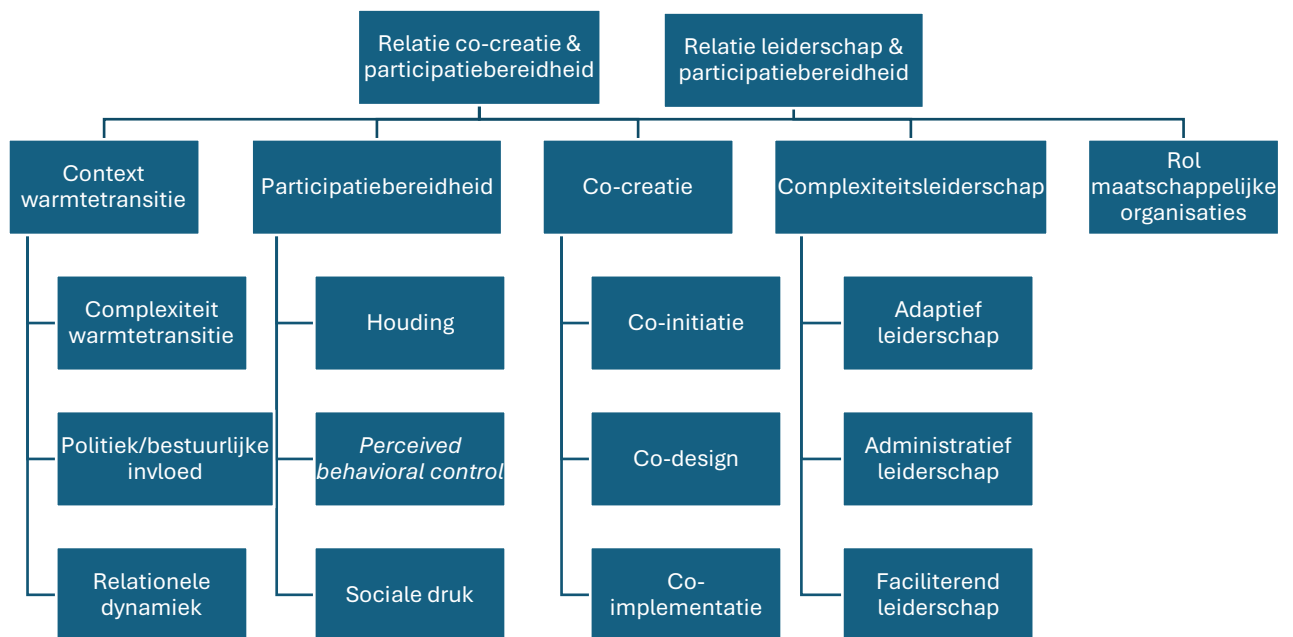
- Hoe zorgt de gemeente voor een omgeving die innovatie ondersteunt en samenwerking coördineert?

- Hoe is de balans tussen structuur en flexibiliteit?
- In hoeverre worden (innovatieve) oplossingen geïmplementeerd?

Verbindingsvraag: Hoe beïnvloedt volgens u de manier waarop de gemeente leiderschap toont (het proces begeleidt en de samenwerking faciliteert) de mate waarin organisaties bereid zijn om mee te doen aan de warmtetransitie?

Afsluitende vraag:

- Heeft u zelf nog aanvullingen of vragen die nog niet behandeld zijn?

Bijlage 4: Codeboom

Bijlage 5: Informed-Consent Formulier

Informatieformulier

Introductie

Voor mijn afstudeerscriptie voor de bestuurskunde-master – Management van HR en Verandering – aan de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik onderzoek naar hoe samenwerking tussen de gemeenten en organisaties in het maatschappelijk middenveld invloed heeft op de bereidheid van deze organisaties om mee te doen in de warmtetransitie en hoe gemeentelijke leidinggevendenden daar een rol in spelen. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd.

Dataverzameling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe gemeenten samenwerken met maatschappelijke organisaties om de warmtetransitie te realiseren en hoe deze samenwerking de bereidheid van deze organisaties beïnvloedt om mee te werken aan de warmtetransitie. Hierbij wordt ook onderzocht welke rol gemeentelijke leiders spelen in deze samenwerking en hoe hun aanpak het samenwerkingsproces beïnvloedt. Om dit te onderzoeken neem ik interviews af bij relevante betrokkenen. Deze interviews zullen ongeveer een uur duren. De interviews worden (met uw toestemming) opgenomen, en vervolgens getranscribeerd. In de transcripten wordt uw naam vervangen door een nummer, en de citaten die in de resultaten van de scriptie worden gebruikt zullen op geen manier naar u te herleiden zijn. Het transcript van het interview mag u nog nalezen, zodat u kan controleren of uw uitspraken correct zijn weergegeven.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor maximaal tien jaar. Dit om te kunnen voldoen aan de eisen die worden gesteld door het *'Education and Examination Regulation of ESSB'*. Na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd.

Het delen van data

De data wordt gedeeld met mijn scriptiebegeleider dr. Nele Cannaerts van de Erasmus Universiteit Rotterdam, met als reden dat deze gebruikt wordt voor wetenschappelijk onderzoek in het kader van mijn masterscriptie, die ik schrijf ter afronding van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences aan de Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen.

Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. Mocht u vragen hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Josine Kruisselbrink via 738260jk@eur.nl of + 31 6 21840503.

Toestemmingsformulier

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

Bovendien geef ik toestemming om:

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken voor wetenschappelijk onderzoek		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____