

Titel: Leiderschap, Motivatie en Duurzaamheid bij de Universiteit Leiden  
Door: Jeroen Moors  
Studentnummer: S1235834  
Begeleiders: Dr. T.S. Ashikali en M.A. van der Hoek, MSc.  
Opleiding: Management van de Publieke Sector  
Specialisatie: Strategie, Advisering en Verandermanagement  
Jaar: 2020-2021  
Instelling: Universiteit Leiden

### **Dankwoord**

Voorafgaand aan het onderzoek zou ik mijn waardering willen uitspreken voor degene zonder wie dit onderzoek niet mogelijk was geweest. Allereerst wil ik Drs. C.C. Moors en L.M. Tonino MSc bedanken voor hun steun tijdens het gehele traject van het schrijven van dit onderzoek. Daarnaast wil ik Mr.drs. P.C. de Hoog en Dr. E.G.M. Kleijn bedanken. Zij verschaften het benodigde inzicht om richting te kunnen maken binnen het totale pakket aan duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit Leiden. Ook ben ik heel dankbaar voor de hulp van mevrouw D.C.E. van den Berg MSc. Zij verwees mij naar de juiste afdelingen, verantwoordelijk voor het beleid ter invulling van de duurzaamheidsdoelstellingen. De heren Ing. J.W. Waijenberg en W. Plenter dank ik voor het aanwijzen van de juiste personen binnen de afdeling om mee in gesprek te gaan. Drs. D. Schinkelshoek wil ik bedanken voor haar steun. Ook de heer Drs. M. Ridderbos RC dank ik voor zijn tijd en inzicht in deze drukke tijden. Ten slotte wil ik mijn grote waardering uitspreken voor mijn begeleiders; M.A. van der Hoek, MSc. en Dr. T.S. Ashikali, alle respondenten en de Universiteit Leiden in het algemeen. We hebben allen te maken met de gevolgen van COVID-19. Door jullie hulp en tijd is mijn masterscriptie in deze tijden mogelijk gemaakt.

# Inhoudsopgave

|                                                                   |                                            |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>1. Inleiding</b>                                               | 5                                          |
| Aanleiding                                                        | 5                                          |
| Probleemanalyse                                                   | 6                                          |
| Vraagstelling                                                     | 7                                          |
| Relevantie                                                        | 8                                          |
| Leeswijzer                                                        | 9                                          |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                                       | 10                                         |
| Leiderschap                                                       | 10                                         |
| Transformationeel Leiderschap                                     | 11                                         |
| Transactioneel Leiderschap                                        | <b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b> |
| Effectiviteit van transformationeel en transactioneel leiderschap | 11                                         |
| Tekortkomingen van de Full-range Theory                           | 11                                         |
| Herconceptualisering van transformationeel leiderschap            | 12                                         |
| Herconceptualisering van transactioneel leiderschap               | 14                                         |
| Motivatie                                                         | 15                                         |
| Motivatie binnen de Self-Determination Theory (SDT)               | 17                                         |
| Innoverend gedrag                                                 | 19                                         |
| Hypothesen                                                        | 20                                         |
| Leiderschap en motivatie                                          | 20                                         |
| Leiderschap en innoverend gedrag                                  | 22                                         |
| Motivatie en innoverend gedrag                                    | 24                                         |
| Leiderschap, motivatie en innoverend gedrag                       | 25                                         |
| Conceptueel Model                                                 | 26                                         |
| <b>3. Methoden</b>                                                | 26                                         |
| Casus: het milieubeleidsplan                                      | 26                                         |
| Onderzoeksontwerp                                                 | 27                                         |
| Data en procedure                                                 | 28                                         |
| Selectie respondenten                                             | 29                                         |
| Operationalisering                                                | 30                                         |
| Leiderschap                                                       | 31                                         |
| Motivatie                                                         | 32                                         |
| Innoverend gedrag                                                 | 34                                         |
| Codering interviews                                               | 34                                         |
| <b>4. Analyse</b>                                                 | 36                                         |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Aanwezigheid van de concepten                             | 36 |
| Transformationeel leiderschap                             | 38 |
| Transactioneel leiderschap                                | 39 |
| Public Service Motivation                                 | 41 |
| Innoverend gedrag                                         | 43 |
| Toetsing van de hypothesen                                | 44 |
| Hypothese 1                                               | 44 |
| Hypothese 2                                               | 45 |
| Hypothese 3                                               | 46 |
| Hypothese 4                                               | 47 |
| Hypothese 5                                               | 47 |
| Hypothese 6                                               | 48 |
| <b>5. Discussie &amp; Conclusie</b>                       | 48 |
| Conclusie                                                 | 48 |
| Discussie                                                 | 48 |
| Bevindingen                                               | 48 |
| Beperkingen                                               | 49 |
| Toekomstig onderzoek                                      | 52 |
| Aanbevelingen                                             | 52 |
| <b>Literatuur</b>                                         | 52 |
| <b>Bijlagen</b>                                           | 63 |
| Bijlage 1: Facesheet                                      | 63 |
| Bijlage 2: Interviewvragen Beleidsmedewerker              | 64 |
| Algemene vragen                                           | 64 |
| Leiderschap                                               | 65 |
| Motivatie                                                 | 66 |
| Innoverend gedrag                                         | 67 |
| Verbanden                                                 | 67 |
| Bijlage 3A: Interviewvragen Leidinggevende                | 68 |
| Algemene vragen                                           | 68 |
| Leiderschap                                               | 68 |
| Innoverend gedrag                                         | 70 |
| Vragen over verbanden                                     | 71 |
| Bijlage 3B: Interviewvragen Leidinggevende (korte versie) | 71 |
| Algemene vragen                                           | 71 |
| Leiderschap                                               | 71 |
| Motivatie                                                 | 72 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Innoverend gedrag                                               | 73  |
| Verbanden                                                       | 73  |
| Bijlage 4A: Transcriptie interview leidinggevende vastgoed      | 74  |
| Algemene vragen                                                 | 74  |
| Leiderschap                                                     | 75  |
| Motivatie                                                       | 82  |
| Innoverend gedrag                                               | 86  |
| Verbanden                                                       | 89  |
| Bijlage 4B: Transcriptie interview beleidsmedewerker A vastgoed | 90  |
| Algemene vragen                                                 | 90  |
| Leiderschap                                                     | 91  |
| Motivatie                                                       | 94  |
| Innoverend gedrag                                               | 99  |
| Verbanden                                                       | 102 |
| Bijlage 4C: Transcriptie interview beleidsmedewerker B vastgoed | 103 |
| Algemene vragen                                                 | 103 |
| Leiderschap                                                     | 104 |
| Motivatie                                                       | 106 |
| Innoverend gedrag                                               | 108 |
| Verbanden                                                       | 111 |
| Bijlage 4D: Transcriptie interview leidinggevende UFB           | 111 |
| Algemene vragen                                                 | 111 |
| Leiderschap                                                     | 113 |
| Motivatie                                                       | 115 |
| Innoverend gedrag                                               | 118 |
| Verbanden                                                       | 120 |
| Bijlage 4E: Transcriptie interview beleidsmedewerker A UFB      | 121 |
| Algemene vragen                                                 | 121 |
| Leiderschap                                                     | 124 |
| Motivatie                                                       | 127 |
| Innoverend gedrag                                               | 132 |
| Verbanden                                                       | 135 |
| Bijlage 4F: Transcriptie interview beleidsmedewerker B UFB      | 136 |
| Algemene vragen                                                 | 136 |
| Leiderschap                                                     | 137 |
| Motivatie                                                       | 140 |
| Innoverend gedrag                                               | 142 |
| Verbanden                                                       | 144 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Bijlage 4G: Transcriptie interview leidinggevende FEZ      | 144 |
| Algemene vragen                                            | 144 |
| Leiderschap                                                | 146 |
| Motivatie                                                  | 148 |
| Innoverend gedrag                                          | 150 |
| Verbanden                                                  | 151 |
| Bijlage 4H: Transcriptie interview beleidsmedewerker A FEZ | 153 |
| Algemene vragen                                            | 153 |
| Leiderschap                                                | 154 |
| Motivatie                                                  | 156 |
| Innoverend gedrag                                          | 159 |
| Verbanden                                                  | 160 |
| Bijlage 4I: Transcriptie interview beleidsmedewerker B FEZ | 161 |
| Algemene vragen                                            | 161 |
| Leiderschap                                                | 161 |
| Motivatie                                                  | 164 |
| Innoverend gedrag                                          | 167 |
| Verbanden                                                  | 170 |

# 1. Inleiding

## Aanleiding

De laatste decennia is er een steeds grotere nadruk komen te liggen op duurzaamheid en wat dit betekent voor organisaties (cf. Lozano, 2008; Perrott, 2014). Eurocommissaris Frans Timmermans stelt dat de huidige snelheid van verduurzaming problematisch is en stelde hiervoor de ‘Green Deal’ op in 2019. Hierin pleit hij onder andere voor een versnelde afbouw van de CO<sub>2</sub> uitstoot, waarin het doel is om de uitstoot in 2030 al met 50-55% te hebben gereduceerd (Slooten, 2019). Om in 2050 klimaatneutraliteit te bereiken stelt Timmermans dat niet alleen op centraal niveau, maar ook op lokaal niveau inzet voor verduurzaming nodig is (Trommel, 2019). Dit kan door de inzet van lokale overheden, zoals burgemeesters, en besturen van grote (semi-)publieke organisaties, zoals universiteiten.

De Universiteit Leiden heeft voor de jaren 2016-2020 het ‘Milieubeleidsplan’ opgesteld om de CO<sub>2</sub>-footprint van de Universiteit vóór 2021 met 50% te laten dalen. De Universiteit poogt deze doelstelling te behalen door in te zetten op drie pijlers; Bedrijfsvoering, Onderwijs en Onderzoek (Universiteit Leiden, 2016). De duurzaamheidsdoelen die moeten bijdragen aan de CO<sub>2</sub> reductie zijn het meest meetbaar gemaakt binnen de bedrijfsvoering. Zo poogt de Universiteit haar duurzaamheidsprestaties te verbeteren via “zes meetbare thema’s: (1) huisvesting, (2) energie, (3) water, (4) inkoop en beleggen, (5) afval en (6) mobiliteit” (Universiteit Leiden, 2016). Ieder thema heeft eigen doelstellingen om bij te dragen aan de duurzaamheid van de Universiteit. Op het gebied van water heeft de Universiteit zich bijvoorbeeld als doel gesteld om watercoolers in alle panden van de Universiteit te vervangen door tappunten voor kraanwater. Hierdoor wordt het gebruik van milieuvriendelijk voorverpakt bronwater tegengegaan en een eerlijke verdeling van drinkwater in de wereld bevorderd, doordat er gebruik gemaakt wordt van lokale voorzieningen van water (Universiteit Leiden, 2016).

Of de Universiteit haar doelstellingen heeft behaald wordt nog bekend gemaakt in een rapportage. Het is van belang om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de mate van innovatie binnen duurzaamheidsbeleid, zodat de CO<sub>2</sub> doelstellingen van het Europese niveau tot aan lokale universiteiten zo efficiënt en effectief mogelijk behaald kunnen worden. Innoverend gedrag wordt ook wel als essentieel gezien voor het effectief functioneren en het voortbestaan van organisaties (zowel publieke als private) op lange termijn (e.g. Amabile, 1988; Ancona &

Caldwell, 1987; Kanter, 1988; Katz & Kahn, 1978; Oldham & Cummings, 1996; Shalley, 1995; Van de Ven, 1986; West & Farr, 1989, 1990; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Publieke organisaties moeten zich frequent aanpassen door veranderingen in beleid en prioriteiten (Ricard, Klijn, Lewis & Ysa, 2017). Innovatie kan publieke organisaties helpen om zich aan te passen aan politieke veranderingen en de verwachtingen van stakeholders. Ook kan innovatie de legitimiteit van de overheid, als instituut dat publieke waarde bevordert, verhogen (Moore, 2014). Het milieubeleidsplan kan in deze zin gezien worden als het 'lange termijn' doel van de Universiteit om te voldoen aan de politieke en maatschappelijke wil om bij te dragen aan duurzaamheid.

### **Probleemanalyse**

Innoverend gedrag, bijvoorbeeld in verduurzaming, wordt verhoogd wanneer medewerkers aangemoedigd, ofwel gemotiveerd, worden om actief bij te dragen aan de doelen van de organisatie (Bos-Nehles, Renkema & Janssen, 2017; Agarwal, 2014). Eerder onderzoek toont aan dat *Transformationeel Leiderschap* meer nadruk legt op innovatie dan *Transactioneel Leiderschap* (Church & Waclawski, 1998; Howell & Higgins, 1990).

Het verschil tussen de twee typen leiderschap kan uitgelegd worden aan de hand van de presidentskandidaten van de afgelopen Amerikaanse presidentsverkiezingen. Joe Biden zou de transformationele leider zijn die het volk samen probeert te brengen en hen motiveert om samen te werken aan een gemeenschappelijke visie en doel. Donald Trump is in deze analogie de transactionele leider die meer de nadruk legt op wat voor voordelen het voor het individu geeft als men op hem zou stemmen. Hij beloont degenen die goed werk leveren en straft degenen die slecht werk leveren.

In meer uitgebreide zin is het doel van transformationeel leiderschap om medewerkers te betrekken bij de visie en doelen van de organisatie, zoals het reduceren van de CO2 uitstoot. Hierbij wordt het belang van gezamenlijke en organisatieprestaties, bijvoorbeeld op het gebied van verduurzaming, benadrukt (Moynihan *et al.*, 2012; Northouse, 2010). Transformationele leiders ontwikkelen, delen en onderhouden een visie om betere prestaties te bereiken door een hogere motivatie van medewerkers (Jung & Avolio, 2000). Het overdragen van een visie met betrekking tot duurzaamheid, door het inzetten van transformationeel leiderschap, zou dan van belang kunnen zijn voor het innoverend gedrag van medewerkers. Door innovatie kan het beleid geoptimaliseerd worden om de gestelde duurzaamheidsdoelstellingen te behalen.

Transactioneel leiderschap wordt door Jensen *et al.* (2019) gedefinieerd als het gebruik van voorwaardelijke beloningen en straffen. Transactioneel leiderschap komt hierin overeen met transformationeel leiderschap doordat beiden als instrument ingezet worden voor het behalen van organisatiedoelen. Een belangrijk verschil is dat transactioneel leiderschap zich focust op het eigenbelang van medewerkers in het behalen van doelen, terwijl transformationeel leiderschap poogt om medewerkers te motiveren om hun zelfbelang te overstijgen (Jensen *et al.*, 2019). Beide leiderschapsstijlen zijn in het onderzoek meegenomen om het duidelijker te maken wat de verschillen zijn tussen de stijlen en hun effect op innoverend gedrag.

Leiderschap wordt daarnaast vaak in verband gebracht met motivatie (Jung & Avolio, 2000; Northouse, 2010). In recente jaren is veel onderzoek gedaan naar hoe managers de kwaliteit van publieke dienstverlening kunnen verbeteren door te streven naar gemotiveerde medewerkers. Transformationeel leiderschap biedt mogelijkheden om de motivatie van beleidsmedewerkers te verhogen (cf. Krogsgaard, Thomsen & Andersen, 2014; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright, Moynihan & Pandey, 2012). Motivatie wordt binnen de publieke sector vaak apart gedefinieerd onder de term *Public Service Motivation* (PSM). Dit houdt een intrinsieke motivatie in om bij te dragen aan het welzijn van de samenleving. De relatie tussen transformationeel leiderschap en PSM is in meerdere onderzoeken aangetoond (cf. Krogsgaard *et al.*, 2014; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright, Christensen & Pandey, 2013). Onderzoek naar een directe relatie tussen transactioneel leiderschap en PSM is minder goed te vinden.

Het belang van PSM voor de publieke organisatie wordt vaak benoemd. Verschillende onderzoeken hebben namelijk aangetoond dat een hoge mate van PSM gepaard gaat met een toename in prestaties (cf. Andersen, Heinesen & Pedersen, 2014; Brewer, 2008; Petrovsky & Ritz, 2010). Er zijn echter weinig studies die de effecten van PSM op innoverend gedrag hebben onderzocht (Ritz, Brewer & Neumann, 2016; Bysted & Hansen, 2015). Gegeven dat innoverend gedrag in publieke organisaties gelinkt is aan een verhoogde effectiviteit en efficiëntie, is het belangrijk om te analyseren welke factoren, zoals leiderschap en motivatie, het innoverend gedrag in publieke organisaties kan bevorderen (Salge & Vera, 2012).

### **Vraagstelling**

In dit onderzoek zal het effect van een leiderschapsstijl (transformationeel en transactioneel) en motivatie (PSM) op innoverend gedrag met betrekking tot duurzaamheidsbeleid op bij de

Universiteit Leiden worden onderzocht. De focus zal liggen op innoverend gedrag met betrekking tot de zes thema's binnen de bedrijfsvoering. Dit levert de volgende hoofdvraag op: *Op welke wijze beïnvloedt de leiderschapsstijl van leidinggevenden het innoverend gedrag van beleidsmedewerkers, bij het invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen naar het Milieubeleidsplan bij de Universiteit Leiden, en welke rol speelt motivatie in dit verband?*

### **Relevantie**

Het onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur doordat leiderschapsstijl gelinkt wordt aan een specifieke invulling van innoverend gedrag, namelijk in duurzaamheidsbeleid. Er is nog geen specifieke relatie gevonden tussen leiderschapsstijl en innoverend gedrag met betrekking tot duurzaamheidsbeleid, of PSM en innoverend gedrag met betrekking tot duurzaamheidsbeleid. Ook in het gebruik van bepaalde conceptualisering van leiderschap zal het onderzoek bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur.

In recente jaren is er namelijk kritiek gekomen op de manier hoe transformationeel en transactioneel leiderschap zijn geconceptualiseerd (cf. Jensen *et al.*, 2019; van Knippenberg & Sitkin, 2013). Jensen *et al.* (2019) onderzochten de conceptuele en theoretische tekortkomingen van de leiderschapsstijlen en stelden voor beide stijlen een nieuwe operationalisering van het meetinstrument voor. Voor beide leiderschapsstijlen stelden zij een lijst met stellingen op, die de theoretische aard van de stijl reflecteren. Deze stellingen zijn aan de hand van vier onafhankelijke enquêtes binnen een experimenteel leiderschapstraining programma in Denemarken onderzocht. Op basis hiervan is een significant meetmodel van dertien onderdelen opgesteld (Jensen *et al.*, 2019). Deze nieuwe conceptualisering van leiderschap (Jensen *et al.*, 2019) is in verhouding met de oorspronkelijke conceptualisering (Bass, 1985) weinig getest. Het gebruik van de herconceptualisering van transformationeel en transactioneel leiderschap om de effecten op motivatie en innoverend gedrag t.b.v. duurzaamheidsbeleid te onderzoeken draagt hierdoor bij aan het begrip en de validering ervan. Ook kan het nieuwe inzichten geven in hoe leiderschap instrumenteel ingezet kan worden om de motivatie onder beleidsmedewerkers te verhogen en zo een groter potentieel aan innoverend gedrag t.b.v. duurzaamheidsbeleid te bevorderen.

Motivatie, met in het bijzonder PSM, biedt tevens mogelijkheden voor de ontwikkeling van de wetenschappelijke literatuur. In onderzoek op het gebied van PSM wordt er vaak aangenomen dat PSM een vorm van intrinsieke motivatie is (e.g. Crewson, 1995, 1997; Kim, 2009,

2009b). Recenter onderzoek stelt dat de link tussen PSM en intrinsieke motivatie minder duidelijk is dan verwacht, en legt de nadruk meer op het institutionele component van PSM (Perry, Hondeghem & Wise, 2010; Vandenabeele, 2007). Dit onderzoek draagt bij aan het begrip van de aard van PSM door het gebruik van de Self-Determination Theory (Gagné & Deci, 2005). Hierdoor wordt PSM geplaatst in een motivatiecontinuüm van extrinsieke/intrinsieke en gecontroleerde/autonome motivatie (zie figuur 1, p. 23). Hierdoor zal er een beter begrip ontstaan van aard van het concept, hoe dit beïnvloed wordt door leiderschap en wat voor effect dit heeft op innoverend gedrag. De theorie zal verder worden toegelicht in het theoretisch kader.

Het onderzoek is vanuit maatschappelijk opzicht interessant doordat het de effectiviteit van leiderschapsstijl op innovatief duurzaamheidsbeleid onderzoekt. Wanneer blijkt dat innoverend gedrag t.b.v. duurzaamheidsbeleid positief beïnvloed wordt door leiderschapsstijl, doordat leiderschapsstijl de motivatie verhoogt om innoverend gedrag te vertonen, kan dit gevolgen hebben voor hoe er binnen publieke organisaties wordt nagedacht over leiderschap. Zoals eerder gezegd is het belangrijk om na te denken over de factoren die van invloed zijn op innovatief gedrag, wanneer dit betekent dat publieke organisaties effectiever en efficiënter beleid kunnen opstellen (Salge & Vera, 2012). Als blijkt dat het leiderschap binnen de Universiteit niet in lijn is met de ideale omstandigheden voor een hoge motivatie om innoverend gedrag te vertonen, kan het ook een wake-up call zijn voor de Universiteit Leiden om hier meer op in te zetten tijdens de uitvoering van het volgende Milieubeleidsplan.

### **Leeswijzer**

In het theoretisch kader (Hoofdstuk 2) zullen de concepten leiderschap, motivatie en innoverend gedrag worden uitgewerkt. Na het theoretisch kader volgt de methodologie (Hoofdstuk 3). Hierin wordt er uitgelegd hoe het onderzoek uitgevoerd zal worden. Het onderzoeksontwerp, en de daarbij horende validiteit en betrouwbaarheid, zullen besproken en verantwoord worden. Ook zullen in dit hoofdstuk de operationalisering van de concepten en de wijze van dataverzameling aan bod komen. Vervolgens wordt de verzamelde data geanalyseerd in Hoofdstuk 4. De uit het theoretisch kader voortgekomen hypothesen zullen hier getoetst worden met gebruik van de verzamelde data. Afsluitend volgt een discussie en conclusie (Hoofdstuk 5). Hierin worden de bevindingen uit de analyse vergeleken met bevindingen uit vergelijkbare onderzoeken. Er zal worden besproken wat de implicaties en beperkingen zijn van de bevonden resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten

met een conclusie. Hier zullen de resultaten kort samengevat worden, waarna er de hoofdvraag beantwoord kan worden.

## 2. Theoretisch kader

In het dit hoofdstuk zullen de concepten leiderschap, motivatie en innoverend gedrag kritisch worden besproken, waarbij er aandacht zal zijn voor eventuele tekortkomingen. Vervolgens worden de hypothesen opgesteld op basis van bestaand onderzoek naar de drie concepten: leiderschap, motivatie en innoverend gedrag. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model waarin grafisch is weergegeven hoe er verwacht wordt dat de concepten zich tot elkaar verhouden.

### Leiderschap

Leiderschap is het vermogen om te besluiten wat er moet gebeuren en anderen te overtuigen om het te willen uitvoeren (Larson, 1968). Dit komt overeen met de definitie van Truman (1958), die stelde dat een leider in staat is om andere mensen te laten doen wat ze niet willen doen. De leider motiveert men om het wél te willen doen. Deze twee definities brengen drie aannames van leiderschap aan het licht: leiderschap gaat over (1) het initiatief nemen, (2) het gedrag van mensen (medewerkers of ‘volgers’) en (3) het richting geven aan gedrag en het gebruik van middelen (Dartey-Baah, 2014). Leiderschap is hierdoor belangrijk voor de doelen die een organisatie voor zichzelf stelt.

Er zijn in de recente geschiedenis veel theorieën ontstaan over wat leiderschap precies inhoudt. Carlyle (1888) beschreef leiderschap door de aanwezigheid van aangeboren talenten, waardoor sommige mensen de rol van leiderschap natuurlijk op zich nemen. Dit worden ook wel de *Great Man* en *Traits* theorieën genoemd (Carlyle, 1888). Anderen zagen leiderschap meer als het gedrag van leiders en de context waarin dit gedrag wordt geuit. Dit zijn de *Behavioral* (Lewin, 1935) en *Situational & Contingency* theorieën (Fielder, 1967) van leiderschap. Leiderschap is recenter beschreven door de beoordeling van relaties en uitwisselingen tussen leidinggevend en medewerkers om de organisatiedoelen te halen. Deze worden de *Transformationele* en *Transactionele* theorieën van leiderschap genoemd. Deze leiderschapsstijlen zijn onderdeel van de *Full-range Leadership Theory* (Antonakis, 2012). Deze theorie houdt ook rekening met de afwezigheid van actief leiderschapsgedrag. Dit wordt *Laissez-faire Leiderschap* genoemd.

Bensimon (1993) beargumenteert dat effectief leiderschap afhangt van de mate waarin leiders open staan voor het leren van sociale interacties met medewerkers. Deze factoren voor effectief leiderschap komen veelal overeen met het concept *Transformationeel Leiderschap*.

### Transformationeel en Transactioneel Leiderschap

Transformationeel leiderschap werd als eerste beschreven door James Burns in 1978. Hij beschrijft een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door charisma en een gedeelde visie tussen leiders en medewerkers. Het houdt in dat leiders en medewerkers constant in verbinding met elkaar staan. Medewerkers worden door hun transformationele leiders gemotiveerd om boven verwachting van de leidinggevendenden te presteren (Burns, 2010). Bass (1985) beschrijft vier dimensies om transformationeel leiderschap te kunnen bestuderen: (1) idealized influence, (2) inspirational motivation, (3) intellectual stimulation en (4) individual consideration. Deze vier dimensies vormen de meest gebruikte maatstaf voor transformationeel leiderschap in onderzoeken (cf. van Knippenberg & Sitkin, 2013). In contrast met transformationeel leiderschap wordt *Transactioneel Leiderschap* beschreven als een relatie van geven en nemen tussen leiders en medewerkers (Lai, 2011). De medewerker geeft zijn tijd en energie aan zijn leidinggevende in ruil voor een beloning. Deze beloning kan vervolgens hoger worden als de, door een leidinggevende gestelde doelen, gehaald worden. Transactioneel leiderschap wordt door twee dimensies gedefinieerd: (1) Contingent rewards en (2) Management by exception.

In de afgelopen tien jaar is er een kritische houding aangenomen ten opzichte van de conceptualisering van transformationeel en transactioneel leiderschap. Van Knippenberg & Sitkin (2013) beargumenteren namelijk dat de theoretische fundering zó tekortschiet, dat de concepten opnieuw geconceptualiseerd moeten worden. Jensen *et al.* (2019) behandelen deze problemen en stellen een nieuwe conceptualisering voor.

### Tekortkomingen van de Full-range Theory

Jensen *et al.* (2019) bespreken twee problemen met de bovenstaande conceptualisering van transformationeel en transactioneel leiderschap. Ten eerste worden de definities van de leiderschapsstrategieën verward met de effecten ervan (Judge & Piccolo, 2004; Van Knippenberg & Sitkin, 2013; Yukl, 1999). Zo wordt transformationeel leiderschap beschreven op basis van zijn effecten. Transformationele leidinggevendenden (naar Bass (1985) zijn conceptualisering)

bevorderen bijvoorbeeld trots en respect, veranderen motivatie vanuit zelfbelang naar gemeenschappelijk belang en motiveren medewerkers om te presteren boven verwachtingen (Bass, 1985; Jung & Avolio, 2000). Het concept wordt op deze manier gedefinieerd in termen van de effecten ervan. Dit voorkomt dat de leiderschapsstijl en zijn effecten op een grondige manier geanalyseerd kunnen worden (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Jensen *et al.* (2019) stellen hierdoor dat als transformationeel leiderschap per definitie medewerkers motiveert, er geen associatie tussen leiderschap en medewerker motivatie onderzocht kan worden, omdat de onafhankelijke variabele (transformationeel leiderschap) gedefinieerd wordt door de afhankelijke variabele (motivatie). Op deze manier kan er geen relatie tussen leiderschap en werknemer motivatie gemeten worden. Als er daarnaast bijvoorbeeld geen sprake zou zijn van motivatie, kan de leiderschapsstijl per definitie niet transformationeel zijn.

Een tweede probleem is dat de dimensies van zowel transformationeel- als transactioneel leiderschap niet grondig genoeg theoretisch zijn uitgewerkt (van Knippenberg & Sitkin, 2013). De Full-range Theory legt bijvoorbeeld niet uit waarom er vier dimensies van transformationeel leiderschap zijn, hoe ze aan elkaar gerelateerd zijn, of wat de gemeenschappelijke verbindende factor tussen de dimensies is (Jensen *et al.*, 2019). Daarnaast wordt er geen onderscheid gemaakt tussen financiële en non-financiële transactionele beloningen binnen transactioneel leiderschap. Sociaal psychologisch onderzoek heeft uitgewezen dat deze beloningstypen verschillende effecten hebben (e.g. Deci, Koestner & Ryan, 1999). Op basis van bovenstaande problemen is er door Jensen *et al.* (2019) een nieuwe conceptualisering opgesteld voor beide leiderschapsstijlen.

#### Herconceptualisering van transformationeel leiderschap

Het is belangrijk om de belangrijkste elementen van transformationeel leiderschap vast te leggen voor de conceptualisering ervan (Jensen *et al.*, 2019). De bestaande conceptualisering binnen de Full-range Theory behandelt deze elementen en hun relevantie niet. Ook zijn de criteria voor de dimensies onduidelijk (van Knippenberg & Sitkin, 2013). De kernambitie van transformationele leiders is om medewerkers te bewegen om het belang van de organisatie boven het zelfbelang te stellen. Hiervoor stellen Jensen *et al.* (2019) dat er drie dimensies relevant zijn voor de transformationele leider. Dit is de poging om (1) organisatiedoelen te formuleren als een (voor een medewerker) wenselijk toekomstbeeld of visie, (2) deze visie te delen met de medewerkers, en (3)

deze visie op de lange termijn te onderhouden. Het woord ‘poging’ is hier van belang omdat hierdoor het effect van transformationeel leiderschap losgemaakt wordt van de uitkomst ervan.

De eerste dimensie is de poging tot het formuleren van de doelen in de vorm van een visie wordt gekarakteriseerd als transformationeel gedrag, omdat er van leiders verwacht wordt om het bestaan van een heldere visie als een belangrijke drijfveer te zien om medewerkers zich meer in te laten zetten voor belangen boven die van henzelf. Het gaat om het concretiseren van de visie van een organisatie, om het aantrekkelijk en wenselijk te maken voor medewerkers (Jensen *et al.*, 2019).

De tweede dimensie is de poging om de visie te delen met de medewerkers die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering ervan. Transformationele leiders proberen om aan medewerkers duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan bepaalde doelen (zoals beschreven in een visie). Het argument is hier wederom dat transformationele leiders het belang inzien van het delen van de visie om medewerkers te motiveren om zelf te willen bijdragen aan het behalen van die visie (Jensen *et al.*, 2019). Het belang van dit inzicht, voor het leiding geven aan medewerkers, wordt onderschreven in organisatiepsychologisch onderzoek (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). In bestuurskundig onderzoek is de associatie tussen een goede communicatie van een visie en de motivatie van medewerkers bevestigd (Paarlberg & Perry, 2007).

De derde dimensie is het onderhouden van de gedeelde visie op de lange en korte termijn (Jensen *et al.*, 2019). Transformationele leidinggevendenden zien het belang van deze acties in omdat het ervoor zorgt dat er een blijvende acceptatie van, en samenwerking voor een gedeelde visie wordt onderhouden (Jensen *et al.*, 2019). Door continu te benadrukken hoe significant het geleverde werk van medewerkers is voor de organisatie en haar visie, kunnen leiders het gevoel van taaksignificatie van medewerkers versterken en de energie om acties te ondernemen voor de korte en lange termijn van medewerkers verhogen (Wright *et al.*, 2012). Dit maakt het een integraal onderdeel van transformationeel leiderschap.

In alle drie de dimensies staat de visie van een organisatie centraal. Een visie is een abstract langetermijndoel die medewerkers doelgerichtheid en een identiteitsgevoel geeft (Venus, Stam & van Knippenberg, 2019, p. 2668). Van Knippenberg & Sitkin (2013) stellen dat visie zowel in publieke als private organisaties het kernelement is van transformationeel (en effectief) leiderschap. Wanneer leiders de visie delen met medewerkers, geeft het medewerkers een gezamenlijk idee van het doel achter het uit te voeren werk. Dit ‘gezamenlijke’ deel is belangrijk,

omdat het medewerkers het gevoel geeft dezelfde doelen na te streven als die van hun collega's (Carton, Murphy & Clark, 2014). Dit gedeelde begrip kan mogelijk de prioriteiten van medewerkers beïnvloeden en hen aanmoedigen om zich in te zetten voor het behalen van de gemeenschappelijke visie/het gemeenschappelijke doel (Wright *et al.*, 2012, p. 207). Daarnaast kan het voor publieke leidinggevendenden in het bijzonder aantrekkelijk zijn om een leiderschapsstijl in te zetten een organisatievisie als focus, zoals transformationeel leiderschap. Wanneer organisaties een publiek eigendom hebben, zijn politici namelijk de hoogste principalen en zijn alle maatschappelijke groepen legitieme stakeholders (Jensen *et al.*, 2019).

Samenvattend wordt transformationeel leiderschap door Jensen *et al.* (2019) gedefinieerd als gedrag dat poogt om een visie te ontwikkelen, delen en onderhouden. De centrale theoretische reden om dit gedrag als transformationeel te bestempelen is dat er sprake is van intentie om te pogen om medewerkers te motiveren om hun zelfbelang te overstijgen en zich in te zetten voor organisatiedoelen (Jensen *et al.*, 2019). De drie aparte gedragselementen zijn met elkaar verbonden in de ambitie om medewerkers te transformeren, zodat zij zelf de organisatievisie delen en zich ervoor inzetten. De handelingen zijn enkel effectief wanneer ze samen gebruikt worden (Jensen *et al.*, 2019).

Jensen *et al.* (2019) toetsen hun nieuwe conceptualisering van transformationeel leiderschap op basis van zeven items. Jensen *et al.* (2019) vinden empirisch bewijs voor vier van de zeven items. In het methoden hoofdstuk (H3) zullen deze significant geteste items toegelicht worden voor het gebruik in dit onderzoek. Eerst wordt de Jensen *et al.* (2019) conceptualisering van transactioneel leiderschap besproken.

#### Herconceptualisering van transactioneel leiderschap

De conceptuele kern van transactioneel leiderschap bestaat uit transacties tussen leiders en medewerkers (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Transactioneel leiderschap houdt voorwaardelijke beloningen en straffen in om medewerkers te motiveren om hun eigenbelang na te streven door bij te dragen aan het behalen van organisatiedoelen (Jensen *et al.*, 2019). Hierin is een belangrijke aanname dat het eigenbelang van medewerkers, door het gebruik van de juiste prikkels, op één lijn komt met het belang van de organisatie. Jensen *et al.* (2019) stellen hierbij dat de transacties alleen effectief kunnen zijn, wanneer de beloning of straf direct in verband staat met specifieke prestaties of inspanningen.

Jensen *et al.* (2019) onderstrepen de nadruk op het verschil tussen beloningen en straffen. In lijn met House (1998) beargumenteren Jensen *et al.* (2019) dat het daarnaast belangrijk is om te kunnen onderscheiden tussen geldelijke en niet-geldelijke beloningen omdat deze verschillende effecten kunnen hebben. Zo is er in verschillende onderzoeken aangetoond dat het gebruik van geldelijke beloningen in publieke organisaties negatieve effecten kan hebben (cf. Perry, Engbers & Jun, 2009; Weibel, Rost & Osterloh, 2010). Wanneer geldelijke beloningen door medewerkers ervaren worden als controlerend, kan het een negatief effect hebben op de intrinsieke motivatie (Andersen & Pallesen, 2008; Weibel *et al.*, 2010). Dit effect wordt niet gemeten bij niet-geldelijke (e.g. verbale) beloningen (Deci *et al.*, 1999).

Op basis van het bovenstaande conceptualiseren Jensen *et al.* (2019) transactioneel leiderschap op basis van drie dimensies. Dit zijn het gebruik van (1) voorwaardelijke niet-geldelijke beloningen, (2) voorwaardelijke geldelijke beloningen en (3) voorwaardelijke straffen. Hierin houdt 'voorwaardelijk' in dat er een voorwaarde wordt gesteld voor het krijgen van een (non-)geldelijke beloning of straf. Als je bijvoorbeeld meer dan 10 uur per dag werkt krijg je een beloning en als je minder werkt krijg je straf. De distinctie tussen typen beloningen is in het bijzonder van belang voor de toepasbaarheid voor zowel private als publieke organisaties.

Ook de herconceptualisering van transactioneel leiderschap is door Jensen *et al.* (2019) getoetst aan de hand van twaalf items. Deze zijn verdeeld onder de drie gedragingen: (1) voorwaardelijke geldelijke beloningen, (2) voorwaardelijke non-geldelijke beloningen en (3) voorwaardelijke straffen. In het onderzoek van Jensen *et al.* (2019) is empirisch bewijs geleverd voor negen van de twaalf items, met drie significante items per handeling. In het methoden hoofdstuk (H3) zullen ook de significant geteste items van transactioneel leiderschap worden toegelicht voor het gebruik in dit onderzoek. Eerst volgt de theorie over het concept motivatie.

### **Motivatie**

Recent wetenschappelijk onderzoek heeft positieve correlaties gevonden tussen transformationeel leiderschap en Public Service Motivation (PSM) (Krogsgaard *et al.*, 2014; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright *et al.*, 2012). Zoals eerder gezegd is er minder bekend over een directe relatie tussen PSM en transactioneel leiderschap. PSM wordt gedefinieerd als de individuele motivatie om diensten te leveren aan mensen met het doel om bij te dragen aan het welzijn van anderen en de maatschappij (Hondeghem & Perry, 2009, p. 6). Perry (1996)

beargumenteert dat er vier dimensies ten grondslag liggen aan PSM: (1) toewijding aan publiek belang, (2) interesse in publiek beleid, (3) mededogen en (4) zelfopoffering. *Toewijding aan publiek belang* gaat over het conformeren aan publieke waarden en sociale normen over gewenst gedrag en bijdragen aan de maatschappij. *Interesse in publiek beleid* houdt in dat iemand nadenkt over hoe middelen (geld/tijd/etc.) het best ingezet kunnen worden voor maatregelen (publiek beleid als gevolg van politiek) ten belange van publieke dienstverlening. *Mededogen* wordt gezien als een emotioneel motief om publieke diensten te mogen verlenen en zo bij te dragen aan het publieke belang. Hierbij is er sprake van een identificering met, toewijding aan en bezorgdheid voor de behoeften van individuele en groepen mensen. Ten slotte houdt *zelfopoffering* de altruïstische basis van PSM in. Het houdt een bereidheid in om diensten te leveren zonder er een tastbare beloning voor terug te verwachten (Kim & Vandenabeele, 2010).

De eerdere literatuur op het gebied van PSM focuste zich op het vergelijken van verschillen in werkhouding en beloning voorkeur tussen publieke en private medewerkers (cf. Crewson, 1997; Houston, 2000; Rainey, 1982; Wittmer, 1991). Deze lijn in onderzoeken heeft PSM niet concreet en expliciet geconceptualiseerd (Bozeman & Su, 2015). De grootste kritiek ligt in het verschil tussen PSM en andere vergelijkbare concepten. PSM heeft bijvoorbeeld veel gemeen met concepten als *Service Motivation*, *Altruïsme*, *Anderen Helpen* en *Prosociale Motieven* (Bozeman & Su, 2015). Verschillende studies suggereren hierdoor dat PSM niet alleen voorkomt in de publieke sector, maar in alle werkomgevingen (cf. Andersen, Pallesen & Pedersen, 2011; Coursey, Brudney, Perry & Littlepage, 2008; Kjeldsen, 2012; Moulton & Feeney, 2011; Steen, 2008). Perry *et al.* (2010, p. 682) beargumenteren dat PSM niet uniek is in overheidsorganisaties. Het is daarentegen wel meer aanwezig binnen de publieke sector, vanwege het maatschappelijke doel van overheidsinstellingen (Perry *et al.*, 2010, p. 682).

De Self-Determination Theory (SDT) plaatst PSM binnen een spectrum van extrinsieke/intrinsieke en gecontroleerde/autonome motivatie (Jensen & Bro, 2018). Hierdoor kunnen er verschillende typen motivatie onderscheiden worden (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Jensen & Bro (2018) beargumenteren dat de SDT essentieel is om de onderliggende mechanismen van de relatie tussen transformationeel leiderschap en PSM beter te kunnen begrijpen. Mogelijk biedt het ook kansen om de aan- of afwezigheid van een relatie tussen transactioneel leiderschap en PSM te kunnen begrijpen..

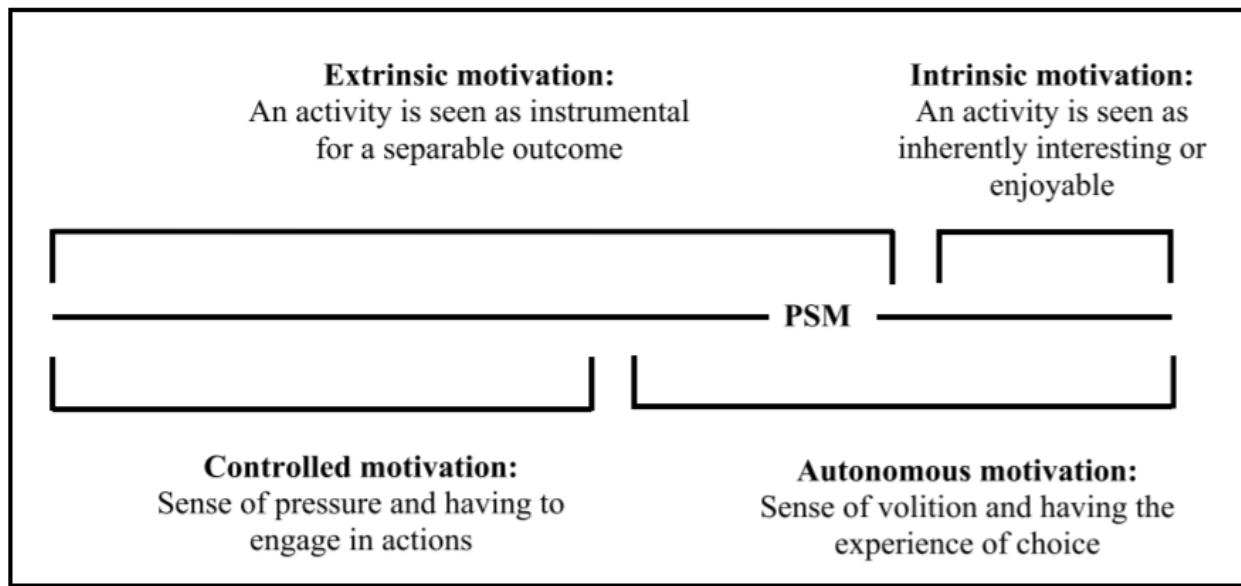
Het onderzoeken van de relatie tussen leiderschap en verschillende typen motivatie is belangrijk voor verschillende redenen. Ten eerste kan het begrip van de mechanismen, waardoor leiderschap de motivatie van medewerkers kan verhogen of verlagen, cruciaal zijn voor het behalen van organisatiedoelen (Jensen & Bro, 2018). Motivatie is daarnaast een breed concept. Verschillende typen motivatie kunnen gunstig zijn om verschillende wenselijke resultaten te behalen (Jensen & Andersen, 2015). Ten slotte kan de integratie tussen leiderschap en motivatie beter uitleggen hoe leiderschap ervaren wordt door medewerkers, waardoor er beter aangestuurd kan worden op een hoge PSM en intrinsieke motivatie (e.g. Frey, 1997; Jacobsen, Hvitved & Andersen, 2014).

### Motivatie binnen de Self-Determination Theory (SDT)

Volgens de SDT verschillen mensen niet alleen in *hoe veel* motivatie ze hebben voor het uitvoeren van hun werk, maar ook in *het type* motivatie dat achter de actie zit (Ryan & Deci, 2000). De SDT maakt een onderscheid tussen autonome/gecontroleerde en in-/extrinsieke motivatie. Dit spectrum is overzichtelijk weergegeven in figuur 1 (p. 23). De mate van autonomie of controle van motivatie wordt bepaald door de mate van vrijwilligheid (vrijwillig-onvrijwillig). Kort gezegd houdt dit de aanwezigheid van keuze of vrijheid voor bepaalde acties of druk om specifieke acties uit te voeren in (Gagné & Deci, 2005, p. 334). Intrinsieke motivatie valt per definitie binnen het kader van autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005). Wanneer een medewerker intrinsiek gemotiveerd is voor het uitvoeren van zijn werk, zal hij of zij het inherent interessant of plezierig vinden (Ryan & Deci, 2000). Intrinsieke motivatie staat in contrast met extrinsieke motivatie, waarbij de nadruk ligt op een prikkel die een bepaalde handeling verbindt met een gewenst resultaat (Gagné & Deci, 2005). Een medewerker kan bijvoorbeeld €100,- extra verdienen als hij of zij zijn werk voor een bepaalde tijd af heeft. Wanneer een handeling wordt uitgevoerd vanwege een externe consequentie (zoals goedkeuring, tastbare beloningen of een verhoogd zelfvertrouwen), wordt het een extrinsieke gecontroleerde motivatie genoemd (Jensen & Bro, 2018). Wanneer medewerkers de waarde van een bepaalde taak inzien en deze in lijn zijn met hun zelfgekozen doelen, wordt de motivatie extrinsiek autonoom genoemd (Gagné & Deci, 2005). Docenten kunnen de grammaticale ontwikkeling van hun studenten bijvoorbeeld belangrijk vinden, waardoor ze niet alleen begrijpen waarom ze minder interessante handelingen moeten uitvoeren om deze ontwikkeling te behalen, maar ook het belang ervan inzien.

Doordat PSM gedefinieerd wordt als de motivatie om diensten te leveren aan mensen met het doel om bij te dragen aan het welzijn van mensen en de maatschappij (Hondegheem & Perry, 2009, p.6), is het zowel een extrinsieke als een autonome motivatie. Wanneer de motivatie voor een bepaalde (door PSM gedreven) handeling gebaseerd is op de verwachte externe uitkomst van deze activiteit (namelijk een maatschappelijke bijdrage), kan er sprake zijn van handelingen die niet inherent interessant zijn. Echter, is de verwachte uitkomst niet gericht op (en is daarom niet controlerend voor) de werknemer die de handeling uitvoert. In plaats daarvan, worden deze handelingen uitgevoerd omdat het nodig is voor het behalen van het uiteindelijke doel (de welvaart van de samenleving) (Houston, 2011, p. 763). PSM is dus een autonoom type motivatie, dat verschilt van intrinsieke motivatie doordat het niet primair gekarakteriseerd wordt door een inherente interesse in het uitvoeren van bepaalde activiteiten, maar in de lange termijn bijdraagt aan het welzijn van anderen en de maatschappij (Jensen & Bro, 2018). De mate waarin er effectief kan worden bijgedragen aan dit welzijn wordt versterkt door het innoverend gedrag dat medewerkers vertonen (Bernier, Hafsi & Deschamps, 2015). Onder het volgende tussenkopje wordt innoverend gedrag als concept verder toegelicht.

Figuur 1: Het motivatie continuüm (Jensen & Bro, 2018, p. 537)



Noot: PSM = Public Service Motivation

## Innoverend gedrag

Zoals eerder gesteld kan innoverend gedrag van medewerkers van positieve invloed zijn op het aanpassingsvermogen op veranderende omstandigheden van een organisatie. Publieke organisaties krijgen als gevolg van bezuinigingen te maken met een steeds meer turbulente werkomgeving. Hierin worden zij uitgedaagd om meer publieke diensten te verlenen met minder geld. Innovatie staat centraal in een effectieve en efficiënte dienstverlening aan burgers (Bernier *et al.*, 2015). Innovatie is een idee, handeling of project dat als ‘nieuw’ wordt ervaren door het individu of een organisatie (Rogers, 2003, p. 12). Innovatie verschilt van een uitvinding doordat innovaties toepasbaar moeten zijn. Daarnaast verschilt innovatie van reguliere continue verbetering doordat innovatie verder gaat dan kleine verbeteringen en aanpassingen (Moore & Hartley, 2008).

De kern van innoverend gedrag is een idee (Scott & Bruce, 1994). Medewerkers zetten zich in voor de ontwikkeling, het draagvlak en de toepassing van deze ideeën. (Van de Ven, 1986, p. 592). Innoverend gedrag wordt gekenmerkt door drie elementen; (1) ideeën generatie, (2) ideeën promotie en (3) ideeën realisatie (Kanter, 1988; West & Farr, 1989; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000). *Ideeën generatie* wordt beschreven als het ontstaan van nieuwe en te gebruiken ideeën (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Kanter, 1988; Woodman *et al.*, 1993). *Ideeën promotie* gaat over het werven van steun van leidinggevend en collega's voor de nieuwe ideeën. Hierbij kan gedacht worden aan het deelnemen in sociale activiteiten om gelijkdenkenden en sponsors te vinden. Deze zijn nodig voor het bouwen van een coalitie die de nodige macht heeft om het idee tot uitwerking te kunnen brengen (Galbraith, 1982; Kanter, 1983, 1988). *Ideeën realisatie* wordt gedefinieerd als het laatste stadium waarin nieuwe ideeën geoperationaliseerd worden om uitgetest, ingevoerd en geëvalueerd te kunnen worden (Kanter, 1988). Aangezien een innoverend proces vaak onderbroken wordt (Kanter, 1988; Schroeder, van de Ven, Scudder & Polley, 1989), kunnen medewerkers tegelijkertijd betrokken zijn bij meerdere van de drie stadia (Scott & Bruce, 1994). Een medewerker kan bijvoorbeeld al bezig zijn met een pilot voor afvalscheiding (idee realisatie) terwijl hij of zij bezig is met het uitwerken van een ander innoverend idee (idee generatie).

In contrast met de private sector is innovatie in de publieke sector niet een middel om een concurrerend voordeel te behalen, maar een manier om publieke dienstverlening te verbeteren. Door innovatie in de publieke sector wordt de welvaart van de samenleving verhoogd (Torfing & Triantafillou, 2016; Moore & Hartley, 2008). In de context van de publieke sector houdt

innoverend gedrag dus ideeën generatie, ideeën promotie en ideeën realisatie in die resulteren in maatschappelijke waarde. Het onderscheid wordt vaak gemaakt tussen incrementele en radicale innovatie. Door de vaak rigide en bureaucratische publieke organisaties zal innoverend gedrag binnen publieke organisaties sneller incrementeel zijn, met kleine veranderingen in bestaand beleid (Bekkers, Edelenbos & Steijn, 2011, p. 14).

Nu alle theoretische concepten uitvoerig behandeld zijn wordt er onder het volgende kopje besproken hoe de concepten zich vanuit de theorie tot elkaar verhouden en wat voor hypothesen hieruit volgen.

## **Hypothesen**

### Leiderschap en motivatie

Volgens Paarlberg & Lavigna (2010) is transformationeel leiderschap een veelbelovende manier om het PSM van medewerkers te verhogen. Transformationele leidinggevenden ontwikkelen, delen en onderhouden namelijk een visie. Medewerkers zullen sneller geneigd zijn om bij te dragen aan het welzijn van de samenleving (ofwel een hoger PSM hebben) als de visie demonstreert hoe deze wenselijke samenleving er uit ziet en hoe er aan kan worden bijgedragen. Wanneer een leidinggevende bijvoorbeeld uitdraagt dat het de visie is om te streven naar een duurzame organisatie (die de CO<sub>2</sub> uitstoot bijvoorbeeld minimaliseert) en hoe hier aan kan worden bijgedragen (door middel van duurzaamheidsdoelstellingen), wordt er verwacht dat medewerkers inzien wat voor voordelen dit heeft voor de samenleving (bijvoorbeeld de temperatuur die niet stijgt als gevolg van het broeikasgaseffect) en gemotiveerd zullen zijn om bij te dragen aan het maatschappelijk welzijn door het behalen van deze visie. Zoals verwacht is de positieve relatie tussen de twee concepten in verschillende onderzoeken bevestigd (cf. Krogsgaard *et al.*, 2014; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright, Christensen & Pandey, 2013).

Daarnaast wordt PSM getypeerd als een altruïstisch type motivatie (Hondegheem & Perry, 2009, p. 6). Dit houdt in dat mensen diensten leveren aan en voor mensen, met het doel om het welzijn van anderen en de samenleving te verhogen. Aangezien PSM gepaard gaat met altruïsme, en transformationeel leiderschap gaat over het overstijgen van eigenbelang, is het de centrale verwachting in bestaande literatuur dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op PSM (Bellé, 2013; Park & Rainey, 2008; Vandenabeele, 2014; Wright *et al.*, 2012). Het argument

is dat publieke leidinggevendenden het PSM van medewerkers kunnen beïnvloeden door het gebruik van transformationeel leiderschap, door hen voorbij hun zelfinteresse te laten kijken en hen te motiveren door ervaringen in het helpen van anderen (Paarlberg & Lavigna, 2010, p. 710). Op basis hiervan wordt er beargumenteerd dat leidinggevendenden, die pogen een heldere visie te communiceren, beter zijn in het duidelijk maken aan medewerkers waar ze aan bijdragen door hun werkzaamheden uit te voeren en dus een hogere mate van PSM ervaren, zoals weergegeven in Hypothese 1:

*H1: Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transformationeel leiderschap, ervaren een hoge mate van PSM*

Er is weinig bekend over een relatie tussen transactioneel leiderschap en PSM. In essentie richt transactioneel leiderschap zich op het beïnvloeden van extrinsieke motivatie. Denk aan de leidinggevende die, door middel van voorwaardelijke beloning, medewerkers willen aansturen op hogere prestaties. PSM aan de andere kant, wordt over het algemeen gecategoriseerd als een intrinsiek type motivatie. Het kan beargumenteerd worden dat er daarom überhaupt geen sprake is van een relatie tussen de twee concepten. Vanuit de self-determination theory (SDT) worden elementen van PSM echter ook geschaard onder extrinsieke motivatie. Men is bijvoorbeeld gemotiveerd voor het opstellen van duurzaamheidsbeleid omdat het uiteindelijk leidt tot een hoger maatschappelijk welzijn. Zie voor een meer uitgebreide toelichting het kopje ‘Motivatie binnen de Self-Determination Theory (SDT)’ in dit hoofdstuk.

In dit verband wordt er verwacht dat het leiderschap binnen de Universiteit Leiden meer gefocust zal zijn op het behalen van eigen gestelde doelen, bijvoorbeeld het verminderen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 50%. Het verschil tussen het bestempelen van ‘maatschappelijk welzijn’ als beloning voor goede prestaties (naar transactioneel leiderschap) of als visie voor de toekomst (naar transformationeel leiderschap) is genuanceerd. Wanneer er naar het milieubeleidsplan wordt gekeken, wordt het verminderen van de uitstoot meer als visie voor de toekomst gezien (Universiteit Leiden, 2016). Hierdoor wordt er verwacht dat eventueel transactioneel leiderschap het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen niet als ‘beloning’ voorhoudt aan werknemers. In dit geval kan er worden beargumenteerd dat het belonen of straffen van goede prestaties een

negatief effect heeft op het PSM van beleidsmedewerkers. Hierdoor is de tweede hypothese op te stellen:

*H2: Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transactioneel leiderschap ervaren een lage mate van PSM*

### Leiderschap en innoverend gedrag

Verschillende onderzoeken vonden een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en innovatie op organisatieniveau (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Jung, Chow & Wu, 2003; Jung, Wu & Chow, 2008). Echter, omdat deze resultaten over organisationele innovatie gaan, is het geen bewijs dat transformationele leiders effectief zijn in het stimuleren van innoverend gedrag bij individuele medewerkers. Organisationele innovatie zou namelijk ook kunnen voortvloeien uit strategische beslissingen vanuit de organisatie top, zoals het investeren in onderzoek en ontwikkeling.

Innovatie staat centraal in het nadenken over transformationeel leiderschap. Het concept is ontwikkeld met leiders die de bestaande gang van zaken ‘transformeren’ (Bass, 1985, 1989; Burns, 1978; Tichy & Devanna, 1986; Tichy & Ulrich, 1984). Bass (1985) schreef dat transformationele leiders, in contrast met transactionele leiders, innovatiever zijn, meer nieuwe ideeën teweegbrengen en grote veranderingen kunnen doorvoeren. Transformationeel leiderschap staat centraal in het proces van verandering en dus ook in innovatie (Bass & Riggio, 2006). De transformationele leider poogt de behoeften en interesses van medewerkers in lijn te brengen met die van de organisatie, wat medewerkers kan bewegen om de extra nodige stap te maken voor innoverend gedrag (Bass, 1999).

Binnen de algemene managementwetenschappen wordt het communiceren van een visie naar medewerkers een voorwaarde voor effectief leiderschap genoemd (Venus *et al.*, 2019, p. 2668), en is het essentieel voor het stimuleren van innoverend gedrag (Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008; Morgeson *et al.*, 2010). Van Knippenberg & Stam, (2014) definiëren dit ‘visionair leiderschap’ als een (verbaal) toekomstbeeld voor een organisatie. Hierbij is het doel om anderen te overtuigen om bij te dragen aan de realisatie van dat toekomstbeeld. Visie is tevens de kern van de herconceptualisering van transformationeel leiderschap, zoals beschreven door Jensen *et al.* (2019). Het uitdragen van een visie met betrekking tot duurzaamheid

zou hierdoor bij kunnen dragen de mate waarin medewerkers innovierend gedrag vertonen, omdat er geen duidelijke taak wordt omschreven maar een richting waarin medewerkers zelf kunnen bedenken hoe ze in deze richting bewegen.

Er zijn weinig studies die de directe relatie tussen transformationeel leiderschap en het innovierend gedrag van medewerkers hebben onderzocht. De onderzoeken die er zijn, hebben verschillende resultaten opgeleverd. Een van die studies vond een negatieve relatie (cf. Basu & Green, 1997), terwijl een andere studie een positieve relatie vond (cf. Boerner, Eisenbeiss & Griesse, 2007). Een derde studie vond geen relatie (cf. Moss & Ritossa, 2007). Op basis van het eerder genoemde causale mechanisme tussen het opstellen van een visie is het de verwachting dat het uitdragen van een visie (omtrent duurzaamheid) door middel van transformationeel leiderschap een positieve invloed zal hebben op het innovierend gedrag van medewerkers. Hieruit volgt de derde hypothese:

*H3: Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transformationeel leiderschap, vertonen meer innovierend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

Zoals eerder vermeld heeft onderzoek aangetoond dat transformationele leiders meer nadruk leggen op innovatie dan transactionele leiders (cf. Church & Waclawski, 1998; Howell & Higgins, 1990). Het kan beargumenteerd worden dat transactioneel leiderschap een negatieve invloed heeft op innovierend gedrag, omdat het meer gefocust is op prestaties binnen de rol van een medewerker en minder op het stimuleren van nieuwe ideeën. Dit kan in het bijzonder het geval zijn bij functies waar innovatie niet expliciet onderdeel is van een functieomschrijving (Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2009). Transactionele leiders dragen namelijk verwachtingen uit en geven feedback op basis van het al dan niet voldoen aan deze verwachtingen. Dit geeft een voorkeur van de transactionele leider voor een concreet vastgelegd gedrag weer, wat het gedrag van medewerkers weg kan sturen van nieuwe ideeën in de vorm van innovierend gedrag (Nederveen Pieterse *et al.*, 2009). Daarnaast kan transactioneel leiderschap als controlerend en demotiverend ervaren worden, waardoor er minder innovierend gedrag wordt vertoond (Deci & Ryan, 1987).

Organ (1990) suggereert dat medewerkers de relatie met hun werkgevers liever definiëren op basis van sociale interactie dan op basis van economische uitwisselingen, zoals bonussen. Wanneer inzet redelijk wordt beloond in een sociale uitwisselingsrelatie, zijn medewerkers bereid om verder te gaan in hun inzet (door innoverend gedrag te vertonen) dan er beschreven staat in hun contractueel vastgelegde taakomschrijving (e.g. Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1990; Organ & Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995). Dit komt overeen met de het non-geldelijke beloning aspect van transactioneel leiderschap. ‘Non- geldelijk’ betekent in deze context dat medewerkers op een sociale manier beloond worden, door bijvoorbeeld complimenten voor het team of het individu. Basu & Green (1997) beargumenteren echter wel dat transformationeel leiderschap effectiever is dan transactioneel leiderschap om innoverend gedrag te bevorderen.

Wanneer medewerkers het idee hebben dat hun inzet redelijk beloond wordt, worden ze gemotiveerd om innoverend gedrag te vertonen. Echter, wanneer inzet matig beloond wordt, tonen medewerkers minder innoverend gedrag (cf. Adams, 1963, 1965; Janssen, 2000). Bestaand onderzoek tussen transactioneel leiderschap en innoverend gedrag heeft geen relatie gevonden tussen de twee concepten (Boerner *et al.*, 2007; Moss & Ritossa, 2007). Hierdoor wordt er verwacht dat transactioneel leiderschap een negatieve invloed zal hebben op het innoverend gedrag van werknemers. Hieruit volgt de vierde hypothese.

*H4: Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transactioneel leiderschap, vertonen minder innoverend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

#### Motivatie en innoverend gedrag

Creativiteit (in het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën) is een belangrijk onderdeel van innoverend gedrag (Amabile, 1988). Naast dat innoverend gedrag beïnvloed wordt door kennis, vaardigheden en talenten (Amabile, 1983; Barron & Harrington, 1981), is er beargumenteerd dat het voornamelijk afhankelijk is van motivatie (Amabile, 1988). Perry & Wise (1990, p. 371) beargumenteren dat toegewijde werknemers waarschijnlijk eerder spontaan innoverend gedrag vertonen in het belang van de organisatie waarvoor zij werken. Terwijl er een positieve relatie gevonden is tussen PSM en toewijding (Crewson, 1997), heeft de invloed van het PSM van

werknemers op hun innoverend gedrag minder aandacht gekregen in wetenschappelijke literatuur. Dit is het geval ondanks het feit dat onderzoek een link heeft gevonden tussen het PSM van werknemers en andere maten van prestaties (Ritz *et al.*, 2016).

Wetenschappers zijn recentelijk pas begonnen met het onderzoeken van de relatie tussen PSM en innoverend gedrag. Bijvoorbeeld door het analyseren van de mate waarin het PSM van managers het innoverend gedrag van werknemers faciliteert (Hatmaker, Hassan & Wright, 2014) of het effect van het PSM van managers op de mate waarin zij zelf innoverende ideeën aannemen (Hsu & Sun, 2014). Wright, Christensen & Isett (2013) bevonden dat medewerkers, die hoog scoorden op de zelfopoffering dimensie van PSM, waarschijnlijk eerder organisatieverandering (in de vorm van nieuwe innoverende ideeën) ondersteunen. Ze suggereren dat dit komt doordat medewerkers minder snel bezorgd zijn om veranderingen die hen persoonlijk nadelig beïnvloeden. Daarentegen is het directe effect van het PSM van werknemers op hun innoverend gedrag nog niet in detail onderzocht.

Op basis van op het bovenstaande wordt er verwacht dat naarmate medewerkers een hoge mate van PSM vertonen, zij het publieke belang van duurzaamheid zullen omarmen en meer innoverend gedrag zullen laten zien ten belangen van duurzaamheid. Hierdoor is de vijfde hypothese op te stellen:

*H5: Medewerkers met een hoge mate van PSM, vertonen meer innoverend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

#### Leiderschap, motivatie en innoverend gedrag

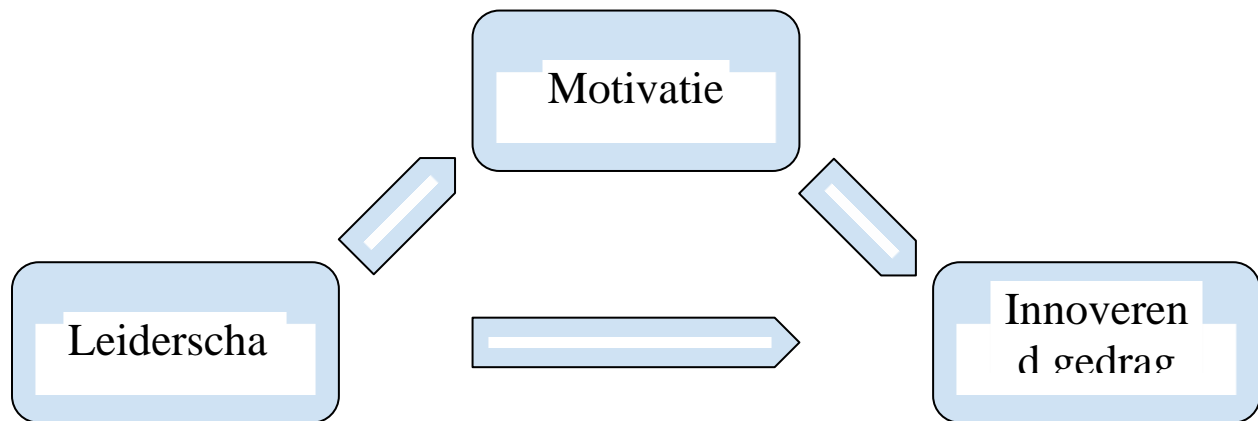
In bovenstaande hypothesen wordt er een positieve relatie verwacht tussen (1) transformationeel leiderschap en PSM en (2) PSM en innoverend gedrag. Op basis van deze verwachtingen kan er vanuit worden gegaan dat PSM als variabele tussen transformationeel leiderschap en innoverend gedrag valt. Aangezien er verwacht wordt dat transactioneel leiderschap een negatieve relatie met PSM zal hebben, wordt dit type leiderschap uit de zesde hypothese weggelaten. De direct te meten effecten van transformationeel en transactioneel leiderschap op innoverend gedrag zijn opgesteld in hypothese 3 en 4. Op basis van het bovenstaande is de zesde hypothese op te stellen:

*H6: Transformationeel leiderschap beïnvloedt innoverend gedrag via PSM*

## Conceptueel Model

Samenvattend wordt er onderzocht wat voor effect leiderschap heeft op innoverend gedrag met betrekking tot duurzaamheidsbeleid bij de Universiteit Leiden. Hierin wordt de verklarende rol van motivatie onderzocht. Leiderschap en motivatie worden in het conceptueel model weergegeven in plaats van transformationeel leiderschap en PSM om elementen van andere leiderschapsstijlen of motivatie conceptualisering te kunnen herkennen in de casus. Innoverend gedrag met betrekking tot duurzaamheidsbeleid wordt gedefinieerd als de afhankelijke variabele in het onderzoek. Leiderschap wordt aangewezen als de onafhankelijke variabele. Motivatie valt als mediërende variabele tussen leiderschap en prestaties. De interactie tussen deze variabelen is visueel weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Conceptueel model



## 3. Methoden

### Casus: het milieubeleidsplan

Het milieubeleidsplan van de Universiteit Leiden is door het College van Bestuur (CvB) opgesteld voor de jaren 2016-2020. Zoals in de inleiding vermeld is het doel hiervan om de CO2-footprint van de Universiteit, gedurende de uitvoering van het plan, met 50% te laten dalen. Hiervoor wordt er ingezet op drie pijlers binnen de Universiteit: (1) Bedrijfsvoering, (2) Onderwijs en (3) Onderzoek. Binnen de bedrijfsvoering zijn er in totaal 26 duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld voor zes meetbare thema's; (1) Huisvesting, (2) Energie, (3) Water, (4) Inkoop en beleggen, (5)

Afval en (6) Mobiliteit. Het beleid, ter invulling van de duurzaamheidsdoelstellingen voor de eerste drie thema's (huisvesting, energie en water), wordt opgesteld binnen het Expertisecentrum Vastgoed (een afdeling binnen de Universiteit). Het beleid voor de laatste drie thema's, exclusief beleggen, wordt opgesteld binnen het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB; tevens een afdeling binnen de Universiteit). De invulling van de duurzaamheidsdoelstellingen voor het beleggingsgedrag van de Universiteit is apart belegd bij de afdeling Financieel Economische Zaken (FEZ).

De Universiteit geeft aan in te zetten op “het verder inbedden van duurzaamheid in de kerntaken van de universiteit: onderwijs en onderzoek” (Universiteit Leiden, 2016). Voor het onderwijs betekent dit bijvoorbeeld dat de Universiteit ambieert om een kerncurriculum vak over duurzaamheid in ieder bachelorcurriculum op te nemen. De duurzaamheid in het onderzoek van de Universiteit komt aan bod door bijvoorbeeld in te zetten op duurzaam gebruik van onderzoeksmaterialen in laboratoria (Universiteit Leiden, 2016). Voor onderwijs en onderzoek zijn in het milieubeleidsplan tevens zes doelstellingen opgenomen. Deze zijn echter nog weinig concreet of ambitieus.

De Universiteit heeft, ter begeleiding van de afdelingen in het invulling geven aan en behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen, een duurzaamheidscoördinator aangesteld. Deze coördinator staat in contact met de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten met betrekking tot hun inzet voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Samen met het College van Bestuur en in overleg met de relevante afdelingen en personen, wordt er momenteel gewerkt aan het opstellen van een aansluitend milieubeleidsplan voor 2022-2027. Het huidige milieubeleidsplan loopt namelijk van 2016-2021 en is in de laatste fase beland.

### **Onderzoeksontwerp**

Er is voor het onderzoek gebruik gemaakt van een deductieve argumentatie. Dit houdt in dat de hypothesen, als gevolg van de theorie op het gebied van leiderschap, motivatie en innoverend gedrag, getoetst zijn aan de verkregen data. De data volgt uit de gekozen casus; het duurzaamheidsbeleid bij de Universiteit Leiden, en wordt onder het volgende kopje uitgebreider toegelicht.. Dit resulteert in een *single-case study* als onderzoeksontwerp. De keuze voor de Universiteit Leiden als enkele case voor het onderzoek wordt verantwoord door de inzet op zes

duurzaamheidsthema's, welke relevant zijn voor alle faculteiten en afdelingen van de Universiteit. Dit resulteert in een breed object van analyse, zodat de generaliseerbaarheid verhoogd wordt.

Het onderzoek is kwalitatief onderbouwd door het analyseren van data uit de gevoerde, semi-gestructureerde interviews. Met 'semi-gestructureerd' wordt er bedoeld dat er voorafgaand aan de interviews een vaste vragenlijst is opgesteld met ruimte voor vervolgvragen ter verheldering van de antwoorden. Er is gekozen voor een kwalitatieve onderbouwing, omdat het een meer verdiepend inzicht geeft in de kennis en ervaringen van leidinggevend en beleidsmedewerkers. Deze kwalitatieve onderbouwing is specifiek relevant voor concepten als motivatie en leiderschap, omdat deze persoonlijk subjectief zijn. Hierdoor kan de kwalitatieve data meer inzicht geven dan een antwoord op een stelling op basis van een schaal van één tot vijf. Dit verdiepende inzicht verhoogt de rechtvaardiging van een causale analyse en conclusie. In bestaande onderzoeken worden de effecten van leiderschap vooral op een kwantitatieve wijze onderzocht (cf. Krogsgaard *et al.*, 2014; Vermeeren, Kuipers & Steijn, 2014; Srithongrungrung, 2011). Deze onderzoeken gebruikten een grote pool, waardoor er gemakkelijker meer dan 100 respondenten geworven konden worden. Binnen de Universiteit Leiden zijn er niet genoeg beleidsmedewerkers voor het thema duurzaamheid om genoeg data te verzamelen voor een kwantitatieve analyse. De keuze voor kwalitatieve onderbouwing met gebruik van deze casus wordt hierdoor versterkt.

### **Data en procedure**

De interviews vormen de hoofdzakelijke bron van de resultaten. De interviews zijn digitaal afgenomen door het gebruik van Microsoft Teams. Dit is het standaard programma dat de Universiteit Leiden gebruikt voor online afspraken. Idealiter worden de interviews face-to-face afgenomen, maar door de omstandigheden rond het Coronavirus is hiervan afgeweken. In het gebruik van een vragenlijst en de selectie van respondenten is er een onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en beleidsmedewerkers. Dit onderscheid wordt verder toegelicht onder volgende twee kopjes. Voorafgaand aan de online interviews zijn de respondenten om goedkeuring gevraagd voor het opnemen van het interview. Er is hierbij vermeld dat de data anoniem verwerkt wordt en dat de opnames na afronding van de transcripties verwijderd zullen worden. Zie hiervoor de Facesheet in Bijlage 1. Het interview wordt opgenomen door de ingebouwde opnametool van het programma. Er is voor het gebruik van interviews gekozen om de betrouwbaarheid en interne

validiteit van het onderzoek te waarborgen. Eerstehands inzichten middels interviews verhogen namelijk de kans op vergelijkbare resultaten wanneer het onderzoek herhaald zou worden.

Door de omstandigheden van het Coronavirus is het lastiger gebleken om tijd in te plannen met respondenten voor het afnemen van een interviews. Als gevolg hiervan is er bij twee van de drie leidinggevendenden gebruik gemaakt van een meer beperkte vragenlijst. Hierin zijn meerdere vragen binnen één dimensie van een concept geconsolideerd in één vraag. Zie hiervoor het verschil tussen Bijlage 3A en 3B.

### **Selectie respondenten**

Binnen de Universiteit Leiden zijn beleidsmedewerkers (op het gebied van duurzaamheid) en hun direct leidinggevendenden geselecteerd voor de interviews. Zoals gezegd wordt duurzaamheidsbeleid opgesteld binnen het Expertisecentrum Vastgoed (huisvesting, energie en water), het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB; inkoop, mobiliteit en afval) en Financieel Economische Zaken (FEZ; beleggen). De respondenten zijn geselecteerd uit deze drie afdelingen omdat deze drie afdelingen verantwoordelijk zijn voor het invulling geven aan het duurzaamheidsbeleid. De Universiteit spreekt van zes thema's, omdat inkopen en beleggen onder dezelfde noemer worden geschaard. In werkelijkheid zijn het UFB en FEZ respectievelijk verantwoordelijk voor het duurzaamheidsbeleid voor de thema's inkopen en beleggen.

Bij het Expertisecentrum Vastgoed zijn twee beleidsmedewerkers en de adjunct directeur geselecteerd. Het Expertisecentrum Vastgoed heeft natuurlijk ook een directeur bedrijfsvoering, maar aangezien beide beleidsmedewerkers de adjunct directeur aan wezen als hun direct leidinggevende, is de adjunct directeur geselecteerd in plaats van de directeur bedrijfsvoering. In het team werkt ook een administratief medewerker. Deze medewerker is niet geïnterviewd, omdat zijn of haar rol met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen niet gefocust is op het opstellen van beleid. De twee beleidsmedewerkers en de adjunct directeur zijn, naast de directeur bedrijfsvoering als eindverantwoordelijke, hoofdzakelijk verantwoordelijk voor en betrokken bij het invulling geven aan de doelstellingen voor de drie thema's.

Zoals gezegd is het UFB verantwoordelijk voor de invulling van de duurzaamheidsdoelstellingen voor de thema's inkoop, afval en mobiliteit. De directeur bedrijfsvoering van het UFB is bij deze drie thema's direct betrokken en is geselecteerd als leidinggevende binnen deze thema's. Zij stuurt hiervoor twee beleidsmedewerkers aan, die samen

invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Vanwege de betrokkenheid bij het opstellen van duurzaamheidsbeleid naar de duurzaamheidsdoelstellingen zijn deze twee beleidsmedewerkers geselecteerd voor een interview.

Ten slotte is het duurzaamheidsthema beleggen onderbedeeld bij FEZ. Binnen de FEZ houdt de treasury commissie zich bezig met de eisen die gesteld worden aan de beleggingsfondsen, zodat er voldaan kan worden en invulling gegeven kan worden aan de duurzaamheidsdoelstellingen met betrekking tot beleggen. Deze commissie bestaat uit de portefeuillehouder van het College van Bestuur van de Universiteit, de plaatsvervangend directeur bedrijfsvoering en één beleidsmedewerker. Formeel gezien is de directeur bedrijfsvoering van FEZ de direct leidinggevende van de beleidsmedewerker. Op het gebied van duurzaam beleggen hebben zowel de directeur bedrijfsvoering als de beleidsmedewerker echter de portefeuillehouder aangewezen als direct leidinggevende. Hoewel de portefeuillehouder aangewezen is als leidinggevende binnen de commissie, is elke stem evenveel waard (Bijlage 4I, vraag 4). De portefeuillehouder is desalniettemin aangewezen (door de twee commissieleden) en geselecteerd als leidinggevende voor een interview. De twee commissieleden zijn logischerwijs ook geselecteerd voor een interview binnen het thema beleggen.

Alles bij elkaar opgeteld wordt er voor het onderzoek gebruik gemaakt van in totaal negen interviews. Er is in eerste instantie ingezet op een selectie van tien respondenten voor de validiteit van het onderzoek. Samen zouden deze negen interviews echter voldoende moeten zijn voor de volledige bandbreedte aan data omtrent duurzaamheidsbeleid bij de Universiteit, omdat deze negen personen alle directe betrokkenen zijn bij het opstellen van duurzaamheidsbeleid. Er is nog overwogen om te kijken naar de inspanningen voor duurzaamheid binnen onderzoek en onderwijs. Uit verkennende interviews voorafgaand van het onderzoek bleek echter dat er weinig tot geen structuur zit in het opstellen van beleid voor verduurzaming binnen deze thema's. Daarnaast heeft elke faculteit verschillende ideeën over de invulling ervan en zijn er veel actoren, zoals wetenschappers, studenten en faculteitspersoneel, betrokken bij de implicaties van nieuw duurzaamheidsbeleid voor onderzoek en onderwijs. Hierdoor en vanwege de meetbaarheid en heldere structuur is er gekozen om de zes thema's binnen de bedrijfsvoering als focus te nemen.

## **Operationalisering**

## Leiderschap

De voor dit onderzoek gebruikte conceptualisering van leiderschap te zien in tabel 1 (p. 36). Deze is gebaseerd op het model van Jensen *et al.* (2019), bestaande uit 13 significant geteste items voor transformationeel en transactioneel leiderschap. Hierin zijn de significant geteste determinanten van transformationeel en transactioneel leiderschap weergegeven in de vorm van vragen vanuit het perspectief van een leidinggevende en een medewerker. In de interviews worden de items van de conceptualisering omgevormd tot vragen naar of, hoe en waarom de gedragingen plaatsvinden. In tabel 1 (p. 36) is de linkerkolom ‘Als leidinggevende...’ gebruikt voor de vragen leidinggevend en de rechterkolom ‘Mijn leidinggevende...’ voor de vragen aan beleidsmedewerkers. Zie hiervoor Bijlage 2, 3A en 3B.

Tabel 1: Conceptualisering van leiderschap

| <b>Transformationeel Leiderschap</b>                         |                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | Als leidinggevende...                                                                                                                     | Mijn leidinggevende...                                                                                                                  |
| 1.                                                           | ...concretiseer ik een heldere visie voor de toekomst van de organisatie.                                                                 | ...concretiseert een heldere visie voor de toekomst van de organisatie.                                                                 |
| 2.                                                           | ...streef ik ernaar om medewerkers de doelen van de organisatie te laten omarmen.                                                         | ...streeft ernaar om mij de doelen van de organisatie te laten omarmen.                                                                 |
| 3.                                                           | ...streef ik ernaar om medewerkers samen te laten werken voor de visie van de organisatie.                                                | ...streeft ernaar om mij samen te laten werken voor de visie van de organisatie.                                                        |
| 4.                                                           | ...streef ik ernaar om aan medewerkers duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. | ...streeft ernaar om aan medewerkers duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de doelen van de organisatie. |
| <b>Transactioneel Leiderschap: Non-geldelijke beloningen</b> |                                                                                                                                           |                                                                                                                                         |
|                                                              | Als leidinggevende...                                                                                                                     | Mijn leidinggevende...                                                                                                                  |
| 1.                                                           | ...geef ik medewerkers individueel positieve feedback wanneer zij goed presteren.                                                         | ...geeft mij individueel positieve feedback wanneer ik goed presteer.                                                                   |

|                                                          |                                                                                                                 |                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.                                                       | ...laat ik actief mijn waardering voor werknemers merken wanneer zij beter presteren dan verwacht.              | ...laat actief zijn of haar waardering voor werknemers merken wanneer zij beter presteren dan verwacht.  |
| 3.                                                       | ...geef ik persoonlijk mijn complimenten aan medewerkers wanneer zij uitstekend werk leveren.                   | ...geeft mij persoonlijk zijn complimenten wanneer ik uitstekend werk lever.                             |
| <b>Transactioneel Leiderschap: Geldelijke beloningen</b> |                                                                                                                 |                                                                                                          |
|                                                          | Als leidinggevende...                                                                                           | Mijn leidinggevende...                                                                                   |
| 1.                                                       | ...beloon ik de prestaties van werknemers als deze aan mijn verwachtingen voldoen.                              | ...beloont mijn prestaties als deze aan zijn of haar verwachtingen voldoen.                              |
| 2.                                                       | ...beloon ik werknemers op basis van hoe goed ze hun taken uitvoeren.                                           | ...beloont mij op basis van hoe goed ik mijn taken uitvoer.                                              |
| 3.                                                       | ...maak ik aan werknemers duidelijk wat voor beloning er volgt wanneer doen wat ik van hen verwacht.            | ...maakt aan mij duidelijk wat voor beloning er volgt wanneer doe wat er van mij verwacht wordt.         |
| <b>Transactioneel Leiderschap: Sancties</b>              |                                                                                                                 |                                                                                                          |
|                                                          | Als leidinggevende...                                                                                           | Mijn leidinggevende...                                                                                   |
| 1.                                                       | ...verbind ik er negatieve consequenties aan, wanneer werknemers slechter presteren dan zijn of haar collega's. | ...verbindt er negatieve consequenties aan, als ik slechter presteer dan mijn collega's.                 |
| 2.                                                       | ...zorg ik ervoor dat er consequenties zijn voor werknemers die niet consistent presteren zoals verplicht.      | ...zorgt ervoor dat er consequenties zijn voor werknemers die niet consistent presteren zoals verplicht. |
| 3.                                                       | ...verbind ik er negatieve consequenties aan, wanneer werknemers niet presteren naar mijn verplichtingen.       | ...verbindt er negatieve consequenties aan, wanneer ik niet presteer naar zijn of haar verplichtingen.   |

### Motivatie

Zoals besproken in het theoretisch kader wordt PSM onderzocht binnen het motivatiecontinuüm (zie figuur 1, p. 23). Er wordt hiervoor gebruik gemaakt van twaalf items voor PSM, welke een bewezen validiteit en betrouwbaarheid hebben (e.d. Andersen *et al.*, 2014; Wright, Christensen &

Pandey, 2013; Jacobsen *et al.*, 2014). In tabel 2 (p. 37) zijn deze twaalf items weergegeven. Deze zijn vanuit het Engels vertaald uit het artikel van Jensen en Bro (2018). PSM kan hierin worden gezien als een construct, bestaande uit vier factoren/dimensies: (1) Compassie, (2) Toewijding aan publiek belang, (3) Zelfopoffering en (4) Aantrekking tot beleid (Kim & Vandenabeele, 2010; Perry, 1996). Deze operationalisering is consistent met de vaker gebruikte conceptualisering van PSM, bestaande uit emotionele, normatieve en instrumentele motieven voor publieke dienstverlening (Perry & Wise, 1990). In bijlage 2 en 3 is te zien hoe de twaalf items zijn aangepast voor leidinggevend en beleidsmedewerkers om de concepten op een kwalitatieve wijze te kunnen uitvragen.

Tabel 2: Conceptualisering van motivatie

| <b>Public Service Motivation</b>           |                                                                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Compassie                               | a. Ik ervaar het als moeilijk om anderen in nood te zien                   |
|                                            | b. Nadenken over het welzijn van anderen is voor mij belangrijk            |
|                                            | c. Ik ben mij bewust van de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen       |
| 2. Toewijding aan publieke dienstverlening | a. Het is voor mij belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn    |
|                                            | b. Ik ervaar publieke dienstverlening als mijn burgerplicht                |
|                                            | c. Betekenisvolle publieke dienstverlening is belangrijk voor mij          |
| 3. Zelfopoffering                          | a. Ik plaats plicht boven mijn eigen belang                                |
|                                            | b. Ik ben bereid persoonlijk verlies te lijden om de samenleving te helpen |
|                                            | c. Ik ben bereid opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving |
| 4. Aantrekking tot beleid                  | a. Ik ervaar politieke processen over het algemeen als iets positiefs      |
|                                            | b. Ik ervaar politieke processen over het algemeen als iets negatiefs      |

### Innoverend gedrag

Innoverend gedrag wordt geconceptualiseerd met behulp van een schaal van negen items afkomstig uit drie subschalen, zoals beschreven door Scott & Bruce (1994) en Kanter (1988). Hierin wordt innoverend gedrag als concept verdeeld in drie stadia, zoals te zien is in tabel 3 (p. 39). Per stadium worden drie factoren beschreven, welke uitgevraagd zullen worden bij de respondenten. Bij leidinggevendenden zullen de factoren uitgevraagd worden door ze om te vormen naar vragen over ‘hoe’ en ‘waarom’ deze factoren voorkomen en hoe hierop wordt aangestuurd. Bij beleidsmedewerkers zullen de factoren omgevormd worden tot vragen over ‘of’ en ‘hoe’ deze factoren bij hen voorkomen. Zie hiervoor Bijlage 2, 3A en 3B.

Tabel 3: Conceptualisering van innoverend gedrag

|                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idee generatie</b>                                                                |
| 1. Het genereren van nieuwe ideeën voor ingewikkelde vraagstukken                    |
| 2. Het zoeken naar nieuwe werkmethoden, technieken en instrumenten                   |
| 3. Tot originele oplossingen komen voor problemen                                    |
| <b>Idee promotie</b>                                                                 |
| 1. Steun verkrijgen voor innoverende ideeën                                          |
| 2. Goedkeuring krijgen voor innoverende ideeën                                       |
| 3. De juiste mensen binnen een organisatie enthousiast maken voor innoverende ideeën |
| <b>Idee realisatie</b>                                                               |
| 1. Innoverende ideeën omvormen in bruikbaar beleid                                   |
| 2. Innoverende ideeën op een systematische manier introduceren binnen de organisatie |
| 3. Het nut van innoverende ideeën evalueren                                          |

### **Codering interviews**

Zoals hierboven is te zien, zijn de concepten leiderschap, motivatie en innoverend gedrag onderverdeeld in dimensies en factoren. Zoals gezegd worden deze concepten gemeten door het afnemen van semi-gestructureerde interviews. Gezien het aantal interviews en de omvang ervan, wordt de data op selectieve wijze gecodeerd. Dit houdt in dat er een overzicht gemaakt is (zie tabel

4, p. 40) waar de factoren en dimensies van de concepten specifieke codes (TS/TSL/PSM/IG/IM)) en bijbehorende kleuren hebben gekregen. Deze (kleur ) codes worden vervolgens gebruikt om de factoren en dimensies van de concepten te kunnen herkennen en markeren in de transcripten (zie bijlage 4A-4I). Voor het fragment zal er in de tekst een code geplaatst worden, waarna er een cijfer volgt. Dit cijfer is oplopend naar het aantal fragmenten die onder deze code vallen. Wanneer er bijvoorbeeld een fragment uit een interview gecodeerd wordt als TL1-56, betekent dit dat dit het 56e fragment is waar de eerste factor (visie formuleren) van transformationeel leiderschap herkend is in de data. Hierdoor kan er eenvoudiger verwezen worden naar specifieke fragmenten én geeft het een overzicht van de frequentie dat dimensies/factoren van concepten voorkomen. Wanneer er bijvoorbeeld in de analyse verwezen wordt naar een specifiek fragment uit de transcripties wordt het nummer van de bijlage, het nummer van de vraag en eventueel de code tussen haakjes geplaatst. Bijvoorbeeld: (Bijlage 4F, vraag 22, PSM4-69),

Tabel 4: Codering van concepten

| <b>Concept</b>                     | <b>Dimensie/factor</b>       | <b>(kleur) Code</b> |
|------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Transformationeel leiderschap (TL) | 1. Visie formuleren          | TL1                 |
|                                    | 2. Visie delen               | TL2                 |
|                                    | 3. Visie onderhouden         | TL3                 |
| Transactioneel leiderschap (TSL)   | 1. Non-geldelijke beloningen | TSL1                |
|                                    | 2. Geldelijke beloningen     | TSL2                |
|                                    | 3. Straffen                  | TSL3                |
|                                    | 1. Compassie                 | PSM1                |

|                                 |                                            |      |
|---------------------------------|--------------------------------------------|------|
| Public Service Motivation (PSM) | 2. Toewijding aan publieke dienstverlening | PSM2 |
|                                 | 3. Zelfopoffering                          | PSM3 |
|                                 | 4. Aantrekking tot beleid                  | PSM4 |
| Innoverend gedrag (IG)          | 1. Idee generatie                          | IG1  |
|                                 | 2. Idee promotie                           | IG2  |
|                                 | 3. Idee realisatie                         | IG3  |

In het volgende hoofdstuk zal de aanwezigheid van en de mogelijke verbanden tussen de concepten besproken middels een analyse van de gecodeerde transcripten.

## 4. Analyse

### Aanwezigheid van de concepten

Voordat de hypothesen getoetst kunnen worden, zal er eerst besproken worden in welke mate de factoren/dimensies van de drie concepten (Leiderschap, Motivatie en Innoverend gedrag) te herkennen zijn in de transcripten. Hiervoor wordt er bijvoorbeeld geanalyseerd in welke mate er sprake is van het uitdragen van een visie met betrekking tot duurzaamheid (transformationeel leiderschap). Transactioneel leiderschap, PSM en innoverend gedrag zullen op dezelfde manier geanalyseerd worden. In tabel 5 is er een overzicht te zien van de frequentie waarin fragmenten uit de transcripties zijn gecodeerd als een bepaalde factor of dimensie van een concept. Hierin is een onderscheid gemaakt tussen de drie afdelingen en het type respondent (leidinggevende of medewerker). Deze getallen zijn op zichzelf niet verklarend voor eventuele verbanden tussen de

concepten, maar kunnen wel een idee geven in welke mate de dimensies en factoren terug te vinden zijn in de transcripten.

Tabel 5: Frequentie van coderingen

| Concept                                       | Dimensie/<br>factor                              | (kleur)<br>Code | Freq.<br>VG* | Freq.<br>UFB* | Freq.<br>FEZ* | Tot. | Freq.<br>LG* | Freq.<br>MW* |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|------|--------------|--------------|
| Trans-<br>formationeel<br>leiderschap<br>(TL) | 1. Visie<br>formuleren                           | TL1             | 4            | 4             | 5             | 13   | 5            | 8            |
|                                               | 2. Visie delen                                   | TL2             | 14           | 6             | 7             | 27   | 7            | 20           |
|                                               | 3. Visie<br>onderhouden                          | TL3             | 6            | 2             | 0             | 8    | 3            | 5            |
| Transactioneel<br>leiderschap<br>(TSL)        | 1. Non-<br>geldelijke<br>beloningen              | TSL1            | 12           | 5             | 4             | 21   | 6            | 15           |
|                                               | 2. Geldelijke<br>beloningen                      | TSL2            | 4            | 3             | 2             | 9    | 6            | 3            |
|                                               | 3. Straffen                                      | TSL3            | 6            | 5             | 5             | 16   | 6            | 10           |
| Public Service<br>Motivation<br>(PSM)         | 1. Compassie                                     | PSM1            | 7            | 7             | 7             | 21   | 4            | 17           |
|                                               | 2. Toewijding<br>aan publieke<br>dienstverlening | PSM2            | 7            | 3             | 12            | 22   | 8            | 14           |
|                                               | 3. Zelfopoffering                                | PSM3            | 6            | 4             | 5             | 15   | 3            | 12           |
|                                               | 4. Aantrekking<br>tot beleid                     | PSM4            | 2            | 4             | 3             | 9    | 1            | 1            |
| Innoverend<br>gedrag (IG)                     | 1. Idee generatie                                | IG1             | 11           | 10            | 5             | 26   | 8            | 19           |
|                                               | 2. Idee promotie                                 | IG2             | 7            | 8             | 6             | 21   | 4            | 17           |
|                                               | 3. Idee realisatie                               | IG3             | 6            | 8             | 4             | 18   | 7            | 11           |

### Transformationeel leiderschap

Wanneer er naar transformationeel leiderschap wordt gekeken, valt er op dat de drie dimensies (TL1/TL2/TL3) ervan in verschillende mate herkend zijn in de transcripten. Het formuleren van een visie wordt bijvoorbeeld ongeveer even vaak benoemd tussen de verschillende afdelingen. Wanneer er gesproken wordt over een visie binnen de afdelingen, gaat het eigenlijk over een visie ter uitvoering van een visie. Het milieubeleidsplan is namelijk de algemene visie van de Universiteit en de leidinggevendenden binnen de drie afdelingen formuleren vervolgens een visie om hier invulling aan te geven (Interview F, beleidsmedewerker UFB). De leidinggevende van de FEZ geeft een helder voorbeeld van hoe zijn of haar visie met betrekking tot een duurzaam beleggingsbeleid tot stand is gekomen (Interview G, leidinggevende FEZ). Deze visie is vervolgens uitgedragen aan en bevestigd door een van zijn of haar medewerkers (Interview H, beleidsmedewerker FEZ). Het opmerkelijke is dat medewerkers bij vastgoed en het UFB betrokken zijn bij de formulering van de visie met betrekking tot duurzaamheid (Interview D, leidinggevende UFB) (Interview E, beleidsmedewerker UFB). Dit is opmerkelijk omdat de theorie zo is opgesteld dat er een helder verband is tussen een leidinggevende en medewerkers, waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor het formuleren van een visie en de medewerker voor het uitvoeren ervan. Uit een gedeelte van de transcripten blijkt dat de wisselwerking tussen leidinggevendenden en medewerkers in het formuleren van een visie bij de Universiteit Leiden genuanceerder is dan de theorie voorschrijft.

Wanneer er vervolgens naar het delen van de visie wordt gekeken, is het verschil groter. In de transcripten van de afdeling vastgoed is namelijk ongeveer even vaak een vermelding ervan herkend als bij het UFB en de FEZ samen. Dit komt voornamelijk doordat de leidinggevende bij vastgoed heel expliciet is geweest in het uitleggen hoe hij of zij de visie met betrekking tot duurzaamheid probeert uit te dragen bij zijn of haar medewerkers. Wederom is de rolverdeling in het delen van een visie genuanceerder dan de theorie doet denken. Het delen van een visie wordt omschreven als het duidelijk maken aan medewerkers hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van een visie. Uit de transcripten blijkt dat dit ook bottom-up (van medewerker naar leidinggevende) gebeurt in plaats van alleen top-down (van leidinggevende naar medewerker)

(Interview E, beleidsmedewerker UFB) (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Een medewerker zegt bijvoorbeeld: “Het is niet zo dat mijn leidinggevende mij dingen moet laten accepteren, omdat ik gewoon naast werk ook privé veel interesse heb in duurzaamheid” (Interview F, beleidsmedewerker UFB) . Dit wordt ook benoemd binnen FEZ; dat het niet nodig is, omdat er zelf al veel interesse is voor duurzaamheid (Interview H, beleidsmedewerker FEZ) (Interview I, beleidsmedewerker FEZ).

Het onderhouden van een visie is minder herkend in de transcripten. Zo is er in de transcripten binnen FEZ geen enkel fragment herkend en zijn er slechts twee fragmenten herkend binnen UFB. Dit is opmerkelijk omdat deze dimensie als het belangrijkste onderdeel wordt aangewezen door Jensen *et al.* (2019). Het onderhouden van een visie wordt beschreven als het duidelijk maken aan medewerkers waarom hun bijdrage aan de visie zo belangrijk is voor de visie. Door een medewerker UFB wordt een voorbeeld gegeven waarin een overzicht wordt gemaakt van het effect van de bijdragen (het opgestelde beleid) op de CO<sub>2</sub>-uitstoot (de visie) (Interview E, beleidsmedewerker UFB). Dit wordt weliswaar niet direct door een leidinggevende aan de medewerker gecommuniceerd. Anderzijds geeft een andere medewerker onder dezelfde leidinggevende aan dat hij of zij specifiek door zijn of haar leidinggevende is ingezet op het thema duurzaamheid, omdat de leidinggevende inzag hoe geïnteresseerd en waardevol de medewerker is voor het thema. Dit is vrijwel het enige echt goede voorbeeld van het onderhouden van een visie, zoals beschreven door Jensen *et al.* (2019).

### Transactioneel leiderschap

Van de drie dimensies binnen transactioneel leiderschap zijn non-geldelijke beloningen het meest herkend in de transcripten. Ook nu zijn de meeste vermeldingen van deze dimensie herkend in de transcripten van vastgoed. De leidinggevende geeft een goed voorbeeld waarin hij of zij zegt dat “wat voor mensen ook heel belangrijk is, is gewoon die erkenning in woorden” (Interview A, leidinggevende vastgoed), “want als er een resultaat is behaald, moet je dat vieren” (Interview A, leidinggevende vastgoed). Bij alle medewerkers is er wel sprake van een bepaalde vorm van non-geldelijke beloningen. Dit uit zich vaak in de vorm van positieve feedback tijdens jaargesprekken (Interview B, beleidsmedewerker vastgoed), via WhatsApp (Interview H, beleidsmedewerker FEZ), via telefoon of via een e-mail (Interview I, beleidsmedewerker FEZ).

De klassieke geldelijke beloning, zoals meer die bekend is in bedrijfsstructuren in de vorm van een bonus, is minder herkend in de transcripten. De afdelingen hebben ongeveer even weinig vermeldingen van een vorm van een financiële beloning als gevolg van gewenste prestaties. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het uitvoeren van taken met betrekking tot duurzaamheid niet tot de hoofdtaak behoort (Interview I, beleidsmedewerker FEZ). Het opmerkelijke is dat uit de transcripten niet is gebleken dat een bepaalde vorm van een geldelijke beloning zowel door de leidinggevende als een medewerker binnen een afdeling werd genoemd. Zo wordt er door de leidinggevende binnen vastgoed vermeld dat er sprake kan zijn van een functioneringstoelage (de toekenning van een paar procent bovenop je salaris), wanneer “je keihard werkt en stinkend je best doet” (Interview A, leidinggevende vastgoed). Een medewerker binnen het UFB benoemt daarnaast dat je geldelijk beloond kan worden door het verhogen van de trap binnen een salarisschaal (Interview D, leidinggevende UFB). Je kan bijvoorbeeld 10 schalen hebben waarbij schaal 1 het laagste salaris geeft en schaal 10 het hoogste. Daarbinnen heb je trappen die ook weer verschillen aangeven in salarishoogte. Het probleem is echter dat wanneer een medewerker in de hoogste trap binnen zijn schaal zit, deze vorm van belonen niet meer mogelijk is. Andere medewerkers benoemen deze vorm van belonen niet (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Een gratificatie wordt als derde vorm van een financiële beloning genoemd door beide medewerkers binnen FEZ genoemd (Interview H, beleidsmedewerker FEZ; Interview I, beleidsmedewerker FEZ). De leidinggevende binnen FEZ noemt de gratificatie niet als vorm van een geldelijke beloning. Dit kan er mee te maken hebben dat deze vorm van belonen in de praktijk niet veel voorkomt (Interview H, beleidsmedewerker FEZ).

De derde dimensie is in redelijke mate herkend in de transcripten. Ook zijn ze ongeveer evenveel genoemd binnen de drie afdelingen. Zowel leidinggevend en medewerkers associëren straffen met slecht functioneren. De vorm van straf wordt vaak aangegeven als een verbale straf, zoals “een stevig gesprek” (Interview D, leidinggevende UFB). Ook ontslag of het ontzien van een promotie (Interview I, beleidsmedewerker FEZ) worden genoemd als vormen van straf. Medewerkers hebben vrijwel allemaal aangegeven nog geen vorm van een straf ervaren te hebben. Twee medewerkers zijn niet op de hoogte van mogelijke straffen, omdat het nog niet is voorgekomen (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed; Interview H, beleidsmedewerker FEZ). De leidinggevende bij FEZ wil een straf geen negatieve prikkel noemen, maar wil wél de meer

zakelijke manier van met elkaar omgaan bewerkstelligen (Interview G, leidinggevende FEZ). Wat inhoudt dat er meer controle op de voortgang van werkzaamheden is.

Ten slotte is het opmerkelijk dat het type leiderschap verschillend gecommuniceerd of geïnterpreteerd wordt binnen het UFB. De leidinggevende binnen het UFB zegt geen straffen te gebruiken (Interview D, leidinggevende UFB). Een medewerker binnen het UFB bevestigt dit, terwijl de andere medewerker het tegenovergestelde aangeeft. Hij of zij zegt dat zijn of haar leidinggevende “meer is van straffen en straffen en straffen, dan van de complimenten en beloningen” (Interview E, beleidsmedewerker UFB). Zoals eerder genoemd kan dit te maken hebben met interpretatie. Het zou ook kunnen betekenen dat een leidinggevende verschillende leiderschapsstijlen inzet bij verschillende medewerkers.

#### Public Service Motivation

Het ‘compassie’ aspect van PSM is binnen de afdelingen evenveel herkend. Zowel leidinggevend als medewerkers hebben een hoge mate van compassie of geven aan dit belangrijk te vinden bij hun medewerkers. Wanneer er gevraagd werd of de respondent een onderlinge afhankelijkheid ziet tussen mensen, is de vraag veelal geïnterpreteerd vanuit organisatieverband, in plaats van maatschappelijk verband. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat mensen binnen de afdeling afhankelijk van elkaar zijn voor het goed functioneren ervan (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed). Het opmerkelijke is dat de compassie die een medewerker heeft, voorwaardelijk is. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat men anderen wel wil helpen, maar dat het er vanaf hangt hoe ze kunnen helpen en wie ze kunnen helpen (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed). Een andere medewerker heeft ook een hoge mate compassie, wat blijkt uit het volgende citaat; “ik ben heel basaal ingesteld: mensen die hulp nodig hebben, help ik. Dat is gewoon natuurlijk gedrag” (Interview E, beleidsmedewerker UFB). Dezelfde medewerker is daarentegen niet toegewijd aan publieke dienstverlening vanuit deze compassie. Hij of zij ziet werken binnen de publieke sector niet als burgerplicht, maar werkt vanuit een plicht naar zichzelf. “Zonder werken, geen poen. Of je moet andere dingen doen” (Interview E, beleidsmedewerker UFB).

De toewijding tot publieke dienstverlening is het meest herkend bij de FEZ en ook in ruime mate bij vastgoed. Bij het UFB zijn de minste vermeldingen van een toewijding aan publiek belang herkend. Wat noemenswaardig is, is dat de medewerker binnen het UFB die aangaf geen straffen te ervaren, ook een goed voorbeeld geeft van zijn of haar toewijding aan publieke dienstverlening;

“Sinds ik afgestudeerd ben, wat alweer bijna 10 jaar geleden is, heb ik altijd al wel voor de Universiteit willen werken” (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Ook de toewijding aan publieke dienstverlening is als voorwaardelijk aangegeven; “ik moet wel een boterham verdienen” (Interview I, beleidsmedewerker FEZ). In die zin is er enerzijds wel sprake van een toewijding aan publieke dienstverlening door meerdere medewerkers, maar alleen als ze er geen eigen welzijn (Lees: salaris) voor hoeven op te offeren.

Deze voorwaardelijkheid voor de bereidheid tot zelfopoffering is in meerdere transcripten naar voren gekomen (cf. Interview C, beleidsmedewerker vastgoed; Interview D, leidinggevende UFB; Interview H, beleidsmedewerker FEZ; Interview I, beleidsmedewerker FEZ). Zo zegt een medewerker “alleen in tijden van crisis” hier van af te wijken (Interview I, beleidsmedewerker FEZ). De leidinggevende van het UFB zegt hierbij dat hij of zij dit ook verwacht van zijn of haar medewerkers. Dat, wanneer het nodig is, het algemeen of universitair belang vóór het eigenbelang komt (Interview D, leidinggevende UFB). Dit wordt door een van zijn of haar medewerkers ook benoemd (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Een andere leidinggevende geeft aan dat zelfopoffering de balans tussen eigen- en gezamenlijk (universitair of maatschappelijk) belang is en dat de meest succesvolle mensen binnen de Universiteit hier een goede balans in hebben (Interview G, leidinggevende FEZ).

De aantrekking tot beleid is als vierde factor van PSM het minst herkend in de transcripten. Daarbij is het ongeveer even weinig herkend in de drie afdelingen. Medewerkers binnen vastgoed voelen zich in het algemeen minder aangetrokken tot beleid, als dat vertaald wordt uit de ervaring van politieke processen (Interview B, beleidsmedewerker vastgoed; Interview C, beleidsmedewerker vastgoed). De leidinggevende van het UFB geeft aan ‘aantrekking tot beleid’ belangrijk te vinden bij medewerkers, zodat ze weten hoe het politieke spel gespeeld moet worden (Interview D, leidinggevende UFB). Beide medewerkers binnen het UFB geven tevens aan het belang van politieke processen in te zien (Interview E, beleidsmedewerker UFB; Interview F, beleidsmedewerker UFB). De leidinggevende van FEZ benoemt het politieke proces meer in termen van het hoogste niveau (het opstellen van het strategisch plan), maar benoemt bijvoorbeeld niet het politieke proces dat zich op lagere niveaus in de organisatie kan afspelen (Interview G, leidinggevende FEZ). Een medewerker geeft daarentegen een goed voorbeeld van zijn of haar aantrekking tot beleid; “omdat je dat nodig hebt om samen tot iets te komen. Dat is altijd zo. Daar

hoort een beetje wheelen en dealen bij. Dat is de smeerolie in de organisatie” (Interview I, beleidsmedewerker FEZ).

### Innoverend gedrag

Het innoverend gedrag is in drie stadia in ruime mate herkend in de transcripten. Het eerste stadium (idee generatie) is zelfs, op het delen van een visie na, het vaakst naar voren gekomen. Vrijwel alle leidinggevend en medewerkers geven voorbeelden van het brainstormen over nieuwe innoverende ideeën om invulling te kunnen geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Zo vinden er overleggen plaats tussen afdelingen om ideeën en ervaringen uit te wisselen (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed). Hier kunnen medewerkers van het UFB bijvoorbeeld meedenken over de invulling van de duurzaamheidsdoelstellingen bij vastgoed en andersom. Het gesprek wordt ook aangegaan met studenten, zoals bij het LUGO (Leiden University Green Office) bijvoorbeeld. Een goed aansluitend citaat hierbij is; “Door gesprekken te voeren met mensen, zodat je op nieuwe ideeën en inzichten komt. En dat je dit vervolgens kunt toetsen van; zou dit bij kunnen dragen om die doelstellingen te kunnen behalen” (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Ook wordt er door de afdelingen naar inspiratie gezocht buiten de Universiteit. Medewerkers geven bijvoorbeeld aan te kijken naar ontwikkelingen en best practices in duurzaamheid op het gebied van hun afdeling (Interview H, beleidsmedewerker FEZ; Interview H, beleidsmedewerker FEZ; Interview H, beleidsmedewerker FEZ). Het opvallende is dat er aangegeven wordt dat innoverend gedrag belemmerd wordt doordat de Universiteit een publiek gefinancierde organisatie is. Het gaat om overheidsgeld, waardoor er vaak voor de veilige (bekende) optie wordt gegaan (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed; Interview I, beleidsmedewerker FEZ); “we zijn heel risicomijdend” (Interview I, beleidsmedewerker FEZ).

Ook het proces van het promoten van innoverende ideeën is meermaals benoemd in de transcripten. Er wordt onder andere aangegeven dat men hiervoor in gesprek gaat met de eigen leidinggevend en, directeuren bedrijfsvoering of het College van Bestuur en hiervoor een plan van aanpak opstelt (Interview A, leidinggevende vastgoed). Met wie men in gesprek gaat hangt af van de schaal van het innoverende idee. Een medewerker van het UFB geeft bijvoorbeeld aan in gesprek te moeten gaan met de directeuren bedrijfsvoering en het College van Bestuur voor de dienstreizen, maar voor de catering hoeft hij of zij het alleen met zijn of haar leidinggevende af te stemmen (Interview F, beleidsmedewerker UFB). De steun van leidinggevend en voor een

innovatief idee hangt volgens een vastgoedmedewerker vooral af van de betaalbaarheid ervan (Interview C, beleidsmedewerker vastgoed). Daarnaast wordt er aangegeven dat het contact maken met mensen bemoeilijkt wordt door het thuiswerken als gevolg van COVID-19 (Interview A, leidinggevende vastgoed).

Het realiseren van innoverende ideeën gebeurt binnen de drie afdelingen op verschillende manieren. Dit komt voornamelijk door de aard van de afdelingen. De realisatie van innoverende ideeën gebeurt binnen vastgoed vooral door middel van contact met projectleiders, afdelingen en faculteiten (Interview B, beleidsmedewerker vastgoed). Dat begint volgens de leidinggevende bij vastgoed met “goed en vlot geschreven beleidsmemo’s” (Interview A, leidinggevende vastgoed). Op deze manier kan bijvoorbeeld de verbruikte energie verlaagd worden. Bij het UFB wordt veel gebruik gemaakt van pilots. Een pilot is de uitvoering van een nieuw innoverend beleidsidee op kleine schaal. Zo is er bijvoorbeeld ooit kleinschalig begonnen met scheiden van afval op de Faculteit Sociale Wetenschappen (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Het realiseren van nieuwe ideeën bij beleggen gaat via de vermogensbeheerder. Wanneer er een nieuw innoverend idee, met betrekking tot het duurzaam beleggen, gerealiseerd wordt, wordt de vermogensbeheerder (Rabobank) de opdracht gegeven om bijvoorbeeld niet meer te investeren in fossiele brandstoffen (Shell) of bedrijven die er hoofdzakelijk van afhankelijk zijn, zoals KLM (Interview H, beleidsmedewerker FEZ; Interview I, beleidsmedewerker FEZ). Het beleggingsbeleid wordt daarentegen niet systematisch ingevoerd (Interview H, beleidsmedewerker FEZ). Als er een nieuw innoverend beleggingsbeleid wordt opgesteld door een medewerker, wordt het niet per se overgenomen door een opvolgende medewerker in de functie (Interview I, beleidsmedewerker FEZ).

### **Toetsing van de hypothesen**

Nu er besproken is op welke manier de concepten te herkennen zijn in de transcripties van de gevoerde interviews, kan er geanalyseerd worden op welke manier er verbanden op te merken zijn tussen de concepten. Hiervoor zullen de hypothesen hieronder één voor één besproken worden.

#### Hypothese 1

*Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transformationeel leiderschap, ervaren een hoge mate van PSM*

De link tussen transformationeel leiderschap en PSM wordt vooral gelegd op basis van de autonome element van PSM. De transformationele leider stelt een visie op waarbinnen een medewerker zelf invulling kan geven aan zijn werkzaamheden als deze bijdragen aan het behalen van deze visie. In deze zin creëert de transformationele leider dus de vereiste autonomie voor het ontstaan van PSM. Deze link tussen de ruimte die gegeven wordt door een leidinggevende en de motivatie die daaruit volgt is verschillende malen benoemd (Interview F, beleidsmedewerker UFB). De leidinggevende van FEZ zegt bijvoorbeeld eerst te peilen of er motivatie is voor het thema duurzaamheid en laat medewerkers vervolgens vrij om er invulling aan te geven (Interview G, leidinggevende FEZ). Hij geeft hierbij ook aan dat hij of zij medewerkers de ruimte geeft om te doen wat ze belangrijk vinden (Interview G, leidinggevende FEZ). Hierin is een duidelijk verband te zien tussen transformationeel leiderschap (de ruimte) en PSM (de toewijding aan publieke dienstverlening). Medewerkers krijgen namelijk de ruimte om zich toe te wijden aan het verlenen van een publieke dienst, door zelf na te kunnen denken over wat hij of zij belangrijk vindt in de invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Ook de leidinggevende van het UFB geeft aan het belang in te zien van het delen van een visie op het gebied van duurzaamheid om medewerkers te motiveren (Interview D, leidinggevende UFB). Op basis van het bovenstaande kan de eerste hypothese worden aangenomen.

## Hypothese 2

*Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transactioneel leiderschap ervaren een lage mate van PSM*

Op basis van de theorie zou het minder aannemelijk zijn dat een transactionele leiderschapsstijl een positieve invloed heeft op het PSM van medewerkers, omdat transactioneel leiderschap geen autonoom type motivatie teweeg probeert te brengen. Het probeert namelijk het gedrag van medewerkers te controleren door aan te sturen op gewenst gedrag of gewenste resultaten. Uit de transcripten blijkt dat de leidinggevende van het UFB aangeeft compassie bij medewerkers belangrijk te vinden, maar gaat er niet in op of/hoe ze daarop aanstuurt (Interview D, leidinggevende UFB). Dezelfde leidinggevende geeft ook aan dat de toewijding (van hem of haarzelf en zijn of haar medewerkers) voor het publieke (belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen), als Universitair belang te zien. Er wordt gezegd dat zowel de leidinggevende als de medewerkers deze toewijding hebben, maar er wordt niet direct op

aangestuurd (Interview D, leidinggevende UFB). Op basis hiervan kan er niet gesteld worden dat er sprake is van een verband tussen transactioneel leiderschap en PSM. Hypothese 2 kan dus niet worden aangenomen.

### Hypothese 3

*Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transformationeel leiderschap, vertonen meer innoverend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

Zoals eerder besproken is er verwacht dat transformationeel leiderschap een positief effect heeft op het innoverend gedrag van medewerkers, omdat transformationele leiders een visie schetsen waarin er een oplossing (innoverende ideeën) nodig is voor een bepaald vraagstuk (duurzaamheidsbeleid om bijvoorbeeld de CO2-uitstoot te verminderen). De ruimte die hierin gegeven wordt door de transformationeel leidinggevende wordt in de transcripten benoemd als positieve factor voor innoverend gedrag (Interview F, beleidsmedewerker UFB) (Interview G, leidinggevende FEZ). Een andere medewerker beweert echter dat innoverend gedrag los staat van leiderschap en dat het vermogen voor innoverend gedrag in de een meer zit dan in de ander (Interview I, beleidsmedewerker FEZ). Dezelfde medewerker geeft daarnaast aan dat het kader (of een visie) belangrijk is voor zijn innoverend gedrag. Dit kader wordt naar eigen zeggen “een beetje” geschept, wat meer zou kunnen. Dan zou er meer ruimte zijn om innoverend gedrag te vertonen (Interview I, beleidsmedewerker FEZ). Andere medewerkers geven voorbeelden van een link tussen specifieke dimensies van transformationeel leiderschap en stadia van innoverend gedrag. Zo geeft de leidinggevende van het UFB aan zijn of haar medewerkers aan hoe er kan worden bijgedragen aan de visie (met betrekking tot duurzaamheid) door duidelijk te maken hoe er steun kan worden gekregen voor het voor een nieuw innoverend idee (Interview D, leidinggevende UFB). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd dat de derde hypothese kan worden aangenomen.

- Directe link tussen TL2 en IG2 (Bijlage 4G, vraag 16, IG2-12)
- Directe link tussen TL2 en IG3 (Bijlage 4G, vraag 17, IG3-14)

#### Hypothese 4

*Medewerkers die door een leiderschapsstijl worden aangestuurd dat veel gemeen heeft met transactioneel leiderschap, vertonen minder innoverend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

Er wordt van een transactionele leiderschapsstijl verwacht dat het een negatief effect heeft op het innoverend gedrag van medewerkers omdat het als controlerend en demotiverend ervaren kan worden, waardoor er minder innoverend gedrag wordt vertoond (Deci & Ryan, 1987). In de transcripten is weinig bewijs gevonden die deze hypothese ondersteunt. Er is daarentegen wel door een medewerker benoemd dat het innoverend gedrag ook een gevolg kan zijn van externe prikkel om te voldoen aan de verwachtingen van de buitenwereld, “zoals studenten die regelmatig vragen naar een universiteit die duurzaam is (Interview H, beleidsmedewerker FEZ). Dit kan geïnterpreteerd worden als bepaalde verwachting, daarentegen niet van een leidinggevende, die ervoor zorgt dat medewerkers meer innoverend gedrag vertonen om aan die verwachting te kunnen voldoen. Op basis hiervan kan er geen relatie tussen transactioneel leiderschap en innoverend gedrag gevonden worden en kan de vierde hypothese dus niet bevestigd worden.

#### Hypothese 5

*Medewerkers met een hoge mate van PSM, vertonen meer innoverend gedrag op het gebied van duurzaamheidsbeleid*

Zoals gesteld wordt er verwacht dat een hoge mate van PSM gepaard gaat met meer innoverend gedrag. Doordat het innoverend gedrag ingezet wordt voor duurzaamheid, wordt er verwacht dat de toewijding aan publieke dienstverlening (in de vorm van duurzaamheid die bijdraagt aan het welzijn van de samenleving) een positief effect heeft op de mate waarin een medewerker innoverend gedrag vertoont (om zo meer te kunnen bijdragen aan duurzaamheid en de samenleving). De leidinggevende van FEZ heeft hier een passende uitspraak over; “als je gemotiveerd bent, heb je plezier in je werk. En als je plezier in je werk hebt, komen er op de meest onverwachte momenten leuke ideeën naar boven” (Interview G, leidinggevende FEZ). De leidinggevende geeft aan hierop aan te sturen door men soms er op te wijzen dat hij of zij even rust moet nemen om rustig na te kunnen denken over een nieuw innoverend idee (Interview G, leidinggevende FEZ). Op basis hiervan kan er worden geconcludeerd dat de vijfde hypothese kan worden aangenomen.

### Hypothese 6

#### *Transformationeel leiderschap beïnvloedt innoverend gedrag via PSM*

Er wordt door een leidinggevende aangegeven dat er door ruimte te geven meer innoverend gedrag ontstaat en dat motivatie een grote rol speelt (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Op basis van de bevestiging van de relatie tussen (1) transformationeel leiderschap en PSM en (2) PSM en innoverend gedrag kan er worden bevestigd dat transformationeel leiderschap het innoverend gedrag van medewerkers beïnvloedt via PSM, waardoor de zesde hypothese kan worden aangenomen.

## **5. Discussie & Conclusie**

### **Conclusie**

Ten wordt in het laatste gedeelte van het onderzoek een conclusie getrokken over de bevindingen door het beantwoorden van de hoofdvraag: *Op welke wijze beïnvloedt de leiderschapsstijl van leidinggevenden het innoverend gedrag van beleidsmedewerkers, bij het invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen naar het Milieubeleidsplan bij de Universiteit Leiden, en welke rol speelt motivatie in dit verband?*

### **Discussie**

Nu de hoofdvraag beantwoord is, kan er een discussie gevoerd worden over de bevindingen en beperkingen van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor mogelijk toekomstig onderzoek.

### Bevindingen

In het meten van transformationeel leiderschap is opgevallen dat de visie voor het uitvoeren van de duurzaamheidsdoelstellingen meer bij de medewerkers vandaan komt, dan bij de leidinggevenden. Binnen vastgoed zijn de medewerkers bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het opstellen van een routekaart, die moet aangeven hoe er invulling wordt gegeven aan de relevante duurzaamheidsdoelstellingen (Interview B, beleidsmedewerker vastgoed).

Wanneer de afdelingen met elkaar vergeleken worden, valt er op dat de leiderschapsstijlen flink met elkaar kunnen verschillen. Zo wordt er naar zeggen van de medewerkers meer gebruik gemaakt van straffen dan binnen vastgoed bijvoorbeeld (Interview E, beleidsmedewerker UFB; Interview F, beleidsmedewerker UFB).

Het onderhouden van een visie (TL3) is het minst herkend in de transcripten. Dit is opmerkelijk aangezien het vanuit de theorie wordt aangewezen als het belangrijkste element van transformationeel leiderschap (Jensen *et al.*, 2019).

*TL*

- Veel intrinsieke motivatie voor duurzaamheid, dus minder nodig om visie expliciet uit te formuleren/delen/onderhouden.
- Visie meer afkomstig van medewerkers dan van leidinggevenden.
- UFB heeft een hele andere manier van leiderschap. Misschien dat het effect van een type leiderschap niet alleen afhankelijk is van PSM, maar ook het type doel/mensen binnen afdeling.
- TL3 minder aanwezig. Eigenlijk belangrijk, maar medewerkers zijn professionals. Er wordt geacht dat zij dit niet nodig hebben.
- Er wordt expliciet gevraagd of leidinggevenden het samenwerkingsgedrag stimuleren, maar in het antwoord wordt veelal gepraat over de samenwerkingsverbanden die er (nodig) zijn, maar niet nadrukkelijk dat een leidinggevende dat stimuleert (Interview F, beleidsmedewerker UFB).
- Het idee achter duurzaamheid heeft veel gemeen met PSM, maar dat komt vaak niet zo naar voren. Medewerkers zijn vaak gewoon geïnteresseerd in het thema. (Interview F, beleidsmedewerker UFB)
- Feit dat elk stukje tekst vaak maar één code weergeeft te verklaren aan hoe de vragen zijn gesteld

### Beperkingen

De beperkingen van het onderzoek worden per thema besproken. Eerst zullen de beperkingen besproken die integraal zijn aan de onderzoeksopzet, waarna de beperkingen per concept besproken zullen worden. Het onderzoek wordt beperkt in haar externe validiteit door het menselijke aspect van leiderschap en motivatie. Hoe leiderschap wordt uitgevoerd en hoe het

wordt ontvangen verschilt per mens. De generaliseerbaarheid naar andere universiteiten zou dus ook mogelijk gelimiteerd kunnen zijn, doordat organisatiecultuur kan verschillen per faculteit of universiteit. Daarnaast is er gebleken dat de beperkte vragenlijst (Bijlage 3B) net zo effectief was als de initiële vragenlijst (Bijlage 3A). De initiële vragenlijst is groot uitpakkt met alle significant geteste stellingen voor de concepten omgevormd tot kwalitatieve vragen. De beperkte vragenlijst is opgesteld vanwege een tekort aan tijd tijdens twee van de drie interviews met leidinggevendenden. De transcripten bieden vrijwel evenveel bruikbare data voor het onderzoek en naar ervaring was de beperkte vragenlijst zelfs wat duidelijker voor de respondenten dan de uitgebreide vragenlijst.

Er is daarentegen wél opgevallen dat de manier van bevraging van invloed is geweest op de mate waarin respondenten antwoord gaven. De gebruikte vragenlijsten zijn overgenomen van kwantitatieve onderzoeken, waardoor de antwoorden vaak zo specifiek zijn dat er maar één concept te herkennen is per antwoord. Hierdoor is het minder eenvoudig gebleken om aanknopingspunten te vinden tussen concepten binnen antwoorden van respondenten. Er werd verwacht dat de afbakening van de vragen een positieve invloed zouden hebben op de mate waarin er concrete antwoorden op de vragen gegeven zouden worden, omdat het daardoor duidelijker zou zijn voor respondenten wat er gevraagd wordt. Naast dat dit niet altijd het geval was, heeft het dus ook een negatieve invloed gehad op de mate waarin respondenten konden uitbreiden over de verschillende concepten binnen een vraag. Ondanks dat de systematische vragenlijsten prettig werkten, heeft het dus wel zo zijn beperkingen.

Binnen transformationeel leiderschap is ondervonden dat het verschil tussen een visie delen (TL2) en een visie onderhouden (TL3) klein is op basis van de antwoorden van de respondenten. Jensen *et al.* (2019) beschrijven het delen van een visie onder andere als de poging om duidelijk te maken aan medewerkers hoe er kan worden bijgedragen aan een visie, terwijl het onderhouden van een visie beschreven wordt als de poging om duidelijk te maken aan medewerkers hoe belangrijk ze zijn door hun bijdragen aan een visie. Mede door de mismatch tussen de (significant geteste) vragen voor transformationeel leiderschap en de beschrijving van het onderhouden van een visie zijn er weinig fragmenten gecodeerd als het onderhouden van een visie. Dit is ongunstig op zijn minst. Zeker omdat Jensen *et al.* (2019) het belang van het onderhouden van een visie zo benadrukken.

Daarnaast gaat de conceptualisering van transformationeel leiderschap door Jensen *et al.* (2019) van een eenvoudige dynamiek tussen leidinggevendenden en medewerkers uit in het

formuleren van een visie. Uit de data blijkt dat het veelal niet zo eenvoudig is als een leidinggevende die een visie opstelt voor zijn medewerkers. Bij de Universiteit Leiden zijn er namelijk meer factoren betrokken. Zoals in de analyse is beschreven zijn medewerkers bij alle drie de afdelingen ook betrokken bij het formuleren van een visie. Ook de studenten en onderzoekers leveren input voor de formulering van de visie (Interview F, beleidsmedewerker UFB). Wellicht dat er meer congruentie te vinden is tussen theorie en data als het formuleren van een visie wordt beschreven als de poging van een leidinggevende om een visie in samenwerking met interne en externe factoren te formuleren.

Binnen de herconceptualisering van transactioneel leiderschap zijn er ook beperkingen opgemerkt. Jensen *et al.* (2019) benadrukken bijvoorbeeld het belang van het onderscheid in geldelijke en non-geldelijke beloningen, maar houden geen rekening met de mogelijkheid van verschillende typen straffen. Zo is er in de transcripten naar voren gekomen dat straf geïnterpreteerd wordt als verbaal (zoals een negatief beoordelingsgesprek) en non-verbaal (zoals het innemen van vakantie).

Tevens zouden de vragen over geldelijke beloningen beter geformuleerd kunnen worden, zodat er meer nadruk ligt op het geldelijke aspect van een beloning. Uit de transcripten bleek namelijk dat respondenten de vragen (over geldelijke beloningen) vaak interpreteerden in lijn met non-geldelijke beloningen. Zo zou “Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt” bijvoorbeeld beter geformuleerd kunnen worden als “Wijst uw leidinggevende erop wat voor financiële beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt”.

Ook in het gebruik van de conceptualisering van Public Service Motivation zijn een paar beperkingen aan het licht gekomen. Inherent aan het concept én de significant geteste stellingen die representatief zijn voor de factoren ervan is een zekere mate van sociale wenselijkheid. Dit zou zeker het geval kunnen zijn voor medewerkers in de publieke sector omdat het voor hen als persoonlijk geïnterpreteerd kan worden. Er is bijvoorbeeld de vraag gesteld of en waarom zinvolle publieke dienstverlening belangrijk is, waarop er op een ironische toon geantwoord werd; “Ik hou niet zo van zinloze publieke dienstverlening” (Interview F, beleidsmedewerker UFB).

Het meten van de factor ‘aantrekking tot beleid’ binnen PSM zou daarnaast effectiever kunnen. De manier waarop de factor uitgelegd wordt, namelijk als de manier waarop iemand nadenkt over hoe middelen kunnen worden ingezet voor beleid, is minder in lijn met de opgestelde vragen dan gewenst. In veel gevallen worden de vragen (naar de ervaring van politieke processen)

geïnterpreteerd als een belangenverstremgeling tussen mensen, waarbij de efficiëntie en effectiviteit in het geding komen.

Ten slotte is er een beperking gevonden in de gebruikte items voor het derde stadium van innoverend gedrag: het realiseren van nieuwe innoverende ideeën. Voor het meten van dit stadium is er een vraag gebruikt over de evaluatie van nieuwe innoverende ideeën. Het probleem met deze vraag is dat de antwoorden erop ook representatief kunnen zijn voor het eerste stadium van innoverend gedrag: ideeën generatie. Tijdens een evaluatie wordt er gekeken of een innoverend idee bereikt heeft wat het gepoogd heeft te bereiken. Door dat te doen zou er beargumenteerd kunnen worden dat de evaluatie weer de start is van een nieuw innoverend proces, omdat er opnieuw innoverend kan worden nagedacht wanneer een evaluatie (gedeeltelijk) negatief is.

#### Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Nu de ervaren beperkingen van het onderzoek besproken zijn, kan er gekeken worden naar eventueel toekomstig onderzoek. Er is binnen de concepten veel sprake van verschillende mogelijke interpretaties. In eventueel vervolgonderzoek zou er meer nadruk kunnen liggen op de mate van concreetheid van de stellingen die representatief zijn voor de concepten. Op deze manier zouden de concepten beter gemeten kunnen worden, waardoor de conclusies over mogelijke relaties ertussen betrouwbaarder en meer valide zijn.

Vervolgens zou er in toekomstig onderzoek ook meer nadruk kunnen komen te liggen op de afzonderlijke relaties tussen de dimensies en factoren van de concepten. Er is bijvoorbeeld al onderzoek gedaan naar de afzonderlijke effecten van (non-)geldelijke beloningen en straffen op innoverend gedrag (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). In dit onderzoek is er meer in algemene zin gekeken naar de verbanden tussen de concepten. Toekomstig onderzoek zou het begrip van deze verbanden kunnen uitbreiden door naar (1) de mogelijke effecten van specifieke dimensies van transactioneel en transformationeel leiderschap op factoren van PSM en (2) de mogelijke effecten van specifieke factoren van PSM op de drie stadia van innoverend gedrag.

## **Literatuur**

- Adams, J.S. (1963). 'Toward an understanding of inequity'. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67. pp. 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agarwal, U.A. (2014). 'Linking justice, trust, and innovative work behavior to work engagement'. *Personnel Review*. 43. pp. 41-73.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire: The benchmark measure of transformational leadership*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1988). 'A model of creativity and innovation in organizations'. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* (pp. 187-209). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). 'Assessing the work environment for creativity'. *Academy of Management Journal*. 39. pp. 1154-11184.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1987). 'Management issues facing new product teams in high technology companies'. In D. Lewin, D. Lipsky & D. Sokel (Eds.), *Advances in industrial and labor relations* (Vol. 4, pp. 191-221). Greenwich: CT: JAI Press.
- Andersen, L.B., Heinesen, E. & Pedersen, L.H. (2014). 'How does public service motivation affect performance in schools?'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3). pp. 651-671.
- Andersen, L.B. & Pallesen, T. (2008). "'Not just for the money?'" How financial incentives affect the number of publications at Danish research institutions. *International Public Management Journal*. 11. pp. 28-47.
- Andersen, L.B., Pallesen, T. & Pedersen, L.H. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*. 31(1). pp. 10-27.
- Barron, F. & Harrington, D.M. (1981). 'Creativity, intelligence and personality'. *Annual Review of Psychology*. 32. pp. 439-476.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1989). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Bass, B.M. (1999). 'Two decades of research and development in transformational leadership'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8. pp. 9-32.
- Bass, B. & Avolio, J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspective and direction*. San Diego, CA: Academic Press. pp. 49-80.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). 'Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-members dyads'. *Journal of Applied Social Psychology*. 27. pp. 477-499.
- Bekkers, V., Edelenbos, J. & Steijn, B. (2011). *Innovation in the public sector. Linking capacity and leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bellé, N. (2013). 'Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance'. *Public Administration Review*. 73(1). pp. 143-153.
- Bensimon, E.M. (1993). 'New presidents' initial actions: Transactional and transformational leadership'. *Journal for Higher Education Management*. 8. pp. 5-17.
- Bernier, L., Hafsi, T & Deschamps, C. (2015). 'Environmental determinants of public sector innovation: A study of innovation awards in Canada. *Public Management Review*. 17(6). pp. 834-856.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesse, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13. pp. 15–26.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017). 'HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review'. *Personnel Review*. 46. pp. 1228-1253.
- Boyne, G.A. (2002). 'Public and private management: What's the difference?'. *Journal of Management Studies*. 39. pp. 97-122.
- Bozeman, B. (1987). *All organizations are public*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Bozeman, B. & Su, X. (2015). 'Public service motivation concepts and theory: A critique'. *Public Administration Review*. 75(5). pp. 700-710.

- Brewer, G.A. (2008). Employee and organizational performance. In J.L. Perry & A. Hondeghem (Eds.). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Burns, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (2010). *Leadership*. New York City, NY: Harper Perennial.
- Carlyle, T. (1888). 'On heroes, hero-worship and the heroic'. In Frederick, A., *History, Stokes & Brother*. New York, NY, p. 2.
- Church, A.H. & Waclawski, J. (1998). 'The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71. pp. 99-125.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Coursey, D., Brudney, J., Perry, J. & Littlepage, L. (2008). 'Measurement questions in public service motivation: Construct formation and nomological distinctiveness and explanatory power for volunteering activities. Paper gepresenteerd bij de Minnowbrook III conferentie. 29-31 augustus. Lake Placid, NY.
- Crewson, P.E. (1995). 'A comparative analysis of public and private sector entrant quality. *American Journal of Political Science*. 39(3). pp. 628-639.
- Crewson, P.E. (1997). 'Public service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7(4). pp. 499-518.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological Bulletin*. 125. pp. 627-668.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). 'The support of autonomy and the control of behavior'. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53. pp. 1024-1037.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). 'The "what" and "why" of goal pursuits: HUman needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11. pp. 227-268.
- Eisenbeiss, S.A., van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2008). 'Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles'. *Journal of Applied Psychology*. 93(6). pp. 1438-1446.

- Fahr, J., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1990). 'Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*. 16. pp. 705-722.
- Frey, B.S. (1997). Not just for the money: An economic theory of personal motivation.
- Gagné, M. & Deci E.L. (2005). 'Self-determination theory and work motivation'. *Journal of Organizational Behavior*. 26. pp. 331-362.
- Galbraith, J.R. (1982). 'Designing the innovating organization'. *Organizational Dynamics*. 10. pp. 5-25.
- Gardner, J.W. (1990). *On leadership*. New York: The Free Press.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things can Make a Big Difference*. New York, NY: Back Bay Books.
- Greer, F.L. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace.
- Hansen, J.A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). 'Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles'. *Public Management Review*. 21(6). pp. 918-944.
- Hatmaker, D.M., Hassan, S. & Wright, B.E. (2014). 'Encouraging innovative behavior: The effect of leader-member exchange and public service motivation'. *Academy of Management Proceedings*. 2014.
- Hondeghem, A. & Perry, J.L. (2009). 'EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction'. *International Review of Administrative Sciences*. 75. pp. 5-9.
- House, R.J. (1998). 'Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, inter-class correlations. In F. Dansereau & F.J. Yammarino (Eds.). *Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative*. (pp. 23-30). London, England: JAI Press.
- Houston, D.J. (2000). 'Public service motivation: A multivariate test'. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(4). pp. 713-728.
- Houston, D.J. (2011). 'Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motivation across nations. *Public Administration Review*. 71. pp. 761-771.
- Howell, J.M. & Higgins, C.A. (1990). 'Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35. pp. 317-341.

- Hsu, K. & Sun, M.T. (2014). 'Policy diffusion and public service motivation: An Exploratory study of the Bookstart programme in Taiwan. *Journal of Asian Public Policy*. 7(2). pp. 179-190.
- Jacobsen, C.B., Hvitved, J. & Andersen, L.B. (2014). 'Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*. 92. pp. 753-768.
- Janssen, O. (2000). 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73(3). pp. 287-302.
- Jensen, U.T. & Andersen, L.B. (2015). 'Public service motivation, user orientation and prescription behavior: Doing good for society or for the individual user?'. *Public Administration*. 93. pp. 753-768.
- Jensen, U.T., Andersen, L.B., Bro, L.L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T.L.M., Holten, A.L., ... & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*. 51(1). pp. 3-33.
- Jensen, U.T. & Bro, L.L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*. 48(6). pp. 535-549.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). 'Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5). pp. 755-768.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). 'Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership'. *Journal of Organizational Behavior*. 21(8). pp. 949-964.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). 'The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings'. *The Leadership Quarterly*. 19. pp. 525-544.
- Jung, D.I., Wu, A. & Chow, C. (2008). 'Towards understanding the direct and indirect effects of CEO's transformational leadership on form innovation'. *The Leadership Quarterly*. 19. p. 582.
- Kanter, R. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. (1988). 'When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior* (pp. 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.

- Kaiser, R.B. (2008). 'Leadership and the fate of organizations'. *American psychologist*. 63. pp. 96-110.
- Katz, D. & Khan, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kim, S. (2009). 'Revising Perry's measurement scale of public service motivation'. *American Review of Public Administration*. 39(2). pp. 149-163.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). 'A strategy for building public service motivation internationally'. *Public Administration Review*. 70. pp. 701-709.
- Kjeldsen, A.M. (2012). 'Sector and occupational differences in public service motivation: A qualitative study'. *International Journal of Public Administration*. 35(1). pp. 58-69.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S.B. (2013). 'A critical assessment of charismatic-Transformational leadership research: Back to the drawing board?'. *The Academy of Management Annals*. 7(1). pp. 1-60.
- van Knippenberg, D. & Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D.D. Vay (Eds.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. (pp. 241-259). Oxford: Oxford University Press.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. 37. pp. 656-669.
- Krogsgaard, J.A., Thomsen, P. & Andersen, L.B. (2014) 'Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation'. *International Journal of Public Administration*. 37. pp. 895-907.
- Lai, A. (2011). 'Transformational-transactional leadership theory'. *2011 AHS Capstone Projects*. Paper 17.
- Larson, A. (1968). *The President Nobody Knew*. New York, NY: Popular Library.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York, NY: McGraw Hill.
- Likert, R. (1967). Patterns in management. In E.A. Flieshman (Ed.), *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Lozano, R. (2008). 'Developing collaborative and sustainable organisations'. *Journal of Cleaner Production*. 16(4). pp. 499-509.
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: McGraw Hill.
- Moore, M.H. (2014). 'Public value. Accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*. 74(4). pp. 465-477.

- Moore, M.H. & Hartley, J. (2008). 'Innovations in governance'. *Public Management Review*. 10(1). pp. 3-20.
- Moorman, R.H. (1991). 'Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?'. *Journal of Applied Psychology*. 6. pp. 845-855.
- Morgeson, F.P., DeRue, S.S. & Karam, E.P. (2010). 'Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes'. *Journal of Management*. 36(1). pp. 5-39.
- Moulton, S. & Feeney, M.K. (2011). 'Public service in the private sector: Private loan originator participation in a public mortgage program. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21(3). pp. 547-572.
- Moynihan, D.P., Pandey, S.K. & Wright, B.E. (2012). 'Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use'. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 22(1). pp. 143-164.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2009). 'Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment'. *Journal of Organizational Behavior*. 31. Pp. 609-623.
- Ngadiman, E.A. & Ratmawati, D. (2013). 'Influence of transformational leadership and organisation climate to the work satisfaction, organisational commitment and organisational citizenship behaviour on the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta'. *Educational Research International*. 1(1). pp. 41-66.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D.W. (1990). 'The motivational base of organizational citizenship behavior'. *Research in Organizational Behavior*. 12. pp. 43-72.
- Organ, D.W. & Moorman, R.H. (1993). 'Fairness and organizational citizenship behavior" What are the connections?'. *Social Justice Research*. 1. pp. 5-18.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). 'A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 48. pp. 775-802.
- Paarlberg, L.E. & Perry, J.L. (2007). 'Values management: Aligning employee values and organization goals'. *The American Review of Public Administration*. 37. pp. 387-408.

- Paarlberg, L.E. & Lavigna, B. (2010). 'Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*. 70. pp. 710-718.
- Park, S.M. & Rainey, H.G. (2008). 'Leadership and public service motivation in Us federal agencies. *International Public Management Journal*. 11(1). pp. 109-142.
- Perrott, B. (2014). "The sustainable organisation: blueprint for an integrated model". *Journal of Business Strategy*. 35(3). pp. 26-37.
- Perry, J.L. (1996). 'Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity'. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6. pp. 5-22.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). 'The motivational base of public service'. *Public Administration Review*. 50(3). pp. 367-373.
- Perry, J.L., Engbers, T.A. & Jun S.Y. (2009). 'Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence'. *Public Administration Review*. 69. pp. 39-51
- Perry, J.L., Hondeghem, A & Wise, L.R. (2010). 'Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future'. *Public Administration Review*. 70(5). pp. 681-690.
- Petrovsky, N. & Ritz, A. (2010). *Do motivated elephants gallop faster? An assessment of the effect of public service motivation on government performance at the individual and organizational levels*. Paper gepresenteerd aan de International Conference on Public Service Motivation (PSM) and Public Performance in a Globalized World. Huazhong University of Science & Technology, Wuhan China. 15-17 juli 2010.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. (2006). 'Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 99. pp. 113-142.
- Rainey, H.G. (1982). 'Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic'. *American Review of Public Administration*. 16(4). pp. 288-302.
- Ricard, L.M., Klijn, E.H., Lewis, J.M. & Ysa, T. (2017). 'Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*. 19(2). pp. 134-156.

- Ritz, A., Brewer, G.A. & Neumann, O. (2016). 'Public service motivation: A systematic literature review and outlook'. *Public Administration Review*. 76(1). pp. 414-426.
- 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), pp. 68.
- Schroeder, R., van de Ven, A., Scudder, G. & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In A. van de Ven, H. Angle & M.S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (pp. 107-134). New York: Harper & Row.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). 'Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37. pp. 580-607.
- Shalley, C.E. (1995). 'Efforts of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity'. *Academy of Management Journal*. 38. pp. 483-503.
- van Slooten, B. (2019). 'Green deal': Timmermans wil haast maken in strijd tegen klimaatverandering'. Bezoekt op 19-09-2020, via: <https://nos.nl/artikel/2314229-green-deal-timmermans-wil-haast-maken-in-strijd-tegen-klimaatverandering.html>
- Srithongrung, A. (2011). 'The causal relationship among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness'. *International Journal of Public Administration*. 34. pp. 376-388.
- Steen, T. (2008). Not a government monopoly: The private, nonprofit, and voluntary sectors. In J.L. Perry & A. Hondgehem (Eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford, UK: Oxford University Press. pp. 203-222.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tichy, N.M. & Ulrich, D.O. (1984). 'The leadership challenge - a call for the transformational leader'. *Sloan Management Review*. 26. pp. 59-68.
- Torring, J. & Triantafillou, P. (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance* (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Trommel, S. (2019). 'Timmermans: 'Klimaat vereist herijking lokaal beleid''. Bezoekt op 19-0-2019, via: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuws/timmermans-klimaat-vereist-herijking-lokaal.11645196.lynkx>
- Truman, H.S. (1958). *Memoirs*. New York, NY: Doubleday.

- Universiteit Leiden. (2016). *Milieubeleidsplan Universiteit Leiden*. bezocht op 19-09-2020, via: <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/duurzaamheid/milieubeleidsplan-2016.pdf>
- van de Ven, A. (1986). 'Central problems in the management of innovation. *Management Science*. 32. pp. 590-607.
- Vandenabeele, W. (2007). 'Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*. 9(4). pp. 545-556.
- Vandenabeele, W. (2014). 'Explaining public service motivation: The roles of leadership and basic needs satisfaction'. *Review of Public Personnel Administration*. 34(2). pp. 153-173.
- Venus, M., Stam, D. & van Knippenberg, D. (2019). 'Visions of change as visions of continuity'. *Academy of Management Journal*. 62(3). pp. 667-690.
- Vermeeren, B, Kuipers, B & Steijn, B. (2014). 'Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance'. *Review of Public Personnel Administration*. 34(2). pp. 174-195.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. & Ayob, N.B. (2011). 'The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organisations in Malaysia'. *International Journal of Business, Management & Special Sciences*. 2(1). pp. 24-32.
- Wang, G., In-Sue, O., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011). 'Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*. 36. pp. 233-270.
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). 'Pay performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20. pp. 387-412.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). 'Organizing and the process of sensemaking'. *Organization Science*. 16. pp. 409-421.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1989). 'Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*. 4. pp. 15-30.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. In M.A. West & J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 1-13). Chichester: Wiley.
- White, M. (2013). *Building A Resilient Organisational Culture*. UNC Executive Development.



Dankuwel dat u mee wilt werken aan een onderzoek dat ik uitvoer t.b.v. mijn masterthesis voor Management van de Publieke Sector.

In het kort doe ik onderzoek naar de aansturing op het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit Leiden met betrekking tot de zes meetbare thema's (Huisvesting, Energie, Water, Inkoop en Beleggen, Mobiliteit en Afval) en de rol van motivatie en innoverend gedrag hierin. Ik zou graag met u in gesprek willen om het over de drie bovengenoemde concepten (*Leiderschap, Motivatie en Innoverend gedrag*) te hebben met betrekking tot het beleid voor het behalen van de doelstellingen. Hierin zullen we het o.a. hebben over in welke wijze elementen van deze concepten te herkennen zijn bij u in het werken aan de doelstellingen voor uw relevante duurzaamheidsthema.

- Als ik na het uitwerken van het interview aanvullende vragen heb, zou ik dan contact met u mogen opnemen? Zo ja, mag dat per telefoon of e-mail?

**Telefoonnummer / e-mailadres:** ... ..

- Voor de volledigheid van het onderzoek wordt het interview getranscribeerd. Na het voltooien van het onderzoek zal de opname worden vernietigd. Geeft u toestemming voor het opnemen van het interview?

ja / nee

## **Bijlage 2: Interviewvragen Beleidsmedewerker**

### Algemene vragen

1. Kunt u uw functie omschrijven?
2. Wie is uw leidinggevende?
3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?
4. In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

5. Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?
6. Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?
7. Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?
8. Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?

### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?
10. Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?
11. Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?

### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?
13. Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?
14. Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?

### Transactioneel leiderschap: sancties

15. Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?
16. Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?
17. Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

18. In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?
19. In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?

### Public Service Motivation: Compassie

20. Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?
21. Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?
22. Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?

### Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?
24. Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?
25. Is zinvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?

### Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?
27. Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?
28. Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?

### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?
30. Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?

## Intrinsieke motivatie

31. Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?
32. Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?
33. Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?

## Innoverend gedrag

### Idee generatie

34. Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?
35. Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?
36. In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?

### Idee promotie

37. Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?
38. Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?
39. In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

### Idee realisatie

40. Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?
41. Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?
42. In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

## Verbanden

43. Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?
44. Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?
45. In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

## **Bijlage 3A: Interviewvragen Leidinggevende**

### Algemene vragen

1. Kunt u uw functie omschrijven?
2. Geeft u leiding aan een team dat werkt aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe groot is uw team?
3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?

### Leiderschap

#### Transformationeel leiderschap

4. Hoe concretiseert u als leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot Duurzaamheid?
5. Hoe probeert u als leidinggevende om medewerkers de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?
6. Streeft u er als leidinggevende naar om medewerkers samen te laten werken voor de visie van de Universiteit en waarom denkt u dat?
7. Streeft u er als leidinggevende naar om aan medewerkers duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit en zo ja, hoe gebeurt dit?

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

8. Geeft u individueel feedback aan medewerkers wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe gebeurt dit?
9. Op welke manier laat u als leidinggevende actief uw waardering voor medewerkers merken wanneer zij hoger presteren dan verwacht?
10. Complimenteert u, als leidinggevende, medewerkers persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

11. Beloont u als leidinggevende de prestaties van medewerkers, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen en zo ja, hoe?
12. Beloont u als leidinggevende de prestaties van medewerkers, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk en zo ja, hoe?

13. Wijst u er als leidinggevende op wat voor beloning er volgt als medewerkers doen wat er verwacht wordt en zo ja, hoe?

Transactioneel leiderschap: sancties

14. Verbindt u als leidinggevende negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers als deze lager zijn dan die van hun collega's en zo ja, hoe?
15. Zorgt u er als leidinggevende voor dat er consequenties zijn, wanneer er door medewerkers niet consistent gepresteerd wordt zoals gevraagd en zo ja, hoe?
16. Verbindt u als leidinggevende negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers als deze niet in lijn zijn met de eisen van die u aan hen stelt en zo ja, hoe?

Motivatie

Gecontroleerde/autonome motivatie

17. Vindt u het belangrijk dat medewerkers een gevoel van vrijheid ervaren in het uitvoeren van hun werkzaamheden en waarom?
- a. Hoe realiseert u dit?
18. Oefent u druk uit op medewerkers om bepaalde werkzaamheden uit te voeren en zo ja, hoe?

Public Service Motivation: Compassie

19. Vindt u het belangrijk dat medewerkers compassie voor anderen hebben voor het uitvoeren van hun taken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom?
- a. Hoe probeert u dit te bevorderen?

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

20. Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich toewijden aan het publieke belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom?
- a. Hoe probeert u dit te bevorderen?

Public Service Motivation: Zelfopoffering

21. Vindt u het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om hun eigen belangen opzij te zetten voor de belangen van de samenleving (lees de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit) en waarom?
- a. Hoe probeert u dit te bevorderen?

### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

22. Hoe ervaart u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen?
23. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het politieke proces binnen de Universiteit als iets positiefs ervaren en waarom?
  - a. Hoe probeert u dit te bevorderen?

### Intrinsieke motivatie

24. Vindt u het belangrijk dat medewerkers hun werk opwindend (lees exciting) vinden en waarom?
  - a. Hoe probeert u dit te bevorderen?
25. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het leuk vinden om de meeste van hun werkzaamheden uit te voeren en waarom?
  - a. Hoe probeert u dit te bevorderen?

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

26. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om na te denken over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?
27. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om te zoeken naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?
28. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om originele oplossingen voor problemen te bedenken t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?

#### Idee promotie

29. Laat u aan medewerkers weten hoe zij steun voor nieuwe innoverende ideeën kunnen mobiliseren met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?
30. Op welke manier verkrijgen medewerkers goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?
31. Stuur u aan op de wijze waarop medewerkers de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast kunnen maken voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?

#### Idee realisatie

32. Hoe stuurt u aan op het omzetten van innoverende ideeën in bruikbaar beleid met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?
33. Op welke manier stuurt u aan op het introduceren van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen op een systematische manier binnen de Universiteit?
34. In welke wijze wordt het nut van innoverende ideeën geëvalueerd met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen.
  - a. Hoe stuurt u hierop aan?

#### Vragen over verbanden

35. Hoe probeert u als leidinggevende de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van hun werkzaamheden te beïnvloeden?
36. Denkt u dat een hogere motivatie van medewerkers gepaard gaat met een beter vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?
  - a. Hoe speelt u hierop in?
37. Hoe probeert u als leidinggevende het vermogen van medewerkers te beïnvloeden om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

### **Bijlage 3B: Interviewvragen Leidinggevende (korte versie)**

#### Algemene vragen

1. Kunt u uw functie omschrijven?
2. Geeft u leiding aan een team dat werkt aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe groot is uw team?
3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?

#### Leiderschap

##### Transformationeel leiderschap

4. In welke wijze werkt u in het team als leidinggevende met een visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen voor het thema Beleggen?
  - Hoe is deze opgesteld?
  - Hoe deelt u deze met uw medewerkers
  - Hoe wordt deze onderhouden?

Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

5. Op welke manier geeft u non-financiële beloningen aan uw team?

Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

6. In welke wijze geeft u financiële beloningen aan uw team?

Transactioneel leiderschap: sancties

7. Verbindt u als leidinggevende wel eens negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers in uw team en zo ja, hoe?

Motivatie

Gecontroleerde/autonome motivatie

8. Hoe balanceert u als leidinggevende vrijheid en druk op werknemers om te presteren naar uw verwachtingen?

Public Service Motivation: Compassie

9. Vindt u het belangrijk dat medewerkers compassie voor anderen hebben voor het uitvoeren van hun taken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom?
- Hoe probeert u dit te bevorderen?

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

10. Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich toewijden aan het publieke belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom?
- Hoe probeert u dit te bevorderen?

Public Service Motivation: Zelfopoffering

11. Vindt u het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om hun eigen belangen opzij te zetten voor de belangen van de samenleving (lees de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit) en waarom?
- Hoe probeert u dit te bevorderen?

## Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

12. Hoe ervaart u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen?
13. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het politieke proces binnen de Universiteit als iets positiefs ervaren en waarom?
  - Hoe probeert u dit te bevorderen?

### Intrinsieke motivatie

14. Vindt u het belangrijk dat medewerkers genieten of opgewonden zijn voor het werken aan het thema duurzaamheid?
  - Hoe probeert u dit te bevorderen?

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

15. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om na te denken over nieuwe originele ideeën om invulling te geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?

#### Idee promotie

16. Stuurt u aan op de wijze waarop medewerkers de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast kunnen maken voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?

#### Idee realisatie

17. Hoe stuurt u aan op het omzetten van innoverende ideeën in bruikbaar beleid met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

### Verbanden

18. Hoe probeert u als leidinggevende de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van hun werkzaamheden te beïnvloeden?
19. Denkt u dat een hogere motivatie van medewerkers gepaard gaat met een beter vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?
  - Hoe speelt u hierop in?

20. Hoe probeert u als leidinggevende het vermogen van medewerkers te beïnvloeden om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen

#### **Bijlage 4A: Transcriptie interview leidinggevende vastgoed**

##### Algemene vragen

*1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben hoofd van een afdeling: huisvesting en gebiedsontwikkeling. Daar hoor je dus al twee titels. Twee hoofdactiviteiten – huisvesting, wil zeggen: de huisvesting van de universiteit leiden in al zijn hoedanigheid, en dan met name de voorfasen. Initiatief en definitiefase. Dus de planvoorbereiding. Waarbij het huisvestingsvraagstuk wordt verwoord, zo gauw het tot uitvoering komt. Programma's van eisen worden geschreven, dat doen we nog net wel, maar zo gauw de uitvoerende partijen ingehuurd moeten worden, nemen mijn collega's van projecten dat over. Het klinkt afstandelijk, maar dat is gewoon mijn beste collega, die één kamer verder zit als we hier op kantoor mag te komen. Het is het allemaal dezelfde organisatie, het vastgoedbedrijf.

De andere poot is de gebiedsontwikkeling. De Universiteit Leiden is zeer actief om het Bio-science park te ontwikkelen. Zeg maar vanaf het station, langs de LUMC gebouwen langs de hogeschool naar voorbij grote gebouwen als het sportterrein, de science gebouwen en dan nog verder over de 44 heen in Oegstgeest tot aan de Oude Rijn. Dat is een zeer groot science park wat wij actief ontwikkelen. Dat wil zeggen: we doen alles van voorbereiding, bestemmingsplannen tot aan infrastructuur, aanleggen wegen terrein, rioleringen, het bouwrijp maken van kavels, het uitgeven van kavels de contractering. Het bouwen van die gebouwen laten we over aan de contractant, de erfpachter, degene die het gebouw sticht. Het wel rijp maken: het inrichten van het terrein en eventueel realiseren van de benodigde parkeerterreinen en garages. Dat doen wij allemaal. Dus huisvesting en gebiedsontwikkeling, en daar ben ik hoofd van de afdeling en adjunct directeur van het hele bedrijf.

*2. Geeft u leiding aan een team dat werkt aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ja, want binnen het hele team zitten nog meer poten. Aan de huisvestingskant hebben we twee corporate real estate managers. We hebben een iemand die zich bezighoudt met huur en verhuur en het duurzaamheidsteam. En dan mag ik nu spreken van het team, want we hebben gelukkig in het voorjaar een extra beleidsmedewerker kunnen werven. Ik geef nu leiding aan twee beleidsmedewerkers en een administratief medewerker. De hoofdactiviteit van een van de beleidsmedewerkers ligt bij de inkoop van energie, een omzet van €6.000.000 per jaar. Energie wordt ingekocht samen met het LUMC en tal van andere universiteiten en academische ziekenhuizen. En daarnaast is hij zeer actief om allerlei duurzaamheid projecten aan te jagen. Het plaatsen van zonnepanelen, inpakken van energieleidingen met thermatrassen. Allerlei projecten stuurt hij aan. En hij schrijft mee aan het duurzaamheidsbeleid, dat doet ie ook.

Daarnaast is de derde poot in het team actief met de energie facturatie, maar ook de energiebemetering. Dan zou je zeggen: nou, dat loopt programma automatisch. Nou, verre van dat. Daar moet hij continu achter aanjagen. We hebben energiemeters, digitaal en soms nog analoge, maar het gros digitaal. Al die gegevens komen in het systeem en hij monitort dat en nu hebben we het haast op orde. Er moet nog steeds aan verbeterd worden, want er komen steeds gebouwen bij en daarom moet verbeterd worden, maar hij analyseert ook. We maken jaarlijks een energiemanagement rapportage. 80 procent schrijft hij: wat zien we voor bijzonderheden? Waar wordt te veel energie verbruikt? Waar minder en waar komt dat door? Op basis van die analyse kun je stappenplan gaan maken en dan kun je voor verbetering gaan zorgen. Dus dat zijn de drie mensen in het duurzaamheid en energie team.

*3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

Reeds beantwoord.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

*4. Hoe concretiseert u een heldere visie voor de toekomst van de universiteit met betrekking tot duurzaamheid voor werknemers?*

Dat doen wij niet in ons eentje, ik wil je niet teleurstellen, maar wij zijn slechts het vastgoedbedrijf.

**TL1-1:** Dus het duurzaamheidsbeleid van de universiteit is belegd binnen het bestuur bureau. Wij maken een groot gedeelte waaruit de visie, maar niet alles. Niet alles dus. Wij, vanuit het vastgoedbedrijf zijn nu op gestart met een routekaart kaart. Die moet eigenlijk gaan omvatten wat wij vanuit het Vastgoedbedrijf kunnen uitdragen aan duurzaamheid en circulariteit voor de vastgoedportefeuille van de universiteit. Dat is onze opdracht. Onze opdracht is enigszins beperkt, want die gaat over de vastgoedportefeuille en de gebruikers daarvan. Hoe doen we dat nou. We zetten daar stappen in. Nou, sinds een jaar of drie, gaat dat in een stroomversnelling door alle rijksbeleid voornemens. Maar ook omdat wij zelf daar steeds meer aandacht aan besteden. We hadden een duurzaamheidsbeleid. **TL1-2:** Het milieubeleidsplan wordt nu versneld naar het duurzaamheidsbeleid en we gaan die routekaarten opstellen die op basis van het format ook van de VSNU (Vereniging van Universiteiten) opgesteld zal gaan worden. Dus dat is ons kader waarbinnen we gaan werken. Uit dat kader moet natuurlijk gaat blijken van nou: welke plannen moeten we gaan maken en de financiering moet daarbij.

**TL2-1:** Hoe gaan we dat uitdragen? Op de ons bekende manier, door dat kenbaar te maken aan het College van Bestuur. Uit de routekaart komen actieplannen. Die worden opgepakt door projectleiders. Als je vraagt van hoe? Hoe krijg je nou de grotere groep aan medewerkers en studenten en medewerkers mee? Dat moet toch ook voor een groot gedeelte bij de duurzaamheidscoördinator vandaan komen, want dan gaan we onze afdeling strategische communicatie en marketing inzetten. Studenten zijn zeer gemotiveerd om hier mee aan de slag te willen, om hun steentje bij te dragen. Medewerkers zullen snel vragen: Wat kan ik doen? Want het vastgoedbedrijf kan toch het meeste bewerkstelligen? Dat klopt. Wij kunnen gebouwen isoleren, het begint bij het gebouw energiezuinig maken dus isoleren van gevels, puien, daken, vloeren aan de buitenkant. Vervolgens heb je minder energie nodig om te verwarmen en te koelen. Dus kan je de installatie aanpakken en vervolgens kun je de opwekking aanpakken om die installaties te voeden met koeling en/of verwarming. Wij zitten dus aan de voorkant, maar we hebben al lang door Haskoning een rapport laten opstellen waaruit blijkt dat als wij ons werk in de komende tien jaar voor 80 procent gedaan hebben, dan zie je heel snel het relatieve aandeel van gebruikersenergie in laboratoria, hun grote elektronenmicroscopen. Dat gaan doen razendsnel toe, omdat ons aandeel dan aan het zakken is in het energieverbruik. Dus het hebt over hoe motiveer je studenten en medewerkers.

**TL3-1:** Dan hebben we nog een weg te gaan om de gebruikers, de faculteiten en diensten te motiveren ook hun aandeel aan energieverbruik te verlagen. Nou hoe je dat uit? Daar hebben we echt marketing bij nodig, SCM, die mensen. Hoe gaan we dat aanpakken? Hoe gaan we dat uitleggen bij de faculteiten en diensten dat zij ook hun aandeel omlaag kunnen gaan brengen? Dan kom je op dat punt van dat je tegen een wetenschapper zegt van 'wil je die microscopen af en toe eens uitzetten' en dan zegt ie 'waar bemoei jij je mee joh, dit is mijn wetenschappelijk onderzoek'. Dit is even heel cru de botsing tussen van dat je toch in overleg met elkaar moet kijken van waar kan het zuiniger? Waar kan het beter. Maar het begint bij onszelf, bij het vastgoedbedrijf. Dat wij plannen maken van 'hoe kunnen we grote slagen maken' en dat begint bij die analyse van die energie verbruiken.

5. *Hoe probeert u als leidinggevende om werknemers de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

**TL3-2:** Dat doen we eerst door te zorgen dat er capaciteit is. Dat er domweg genoeg mensen zijn die dit oppakken. We hebben recent een tweede beleidsmedewerker geworven. Dus één: capaciteit inhuren. De beleidsmedewerkers gaan met elkaar aan de slag. Vervolgens komen daar plannen uit. Dan moet het budget op tafel komen. **TL2-2** Tegelijkertijd zijn we die plannetjes aan het uitdragen bij onze collega's: de projectleiders. Degene die de zonnepanelen op het dak leggen. Die isolatie aanbrengen in de gebouwen, en die mensen moeten ook gemotiveerd worden als ze dat al niet zijn. Tal van projectleiders zijn al supergemotiveerd. We hebben het arsenaal gerenoveerd en projectleider daar die heeft van een monument één van de meest energiezuinige gebouwen weten te maken. Aan de binnenkant geïsoleerd. Een flink pakket isolatie aangebracht, dus die motivatie, die is er haast al. Maar we hebben ook motivatie uitjes gehad. We gaan op bezoek bij bijvoorbeeld het Rotterdam RDM-terrein, het ICDuBo (Innovatie Centrum Duurzaam Bouwen). We gaan op bezoek bij dat grappige gebouwtje van ABN AMRO. Dat zijn dus voorbeelden van motivering. Het zijn motivatie projecten om te kijken hoe zij het daar gedaan hebben. Goede voorbeelden kun je overpakken en daarnaast worden trainingen gedaan en cursussen gevolgd. Door middel van voorbeeldwerking mensen motiveren. Maar ja, veel projectleiders, zijn al top gemotiveerd. Echt.

6. *Streeft u er als leidinggevende naar om medewerking samen te laten werken voor de visie van de Universiteit?*

**TL2-3:** Ja, zeker, dat pakken we steeds aan. Mijn afdeling Huisvesting maakt initiatief en definitiefase documenten. Daar trek ik gelijk een beleidsmedewerker bij en vraag ik; 'wat moeten we hier in het PvE (Programma van Eisen) opschrijven?' Ik zeg dan; 'één van de eerste dingen die je moet doen, is een longlist maken van mogelijk te nemen maatregelen'. Want niet alles kan overall. Alleen al vanwege financiële randvoorwaarden. Zoveel geld hebben we niet. Maar een longlist van te nemen maatregelen die je in een programma van eisen voor een nieuw gebouw, of nog te renoveren gebouw kan opnemen, zodat we de projectleider aan het denken zetten van; 'hé, dit zouden we allemaal kunnen doen'. Dus samenwerken van duurzaamheid en energie projectleiders van de afdeling projecten en ook mensen die de PvE schrijven en de initiatieffase oppakken en schrijven. Je moet bedenken, we zijn het bedrijfje van zo'n 45, 50 mensen, dus de lijnen zijn gelukkig nog redelijk kort. Ik kan alles aan elkaar knopen.

7. *Streeft u er als leidinggevende naar om aan uw medewerkers duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**TL2-4:** Zeker streven ernaar, maar dat wordt nog een stukje concreter als we dadelijk die routekaart hebben, want dan kunnen we per gebouw laten zien wat we willen doen. Het gros, is bouwkundig of werktuigbouwkundig. Dus ze snappen hoe je hoe je tot snel tot resultaten komt, een gebouw goed isoleren is het eerste. En vervolgens heb je minder energie nodig om iets te koelen en te verwarmen. Dan komt een lagere temperatuur verwarming in beeld. Gewoon minder capaciteit opstellen. Die kun je je voeden met WKO's (warmte- en koudeopslag), die iets minder capaciteit hebben. Maar die had je toch al niet meer nodig, omdat je het gebouw geïsoleerd hebt. Dus je moet in die hele keten denken. Dat zijn ze al grotendeels gewend.

En dan nog daaraan de bron aan de voorkant, de opwekking. Nou, dan gaan we maximaal voor de eigen opwekking. Dus de daken van de collegezalen gebouwen liggen helemaal vol met zonnepanelen. We doen wat we kunnen, maar ja, helaas tussen ons. dat is maar twee procent van wat we nodig hebben. Dan denk je. Hoe kan dat? Nou, dat komt omdat we laboratorium gebouwen hebben voor een deel en die hebben veel energie nodig. Dat is gewoon een feit. Dan kunnen we nog een paar stappen zetten door WKO's te maken. Die hebben we in het science park onder het science building, en die gaan we ook maken aan de in de binnenstad. We gaan in de binnenstad een WKO realiseren. Dat is echt een hoogstandje. Zodat je de opwekking kant ook te pakken hebt. En daardoor dus minder gas nodig hebt en de CO2-footprint kleiner maakt.

Het blijkt nu alleen ook dat WKO's ook elektrische energie nodig hebben om al die pompen te laten draaien. Dus in de zomer pomp je het surplus aan hitte, en dus heet water, in de grond en in de winter pomp je dat hete water omhoog en verwarm je de gebouwen mee. En in de zomer doe je ook andersom: dan haal je koude water omhoog om je gebouw mee te koelen, want we krijgen steeds langere en hetere zomers. Er zit nog veel meer achter, hè. We zijn ook gebiedsontwikkelaar, dus wij kijken naar van wat kunnen doen om urban heating voorkomen, hè dus opwarming van het stedelijk gebied. Dat komt omdat er heel veel verhard is. Veel straatwerk. Veel harde gevels. Dus probeerden we zoveel mogelijk groen op terreinen aan te leggen. Dat is echt nieuw, zo min mogelijk verharding proberen aan te leggen. Op daken, we gaan overal probeerde die daken te vergroenen. Bestaande dadelijk is moeilijk. Alle nieuwe daken willen we dat doen, zodat je die op verwarming van het stedelijk gebied voorkomt, want dan heb je weer minder koeling nodig en je gebouw. Het is steeds in de keten denken.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

8. *Geeft u individueel feedback aan medewerkers wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, en zo ja hoe?*

**TSL1-1:** Zeker. Ik heb met iedereen tweewekelijks werkoverleg. En dan lopen we gewoon hét lijstje langs. We hebben jaarlijks een functioneringsgesprek. Dat heet binnen de Universiteit Leiden het resultaat- en ontwikkelingsgesprek. Dat is gewoon een functioneringsgesprek. Ieder jaar maken we een lijstje van grote projecten of beleidsdocumenten die een medewerker moet maken in een jaar. Aan het eind van het jaar beoordeel ik dat en dan maken we een nieuwe lijst voor het komende jaar. Dus dat is een jaargesprek en daarnaast heb ik tweewekelijks een gesprek met iedere medewerker over voortgang. We gaan niet één keer per jaar overleggen. We overleggen tweewekelijks. Daarnaast heb ik nog vaak projectmatige overleg over de hele grote projecten. Dus er is periodiek en projectgestuurd overleg over voortgang en over resultaten. **TSL2-1:** Als je keihard werkt en stinkend zijn best doet, dan willen we dat graag belonen, maar die marges zijn gering. Dat zit in de structuur van beloning van een universiteit. Je hebt schalen en daarbinnen heb je treden. Nou hoe ga je iemand belonen die aan het eind van die schalen en die treden zit? Er zijn een paar trucs voor. Dan kan ik je niet vertellen, maar dan kan ik iemand dus een toelage geven of op een andere manier belonen. Maar je wil graag goede resultaten belonen. Ja.

*Wat bedoelt u met een toelage?*

**TSL2-2:** Een functioneringstoelage. Een paar procent op je salaris toekennen. **TSL1-2:** Wat voor mensen ook heel belangrijk is, is gewoon die erkenning in woorden. Aan het eind van een jaar beoordeel ik mijn team, alle teamleden. De verwoording is ook belangrijk, want er is een tekstblok waar ik verwoord wat nou die specifieke goede punten waren het afgelopen jaar. Nou dat, dat geeft wel veel mensen, al veel waardering. Dat ze zien dat hun activiteiten gezien zijn en gewaardeerd, worden. Het gaat niet eens om geld of een bloemetje of een fles wijn. Die woordelijke beloning motiveert ook weer voor het komende jaar. **TSL3-1:** Als het minder goed gaat schuiven we dat ook op en dan zijn er punten ter verbetering.

9. *Op welke manier laat u als leidinggevende actief uw waardering voor medewerkers merken wanneer zij hoger presteren dan verwacht?*

**TSL1-3:** Zeker. Op de manieren die ik net heb gezegd (Bijlage 4A, vraag 8).

10. *Complimenteert u, als leidinggevende, medewerkers persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

**TSL1-4:** Zeker ik, ik heb drie flessen champagne laten bezorgen. Het is niet helemaal de bedoeling, want het boven de 25 euro heb ik een probleem. Ik doe het desnoods wel uit mn eigen zak. Want als er een resultaat is behaald, moet je dat vieren. Want iedereen is hard aan het werk. Met projecten zijn ze soms driekwart jaar bezig. En dan is dat moment er dat het klaar is en wordt er een akte ondertekend en een groot bedrijf gaat aan de gang om een stuk grond te bebouwen of een ander heeft lang gewerkt om een huurovereenkomst rond te krijgen. Dan gaan we een groot gebouw huren. En opeens staat die handtekening er. Daar is hard en lang aan gewerkt. **TSL1-5:** Je zou zomaar vergeten dat dat dan een gezellig en leuk moment moet zijn. Dat moment hadden we op kantoor in een zaaltje. Feestelijke ondertekening. Taart en een drankje erbij, maar dat is nu allemaal niet meer. Dus ik laat wat thuisbezorgen.

### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

11. *Beloont u als leidinggevende de prestaties van medewerkers, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

**TSL2-3:** Ja, dat dat is dat automatische systeem dat als iemand goed het best doet, gaat die steeds een treetje hoger in zijn schaal. Nou, dat is het min of meer het automatisme. Pas als iemand echt niet goed functioneert, krijgt die die stap er niet bij. Dan hebben we het over behoorlijk grof

geschut. Dan is er echt iets goed mis. Dat is de negatieve kant en **TSL2-4:** de positieve kanten is dat als je je werk goed doet, krijg je die treden erbij. En als je je werk super goed doet, dan kan ik een tweede trede extra geven. Of als iemand echt doorgroeit en zegt: ja, ik wil meer uitdagingen, dan moet je kijken of iemand niet naar een hoger gelegen functie moet. Van projectleider naar programmamanager. Dan heb je meerdere projecten onder. Dan kun je een schaal hoger, maar dan worden er meer en complexere eisen aan je gesteld. Dat is het Universitair Functieorderingssysteem (UFO). En dan zie je dat iemand in zijn ontwikkeling van gaat van 'bijdragen aan het beleid van' naar 'schrijver van het beleid van' en 'verantwoordelijk zijn voor het integrale beleid van'. Zo worden er steeds complexere eisen gesteld aan een medewerkers. Dan krijgen ze een hogere schaal en beloning.

*12. Beloont u als leidinggevende de prestaties van medewerkers, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk en zo ja, hoe?*

Reeds beantwoord.

*13. Wijst u er als leidinggevende op wat voor beloning er volgt als medewerkers doen wat er verwacht wordt en zo ja, hoe?*

Reeds beantwoord.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

*14. Verbindt u als leidinggevende negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers als deze lager zijn dan die van hun collega's, en zo ja, hoe?*

**TSL3-2:** Ja, ik heb helaas al twee keer iemand moeten ontslaan. Dat gebeurt wel eens. Het is niet zomaar even besluit. Dat is een lang traject. Op den duur moet je dan een besluit nemen. Mensen weten dat zelf eigenlijk ook wel. Maar die knoop moet doorgehakt worden. Eerst ga je het pad op van wat kunnen verbeteren. Ben je bereid om te verbeteren? Kan ik je extra cursussen of motivatie aanbieden? Moeten we andere zaken oplossen?

*15. Zorgt u er als leidinggevende voor dat er consequenties zijn, wanneer er door medewerkers niet consistent gepresteerd wordt zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

**TSL3-3:** Ja. In een gesprek geef ik dat aan. Het twee wekelijks werkoverleg. Als ik niet tevreden over iets of iets blijft lang liggen. Dan vraag ik vriendelijk dat ik dit vandaag krijg, en als ik het dan vandaag niet krijg, dan ga ik aan het eind van de dag bellen, enzovoorts.

16. *Verbindt u als leidinggevende negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers als deze niet in lijn zijn met de eisen van die u aan hen stelt, en zo ja, hoe?*

**TSL3-4:** Nou, wat ik zelf vind, is secundair. Het gaat om wat we hebben afgesproken in het kader van het vastgoedbedrijf. Ik filter het beleid van het vastgoedbedrijf naar projecten. Die projecten die die gaan medewerkers uitvoeren. Als dat niet goed loopt.. de uiterste consequentie is dat ze van het project worden afgehaald. Dat is ook een enkele keer gebeurd. Maar meeste tijd kun je wel bijsturen, want anders heb je aan het begin dus eigenlijk een grote fout gemaakt door iemand aan te nemen die niet geschikt is voor z'n functie. Wij zijn heel precies in het selecteren van sollicitanten.

*Is dat hetzelfde voor het duurzaamheidsteam?*

**TSL3-5:** Jazeker. Niet iedereen is perfect. Niet iedereen kan alle vinkjes zetten, alle boxjes aantikken. Dat bestaat gewoon niet. Dan kan helemaal niemand. Maar dan zeg je; we zien dat je op een aantal punten helemaal voldoet aan het profiel wat wij opgesteld hebben, maar op een paar punten niet. Dan spreken we erover af dat je in het eerste jaar van je aanstelling je daarover laat bijscholen. En dat gaat de medewerker dan zelf oppakken. Dus hij of zij komt bij mij met voorstellen over hoe ze henzelf gaan laten bijscholen en hoe ze dat gaan doen.

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

17. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers een gevoel van vrijheid ervaren in het uitvoeren van hun werkzaamheden en waarom? Hoe realiseert u dit?*

Ze hebben een zekere mate van vrijheid, maar gedrag wordt bepaald door de mate van vrijheid die een leidinggevende biedt. Dus zeker, er is een zekere mate van vrijheid, maar we spreken gewoon targets af. Doelen. En dat zijn niet doelen, dat als je ze niet haalt, dat je salaris niet wordt uitbetaald. Zo werkt het niet. Nee, we hebben met elkaar doelen afgesproken om binnen een bepaalde periode, dus dat dat kan in een jaar afspraak staan. Maar belangrijker nog is, als iemand nou de opdracht krijgt, praktisch voorbeeld: je gaat de routekaart schrijven hoe wij als universiteit in 2050 geheel CO2-neutraal zijn. A, is dat een haalbare de kaart, en B, is dat zo is, hoe komen we daar. Daarmee bedoel ik de weg daarheen. Degene die dat gaat doen laten we als eerste, voordat we over de inhoud

beginnen, een plan van aanpak schrijven. Hoe ga je dat aanpakken? Wie heb je daarbij nodig? Hoeveel tijd denk je er aan kwijt te zijn. Dus dat gaat volgens de projectparameters, Dus je planning, de capaciteit, hoeveel geld heb je er bij nodig? En dan nog: hoe ga je erover communiceren en welke risico's ga je tegengekomen. Je moet het gaan aanpakken als een project. Dat project spreek je met elkaar af en dat project leidt ertoe dat iemand na x aantal maanden of jaren een project afrolt. En als het niet goed loopt, dan kun je tussentijds als opdrachtgever, want in dat plan van aanpak staat wie de opdrachtnemer is, maar ook wie de opdrachtgever is. **TL3-3: De opdrachtgever z'n taak is om in ieder geval tweewekelijks maar beter wekelijks aan te sturen van 'gaan we de goeie kant op'.** Dus ja, er is vrijheid, maar er zijn ook verplichtingen om iets na te komen, om afspraken na te komen.

18. *Oefent u druk uit op medewerkers om bepaalde werkzaamheden uit te voeren en zo ja, hoe?* Ja, doen we door dóór te vragen. Je hebt wekelijks, nou wekelijks of tweewekelijks werkoverleg, en als iets dan niet lukt, dan vraag je door. Waarom lukt het niet? Want mijn taak is dat iemand z'n werk kan doen, en dat lukt je door te weten of alle voorwaarden ingevuld zijn, bijvoorbeeld heeft een persoon de tijd ervoor of niet. Je moet ook een beetje op de hoogte zijn van de thuissituatie. Gaat het allemaal wel goed? Op die manier spoor je aan en als het goed gaat, beloon je en als het niet goed gaat, heb je een ander vraagstuk. Zit je dan eigenlijk wel op de goede baan?

#### Public Service Motivation: Compassie

19. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers compassie voor anderen hebben voor het uitvoeren van hun taken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom?*

**PSM1-1: Ja, compassie maar niet alleen compassie. Het moet samen gaan met motivatie.**

*Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Door kennis te verspreiden. **PSM1-2: Als mensen meegenomen worden en kennis hebben van duurzaamheid, zijn ze eerder genegen, hebben ze eerder compassie en hebben ze eerder genegenheid om met duurzaamheid te starten dan wanneer ze er onbekend bij zijn.** **TL2-5: Het is ook vaak kennis delen. Tegenwoordig hebben we materialendatabanken. Dat woord bestond een jaar geleden niet eens. Er zijn er nu bedrijfjes die zijn aan het oogsten. Materialen oogsten. Die slaan ze op. Dat bestond een jaar geleden gewoon stomweg niet. Dat was er niet. Daar moet je kennis van hebben, van dat soort noviteiten. Dat moet je gewoon overdragen op je collega's.**

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

20. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich toewijden aan het publieke belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM2-1:** Zeker, want we worden gefinancierd vanuit de overheid. We zijn een door belastinggeld gefinancierd instituut, dus dan gaat het A om je primaire taak, dat is achttienjarige opleiden tot een academisch diploma. Ja, dat is de hoofdtaak. Maar hoe we dat doen, dat moet je doen op een manier waarmee je een voorbeeld stelt. Door de duurzaamheid toe te passen.

Public Service Motivation: Zelfopoffering

21. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om hun eigen belangen opzij te zetten voor de belangen van de samenleving (lees de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit) en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Nee, dat is privé. We hebben wel eens pittige discussies over wat mensen privé doen. Zolang dat het werkt niet negatief beïnvloed, is dat niet aan de orde, wat je d'r ook van mag vinden of het nou hele linkse rakkers of hele rechtse foute figuren in mijn afdeling heb. Daar gaat het niet over. Dat is niet aan de orde. Dat is privé. Tenzij het, daarom houden ook registratie bij van nevenfuncties. Want dat moet je opgeven. **PSM3-1:** Welke nevenfuncties heb je als werknemer? Dan, als dat het werk begint te beïnvloeden, dan wel. Als iemand projectleider is van grote projecten, en hij is tevens adviseur of doet werkzaamheden voor een aannemer. Dat kan niet.

*U zult nooit vragen of men het erg vindt om privé zaken opzij te zetten omdat u hen nodig heeft?*

Dat komt zelden voor, want in mijn afdeling zijn het merendeel hoogopgeleide mensen. Minimaal hbo de meeste academisch. Dan zou je zeggen van ja, dat gaat niet gelijk samen met verantwoordelijkheidsgevoel, maar merendeels wél kan ik je vertellen. Er zijn ook mensen die die dat verantwoordelijkheidsgevoel niet hebben. Ik zit met de stomme verbijstering naar die verslagen over die toeslagen affaire te kijken. Dat de top, de ambtelijke top, dus blijkbaar niet bij machte was om zowel de mensen binnen het apparaat als de politici ervan te overtuigen; we zijn hier een gigantisch ongeluk aan het creëren. Denk ik ja dat, dan heb je niet genoeg

verantwoordelijkheidsgevoel om gewoon te gaan zeggen; als je nu niet iets doet, ga ik mijn verhaal doorbellen aan de landelijke media.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

*22. Hoe ervaart u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen?*

Nou, voor de universiteit is dat een heel kort lijntje. Het hele vastgoedbedrijf, wij vallen rechtstreeks onder het College van Bestuur (CvB), dus onze portefeuillehouder, zoals dat heet, die gaat over huisvesting en financiën. Nou, dat is heel erg makkelijk. Dus we kunnen gelijk bij hem terecht. Het enige enige is dat hij vordert het collegiaal bestuur met andere CvB leden. Dus als hij iets voorstelt, over duurzaamheid of anderszins, trouwens, duurzaamheid is belegd bij een ander CvB lid. Maar als ze daar een nieuw beleid willen ontwikkelen, dan wordt dat wel vastgesteld in het college van bestuur. Dat zijn hele korte lijntjes.

*23. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het politieke proces binnen de Universiteit als iets positiefs ervaren en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Nou, ze ervaren het niet als positief, maar wij leggen uit dat het korte lijnen zijn, dus alle collegebesluiten worden voorbereid met een memo en een standaard soort format oplegger. Waarin je in drie zinnen leest waar het om gaat, of het financiële gevolgen heeft en of de ambtelijke staf, lees de directeur vastgoed en de directeur financiën akkoord zijn, dan kan het naar het bestuur en dan kunnen ze daar besluiten over nemen. Dus memo, oplegger en insturen. Daaraan voorafgaat gebeurt natuurlijk van alles. Een babbeltje met de directeur financien, een vooroverleg met het collegelid dat dit stuk inbrengt – en die heeft weet dat allemaal wel van tevoren en dan loopt het soepel.

#### Intrinsieke motivatie

*24. Vindt u het belangrijk dat medewerkers hun werk opwindend (lees exciting) vinden en waarom?*

Dat medewerkers een zekere drijfkracht vinden uit hun eigen type werk. Dat is aanbevelenswaardig. Ja, dat dat ze hun eigen werk interessant vinden. De controle vindt de administratie leuk, de projectleider spuugt ervan, maar hij weet dat het nodig heeft en ze werken goed samen. Want de projectleider moet sturen op budgetten, dus hij moet de stand van zaken weten van z'n budgetten, de uitputting, de opdrachten die open staan, enzovoort. Dus ieder in zijn

werk. Bijvoorbeeld projectleiders controllers. Iedereen moet wel passie hebben voor z'n werk, want dan loopt het snelst.

*Hoe probeert u dit te bevorderen?*

De juiste mensen aan te nemen. Ja, dus we hebben nu een nieuwe medewerker duurzaamheid aangenomen. Nou, die heeft al tal van taken verricht. Die vindt dat ook interessant. Leuk, dat blijkt uit alles. Die is zeer gemotiveerd. Die maakt nu een mini competitie over; hoeveel energieverbruik jij thuis? Nou, dat gaat naar iedere medewerker en dan krijgen we dadelijk een ranking. Nou, dat wordt spannend. Daar blijkt uit dat hij/zij zeer gemotiveerd is. Dus de juiste mensen aannemen en blijven opleiden.

*25. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het leuk vinden om de meeste van hun werkzaamheden uit te voeren en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Ja, dus nogmaals wederom door de juiste mensen aan te trekken en ze gemotiveerd te houden door scholing en opleiding aan te bieden.

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

*26. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om na te denken over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Je hebt altijd early adapters, mensen die beetje voorop lopen. En dan die dan de kans te geven om de rest te motiveren. **IG1-1: Dat gaat meestal snel met jonge mensen die voor duurzaamheid intrinsiek gemotiveerd zijn en als je die dan alles laat uitdragen wat voor ideeën ze allemaal hebben, kunnen die de rest mee gaan nemen. Het zijn niet alleen jonge mensen, ook anderen zijn gemotiveerd. Maar door die motivatie en dat uit te laten dragen en door voorbeeldprojecten te laten bezoeken.**

*27. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om te zoeken naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Mijn afdeling gaat altijd over initiatief en definitiefase, dus daar zijn niet zoveel nieuwe werkmethodes. In de uitvoerende praktijk eerder. Want wij slopen geen gebouwen meer. We hebben er nu een gesloopt en dan komt er over vier vijf jaar nog een aan en over twee jaar nog een. Die slopen we niet meer. Die demonteren we. Materiaal na materiaal wordt er uitgedragen. Glas

bij glas. Hout bij hout. Porselein bij porselein. Koper bij koper. Het wordt er allemaal separaat uitgehaald. En dan hou je uiteindelijk over een stalen skelet of een betonnen skelet. En dat wordt vergruisd en vermalen. Het staal wordt hergebruikt soms. **IG1-2** Wij hebben recent een project afgesloten en er is een complete staalconstructie in delen opnieuw gebruikt in een splinternieuw gebouw. Daar is een complete nieuwe werkmethode toegepast en die heet demontage en materialen oogsten. Dat is een nieuw werkmethode bij de uitvoerende projectleider. Mijn afdeling gaat over initiatief en definitiefase. Daar is nog steeds hetzelfde. Je zorgt dat je een goed beleidsstuk schrijft waarin staat dat we op een bepaalde manier gaan werken.

*En als u het toespitst op het invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Daar is niet veel nieuws onder de zon vanuit mijn optiek. **IG3-1** Wat heel belangrijk is, is als je aan nieuw beleid begint, moet je ook dat ook even nadenken over hoe je denkt dat het uitgevoerd kan gaan worden. Bij ons lopen tal van ervaren projectleiders rond die wij de vraag stellen; hoe moet ik dat gaan doen? Hoe pakken we dat aan? Dus als je een nieuw beleid opstelt, moet je ook altijd nadenken over hoe voeren we het straks uit. Dat is niet innovatief. Dat is niet vernieuwend. Dat is van alle alle tijden. Ik kan even niet bedenken waar je op doelt. Wij hameren erop om projectmatig te werken. Je wil niet weten hoe belangrijk is. Met een plan van aanpak te starten. Mensen duiken gelijk de inhoud in. Nee, eerst een plan van aanpak. Hoe gaan we dit doen? Hoe stel je dat op? Hoeveel tijd heb je daarvoor nodig? Wie gaat het eraan meewerken?

*28. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om originele oplossingen voor problemen te bedenken t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-3** Door samen te werken met anderen, want daar komt vaak veel creativiteit naar boven. De collega universiteiten bezoeken. De een is sneller met dit, de ander sneller met dat. Dus gewoon kijken; waar vaak loopt iemand voorop. We zijn stinkend jaloers op gebouwen van de TU Eindhoven. Die hebben Green Excellent. Dan wil ik weten: hoe zit het in elkaar? Hoe hebben ze dat gefixt. Gewoon kijken.

#### Idee promotie

*29. Laat u aan medewerkers weten hoe zij steun voor nieuwe innoverende ideeën kunnen mobiliseren met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

Zeker, daar willen we geld voor ter beschikking stellen. Tijd voor ter beschikking stellen. Als tien man effetjes een middag weg is, zijn ze dus niet bezig met hun werk. Maar wel is dit van belang om de motivatie omhoog te houden, om voorbeelden te laten zien dat mensen dat gaan toepassen.

30. *Op welke manier verkrijgen medewerkers goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-1** Nou, heel snel van mij of een andere leidinggeven. Als het een uitvoerbaar idee is, dan heel snel. Maar dat gaat ook altijd om past het binnen de financiële kaders.

31. *Stuurt u aan op de wijze waarop medewerkers de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast kunnen maken voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

Ja, dat is het duurzaamheidsbeleid. Een van de punten die daaruit tevoorschijn gaan komen is, als het vastgoedbedrijf de gebouwen an sich heel duurzaam heeft gemaakt, alles in het werk heeft gesteld dat ze weinig energie verbruiken. Wat hou je dan over? De gebruikers energie, en dat zit met name in de grote stroomvretende apparaten. Dure elektronenmicroscopen, andere apparatuur die stroom slurpt. Nou, dan moet je met de faculteit en de wetenschappers in overleg van; wat gaan we gezamenlijk doen? Want zij hebben motivatie nul, want ze betalen de energierekening niet. Het moet vanuit hen zelf komen om te denken van; oké, hoe gaan we hiermee verder? Kunnen we dat anders aanpakken? Kunnen we dat ding ook 's nachts een paar uur uitzetten?

#### Idee realisatie

32. *Hoe stuurt u aan op het omzetten van innoverende ideeën in bruikbaar beleid met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG3-2** Universiteiten zijn grote instituten, dus als je een nieuw beleid wil implementeren, dan begint het gewoon met goed en vlot geschreven beleidsmemo's, die breed gedragen worden door het bestuur, ondersteunende diensten. Dus je moet draagvlak creëren, begrijpelijke memo's schrijven, financiën organiseren; is daar geld voor? Want als er ergens geld voor georganiseerd moet worden dan en er is draagvlak, dan gaat dat ook lukken. Er zijn vernieuwingsfondsen binnen de Universiteit. Als een faculteit met een grandioos idee komt, krijgen ze geld uit het vernieuwd fonds. Het is gereserveerd om die opening al te bieden.

33. *Op welke manier stuurt u aan op het introduceren van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen op een systematische manier binnen de Universiteit?*

**IG3-3** Wederom als je iets systematisch wel implementeren, begint het bij goed beschreven beleid, draagvlak en budgetten, financiën. Als je dat voor elkaar hebt, dan heb je 90 procent te pakken.

*34. In welke wijze wordt het nut van innoverende ideeën geëvalueerd met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen. Hoe stuurt u hierop aan?*

Financieel niet direct, ik weet eigenlijk niet of er meetmethodes zijn. Als je veel materialen gebruikt uit een ander gebouw, dus hergebruik van materialen, en dan komt dat in je BREEAM score (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) naar voren. Dus dan krijg je een mooi labeltje op je gebouw. Zo vertaalt zich dat, maar dat niet iets waar het onderzoek beter van wordt, waar wij financieel rijker van worden. Nee, het is gewoon dat je als overheidsinstituut zorgt dat je voldoet en als één van de eerste voldoet aan de nieuwe beleidsdoelstellingen van de regering.

*En als u het toespitst op het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG3-4** De CO<sub>2</sub>-footprint kunnen we uitrekenen. We weten hoeveel kWh stroom we gebruiken, hoeveel kuub gas, hoe we dat verminderen. Het gas loopt hard terug. Als je gas wil vervangen, dan is één van de beste methodes warmte koude opslag (WKO's). Dat is gewoon water omlaag of omhoog pompen. Blijkt dat die pompen heel veel stroom verbruiken. Dan moet je dus zorgen dat de stroom die je nodig hebt, groen opgewekt is. Windmolens, zonnepanelen, enzovoort. Maar dat is de complete transformatie die je door wilt maken.

### Verbanden

*35. Hoe probeert u als leidinggevende de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van hun werkzaamheden te beïnvloeden?*

Stick and carrot. Dat is altijd hetzelfde. Dus je beloont goede resultaten en **TSL3-5: je probeert eigenlijk de slechte resultaten te voorkomen. Dat afkeuren.** Je moet je niet vergissen, hoe intrinsiek gemotiveerd heel veel mensen al zijn. Echt, we hebben grosso modo de juiste mensen in dienst en als ze niet gemotiveerd zijn voor duurzaamheid. Dat staat meestal niet op zichzelf, dan hebben ze voor het totale werkpakket meestal weinig animo. Dan volgen er andere gesprekken van; voel je je hier wel lekker joh of moet je niet iets anders gaan doen? Als medewerker niet gemotiveerd zijn heb je echt een mega probleem. Dat is heel erg moeilijk. Nu door de corona moeten we goed opletten dat iedereen gemotiveerd blijft, want het is niet leuk om de hele dag tegen een laptop aan

te praten. Sommige mensen hebben daar echt vette problemen mee. Vaak ook lui zonder partner, singles. Want kijk, als je geen zin hebt, dan wordt er altijd wel geouwehoerd in huis, door partner of kinderen. Als je dat niet hebt en je bent een single. Dan moet je toch op een andere manier de verbinding zoeken met collega's. Dat demotiveert. Sommigen hebben het er echt moeilijk mee en het is niet eenvoudig.

*36. Denkt u dat een hogere motivatie van medewerkers gepaard gaat met een beter vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ja, zeker. Dan heb je meer innerlijke gedrevenheid om nog eens iets uit te zoeken.

*Hoe speelt u hierop in?*

Als je personeelsleden wil beoordelen, dan hebben we hierover de categorie die helemaal bovenin zit, hè. Dat zijn de zogenoemde zelf starters. Dus je hebt mensen die moeten gemotiveerd worden. Als ze gemotiveerd zijn, kun je ze nog een stapje verder brengen. En dan heb je de echte zelf starters. Dus dat zijn mensen die hebben die motivatie van mij niet meer nodig. Die hebben zoveel eigen intrinsieke motivatie dat ze iedere dag zelf kunnen bedenken. Hoe kan ik het nog een stapje beter doen? Dat zijn de beste mensen. Dan zit je bovenaan.

*37. Hoe probeert u als leidinggevende het vermogen van medewerkers te beïnvloeden om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-4** Zoveel mogelijk informatie van buiten naar binnen halen. Opleidingen, trainingen, werkbezoeken en daar achteraan natuurlijk dat het intern een goede werksfeer is, dat we alle middelen hebben om hun werk goed te doen. Intern de zaken op orde hebben. Zorgen dat iedereen een goede werkplek heeft. Verbondenheid voelt met z'n collega's en extern informatie binnenhalen door opleiding, training, enzovoort.

## **Bijlage 4B: Transcriptie interview beleidsmedewerker A vastgoed**

### Algemene vragen

*1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Duurzaamheidscoördinator binnen het vastgoedbedrijf Universiteit Leiden. Dus eigenlijk bezig met alles met betrekking tot duurzaamheid wat met de gebouwde omgeving te maken heeft.

2. *Wie is uw leidinggevende?*

De vraag is beantwoord en omwille van de anonimiteit niet getranscribeerd.

3. *In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het Milieubeleidsplan?*

Ik ben verantwoordelijk voor het aangeven wat wij van de Universitaire doelen binnen vastgoed voor elkaar kunnen krijgen en ook wat niet. Alle doelen die daar gesteld worden komen op conto van de faculteit, zodat vastgoed niet overvraagd wordt. En daar zit natuurlijk wel een stukje gedeelde verantwoordelijkheid, want wij hebben de energiecijfers bij vastgoed. Die hebben ze bij de faculteit niet. Dus wij zullen wel een stuk dienstverlening moeten leveren door hen te informeren van de cijfers en hen goed op de hoogte te stellen van wat wij weten en samen met hen mee te kijken en onze kennis en expertise in te zetten om hen ook mee te helpen. Er ligt ook wel een gedeelde verantwoordelijkheid voor een stuk.

4. *In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**TL3-4:** Heel vrij. Tenminste vrij in die zin dat het haalbaar moet zijn. Wij volgen in principe het klimaatakkoord. De grote lijnen en doelen die staan al vast. **TL2-6:** Binnen die doelen zijn we om die reden ook bezig om een routekaart op te stellen van; hoe kunnen we dat realiseren. Hoe kunnen we dat in een doel zetten van wat vastgoed doet en wat faculteiten kunnen aanvullen.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

5. *Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

**TL1-3:** Ze willen dat we de wetgeving volgen. Alleen de wetgeving gaat zo ver. Die klimaatdoelen. Dat wij merken dat ook al stellen we onszelf hele ambitieuze doelen met monumentale bouw in de binnenstad. Dan nog. De 2020-2030 doelen halen we, maar de 2050 doelen worden echt heel zwaar. **TL2-7:** Dus, in dat opzicht wordt de grote lijn wel aangehouden, maar wel met een bepaalde mate van; het moet realistisch zijn. Het moet ook financieel betaalbaar zijn. Ze kijken niet eens zo zeer meer naar terugverdientijden. Gebouwen die bestaan gewoon soms

40 en soms veel langer. Ze kijken gewoon naar de tijd naar een gebouw er is. En het zich binnen die tijd terugverdient is het prima. Het is niet zo dat ze zeggen dat het binnen 10 jaar terugverdiend moet zijn. Het moet wel reëel zijn. Ze proberen ook wel innovatief te zijn. **PSM4-1: Het is heel lastig, want je zit toch met een soort van geld van de overheid. En dat wil je goed besteden. PSM2-2: Je wil dat de studenten een goede studie kunnen volgen in goede gebouwen die daarin ondersteunend werken. Dus je wilt daar wel het maximale uithalen.** Het lastige is het continu in balans houden van alle eisen die er gesteld worden, waaronder duurzaamheid er een is. En wel in redelijkheid met de financiën.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

Als wij daar vanuit vastgoed allang hebben bij gezeten, is het achter de schermen al lang gecommuniceerd en met elkaar besproken. Dus, anders zou de baas in gesprek gaan met degene die het duurzaamheidsbeleid van de Universiteit opstellen. Op het conto van vastgoed, waar wij ons bijvoorbeeld echt niet aan kunnen houden. Dan volgt er een gesprek. En dan betekent dat ik van te voren informeer en dat ik al lang aan het uitzoeken ben of het haalbaar is. **TL2-8: Het mag ambitieus zijn. Het moeten geen onrealistische doelen zijn.**

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

**TL2-9: Jazeker. Binnen vastgoed, contact met de projectleiders, dat je weet wat zij kunnen doen en realiseren. Ik merk het bijvoorbeeld heel sterk in de routekaart. In principe is de routekaart, gaat alleen over de gebouwen en wat wij met de gebouwen moeten reduceren voor de wetgeving. Dus dan gaat het om ventilatie, verlichting en alles wat aan het gebouw vastzit. Maar daar kijken we niet alleen naar. Mijn baas zegt; ik wil dat je meer dan dat meeneemt. Ook wat de faculteiten aan energie verbruiken bijvoorbeeld. En dat we ook verder gaan kijken en met faculteiten in gesprek gaan hoe we bepaalde zaken kunnen reduceren. Het gaat verder dan alleen het vastgoed deel.**

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijdragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

**TL2-10: Ja. Wekelijks discussie.**

Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

Ik krijg feedback op bepaalde dingen. Dus ja.

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL1-6:** Dat is standaard geregeld in jaargesprekken die je voert met leidinggevend. Het kan nooit zo zijn dat je in een jaargesprek pas hoort of iemand goed of slecht vindt wat je hebt gedaan. Tussendoor weet je dat ook al lang. Wekelijks ben ik met mijn leidinggevende in contact. Dat soort dingen hoor je terug. Soms komt het terug van het Managementteam en dan ging het heel goed omdat je stukken gewoon goed in orde waren. Dan krijg je ook al direct verbale positieve feedback. Het is een redelijk, ook al zit er een structuur in, platte organisatie.

11. *Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

**TSL1-7:** Ja. Op een informele manier. We krijgen rechtstreeks feedback.

Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

Financiële beloningen durf ik niet te zeggen. Ik weet niet zo goed hoe vastgoed daar in de toekomst mee omgaat.

13. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?*

**TSL1-8:** Ja. Het is heel resultaatgericht. Maar ook op de kwaliteit. Als je een document schrijft omdat er in het MT iets besproken moet worden en je hebt dat zo helder op schrift, dan krijg je dat wel terug. Dat gaat meer over de kwaliteit dan het resultaat op zich.

14. *Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?*

Niet op die manier. Nee.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

15. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?*

Dat verwacht ik wel. Het is nog niet gebeurd. Ik zit momenteel in mijn proeftijd. Ik weet het over een paar maanden.

16. *Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

Ik hoor dat sommige collega's het ontzettend druk hebben, maar dat er toch iets af moet. Dan wordt de druk wel hoog opgevoerd, maar er wordt ook wel naar oplossingen gezocht. Er wordt echt goed naar gekeken.

17. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

**TSL3-6: Ja, want in principe heb je een startgesprek en straks een beoordelingsgesprek na je proeftijd of je aan kunt blijven. Dus ja, dat klopt. Daar worden dan consequenties aan verbonden.**

#### Motivatie

##### Gecontroleerde/autonome motivatie

18. *In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*

Het grappige is dat er nu wel druk zit op de routekaart. Gewoon omdat ze een plan willen hebben over; wat moeten we per gebouw doen. Dus daar zit echt wel druk op. Er zijn natuurlijk allemaal onderhoudsplanningen en als je nu een verbouwing doet en daar moet je iets mee nemen qua duurzaamheid, omdat je dan beter voldoet aan de doelen. Dan willen ze dat nu al weten en met het College van Bestuur over spreken als daar financiën voor nodig zijn. Daar zit nu bijvoorbeeld wel druk op.

*Ervaar je die druk ook van je leidinggevende?*

Van de inhoudelijk leidinggevende. Niet van mijn direct leidinggevende. Die zorgt juist voor wat bedaring.

*19. In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Heel veel. Dat maakt het juist ook lastig binnen vastgoed, want je merkt dat als je iets oppakt, je heel veel vrijheidsgraden krijgt omdat voor elkaar te krijgen. Maar het wordt ook toegestaan dat je bepaalde dingen niet oppakt. Zo zijn er projectleiders. De ene projectleider is veel meer bezig met circulair bouwen dan een andere projectleider. Er zit een heel stuk eigen regie op terwijl je ook een bepaalde standaard en kwaliteit vanuit vastgoed wil verantwoorden. Dat vind ik juist iets waar ik mee worstel en waarvan je dus merkt, als beleidsmedewerker voor duurzaamheid, dat je de bewustwording en het draagvlak ook binnen je eigen dienst heel goed moet bewaken en de groep goed moet nemen. Dat kennis niet bij één persoon ligt, maar bij allemaal.

Public Service Motivation: Compassie

*20. Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-3:** Dan leef ik mee. Het zijn je sociale collega's. Er wordt sociaal heel veel gedaan binnen vastgoed. We zijn nauw betrokken bij elkaar. Ook privé dingen. **PSM2-3:** Buiten mijn werk heb ik een hele grote betrokkenheid als het gaat om milieu. Die intrinsieke motivatie ligt heel diep. Als het om de sociale motivatie gaat is het wat minder. Dat is voor mij persoonlijk.

*21. Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-4:** Het hangt ervan af waar het om gaat. In m'n nauwe omgeving denk ik er natuurlijk over na. Je denkt er ook wel over na als het wat verder ligt, maar dan is het voornamelijk over wat er via het nieuws bij je binnenkomt. Er komt nu ook heel veel binnen. Daar ben je wel bij betrokken. Zoals nu met corona merk ik wel dat het een jaar dat ik veel in dat opzicht merk om mij heen. Dichtbij maar ook ver weg.

*22. Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

Ja. Ik weet niet of het afhankelijkheid is. Ik denk dat we veel meer kunnen halen uit samenwerking dan als je iets alleen doet in het algemeen. Maar ook zeker in het werk. Iedereen die met oogkleppen op door het leven gaat haalt er minder uit dan door samenwerking met anderen. Zeker als het innovatief moet. Mensen zijn verschillend. Je hebt de creatieve geesten nodig, maar ook conservatievelingen die bewaken dat je geen te grote risico's neemt. Van alle kanten wat. Hoe meer zielen, hoe meer inbreng en hoe beter het product wordt, vind ik.

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. *Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

**PSM2-4:** Het hangt er van af. Binnen Nederland vind ik het wel belangrijk. Voornamelijk de natuur.

24. *Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

Nee.

*Waarom niet?*

Waarom wel?

*Je werkt binnen een publieke organisatie die poogt iets te bereiken voor Nederland als geheel en in het bijzonder mensen die bij de Universiteit komen studeren. Zie jij dat als een plicht die je hebt als lid van die samenleving waarvoor je iets doet?*

**PSM2-5:** Als je het zo bekijkt wel.

*Waarom wel?*

Als het dan bijvoorbeeld gaat om het overdragen van kennis. Je ziet dat wel heel erg in beweging is. We zijn ook heel erg druk binnen de universiteit om in het onderwijs ook al die duurzame aspecten veel meer mee te nemen. Zodat je die kennis ook over brengt. Ook bij degene die aan de Universiteit studeren en die wij klaarmaken om in de maatschappij aan de slag te gaan. En als ik dan zie dat er bijvoorbeeld bij medische opleidingen, als het dan gaat om medicijnen, en er wordt nog steeds niks bij verteld over wat dat doet en wat voor effect dat bijvoorbeeld heeft op de natuur, dan heb ik zoiets van; hoe is het in godsnaam mogelijk dat die praktijken nog steeds bestaan.

25. *Is zinnvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

**PSM2-6:** Ja in dat opzicht wel. Waar ben je anders mee bezig?

Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. *Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

**PSM3-2:** Nee, ik geloof niet dat ik dat doe. Maar het lastige is dat als je intrinsiek gemotiveerd bent, dan doe je toch sowieso je ding wel. Maar dan voelt dat niet echt als een plicht of dat het iets is wat ik belangrijker vind dan mezelf. Dat is gewoon iets van mij. Ik vind dat niet zo los van elkaar staan.

*Bent u intrinsiek gemotiveerd?*

Ja, voor duurzaamheid zeker.

27. *Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

**PSM3-3:** Dat heb ik al gedaan. Ik ben van baan gewisseld, omdat ik in de andere baan voor mijn gevoel niet meer kon bijdragen op dit gebied, waar ik in bezig ben.

*Waar had u het gevoel het risico voor te lopen?*

Het risico was dat ik een vast dienstverband kwijt raakte en ik stapte in een tijdelijk dienstverband. Minder salaris. Noem het maar op. Maar dat vind ik dan belangrijker om bezig te zijn met iets waar ik 100% plezier uit haal.

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

In die zin dan dus wel. Het is meer ook voor mijn eigen welzijn. Ik bedoel als ik geen lol meer heb in m'n werk, dan schiet ook niemand er wat mee op.

Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

Nee, dat associeer ik zeker niet met iets positiefs. Wat je af en toe heel erg merkt is dat ieder voor z'n eigen gewin bezig is en voor z'n eigen doelen. En dat je niet samen met elkaar een doel voor

ogen hebt. Dat zie je nu bijvoorbeeld met de corona, dat iedereen heel erg bezig is om daar samen, zeker in de eerste fase, het aantal besmettingen omlaag te krijgen, maar als het dan bijvoorbeeld gaat om duurzaamheid; als een afdeling een restaurant nodig heeft om rond te kunnen komen en inkomsten te kunnen krijgen en als dat dan ten koste gaat van de duurzaamheid, dan wordt het gewoon geschrapt. En dan is het niet iets waar gezamenlijk naar wordt gekeken van; goh, wat is het belangrijkste? Dat het restaurant er komt voor de studenten of dat we daadwerkelijk een energieneutraal gebouw neerzetten en minder CO2 emissie uitstoten. Zo wordt er niet naar gekeken. Het is puur politiek dan. Dat is lastig.

*30. Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

Reeds beantwoord.

#### Intrinsieke motivatie

*31. Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Wisselend, vanwege het thuiswerken. Enerzijds is het superfijn. Maar anderzijds mis je ook de contacten en de interactie. De boost die het je kan geven van het ontmoeten van mensen en samen even dingen uitzoeken. Vooral dat samenwerken, dat vind ik via Teams nog wel eens lastig.

*Hoe ervaart u de inhoud van uw dagelijkse werkzaamheden?*

Ik vind mijn huidige werk echt waanzinnig leuk, omdat er gewoon zoveel mogelijk is binnen vastgoed met betrekking tot duurzaamheid. Het is echt leuk.

*32. Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Sommige dingen zijn uitdagend voor mij om het goed voor elkaar te krijgen. Daar zit dan misschien de excitement.

*33. Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

Ja. Ik ben net gewisseld van baan. Ik zat helemaal stuk op die andere. Dit werk geeft mij energie.

## Innoverend gedrag

### Idee generatie

34. *Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

**IG1-5:** Ja. Aan de basis gestaan van het duurzaamheidsbeleid van de Universiteit, toen heette het nog het milieu meerjarenbeleid. Dus ja. De discussies hierover gingen alle kanten en je denkt ook mee na over de andere kant. We waren in een werkgroep bezig om de nieuwe visie te ontwikkelen, en het was niet zo dat je alleen maar iets over je eigen vakgebied kon zeggen. Je kon dus ook over alle vakgebieden en zaken heen meepraten en mee discussiëren. Dus dat vond ik wel een meerwaarde. Bij vastgoed hebben we geen rol in het onderwijs, maar daar hebben we wel over mee nagedacht. Over hoe dat anders of beter kan met betrekking tot duurzaamheid. En dan kan je ook gewoon je expertise, wat je al hebt binnen je organisatie, meenemen om ervoor te zorgen dat er een goed en nuttig doel staat.

35. *Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?*

**IG1-6:** Ja. Wat mij opvalt is dat circulair bouwen niet een routine is die wij hebben en het wordt niet standaard meegenomen. Het wordt vaak wel meegenomen in het programma van eisen, maar je merkt dat het voor circulair bouwen heb je andere businessmodellen. Je moet bijvoorbeeld geen licht of armaturen kopen, je moet het leasen. Dan krijg je andere concepten over hoe je dingen bekostigt of inkoopt. Ik merk dat ze, wat betreft duurzaamheid, daar nog niet heel erg in thuis zijn. En dat wil ik wel bespreekbaar met ze maken om te kijken of dat businessmodel niet ook voor hen een betere oplossing biedt. Dat we gewoon win-win hebben. Dat we op het gebied van duurzaamheid veel kunnen bereiken, zonder dat het nou zo veel meer kosten met zich mee neemt. Dus vooral de businessmodellen van duurzaamheid, om die bespreekbaar te krijgen in ons team.

36. *In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-7:** Ik denk niet dat ik dat heb. Het gaat er meer om dat we ook bijvoorbeeld gasloos worden met alle monumentale gebouwen in de binnenstad. Dat weet ik nog niet. Daar hebben we nog geen oplossingen voor. Je volgt het internet. Het is niet zo dat die creatieve oplossingen uit mij komen.

Je werkt samen met de projectleiders en met degene die we aanstellen om gebouwen te renoveren en dat je samen naar oplossingen zoekt. Het is niet zo dat één persoon gevraagd wordt om een oplossing of dat ik die moet inbrengen. Zo werkt het niet.

#### Idee promotie

37. *Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-2:** Ja, zeker. Dan ga je in gesprek met de mensen van het MT (Managementteam), van; hoe pakken we zoiets aan? Bijvoorbeeld met die projectleiders, dat ze niet allemaal hun eigen ding doen, maar dat ze wel een bepaalde standaard of een bepaald niveau in circulair bouwen realiseren. Dan is het voor mij zoeken van; joh wat is de werkwijze hier. Hoe is het handig om dat op de radar te brengen. Dan zoek je gewoon naar manieren zoals dat in het verleden is gedaan of je denkt er zelf overna van; zou ik dat anders doen? Je moet daar toch mee aan de slag binnen je dienst met de mensen die er zijn en kijken of je dat voor elkaar kunt krijgen. Of je dat op een hogere prestatie kan krijgen.

38. *Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-3:** Als het grote projecten zijn, stel je altijd een plan van aanpak op. Dus dat stel je af met je leidinggevende en dat plan van aanpak gaat ook langs het MT.

39. *In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ja. Dat is mijn belangrijkste rol.

#### *Hoe gaat dat?*

**IG2-4:** Nu vind ik het nog lastig, omdat we allemaal in de thuissituatie zitten. Maar we hebben ook mensen in onze dienst die bezig zijn met communicatie. Die maken een nieuwsbrief. Dus je probeert ook een nieuwsbrief over duurzaamheid, over dat thema zeg maar, te maken, zodat het anderen kan inspireren. Vroeger gingen ze ook nog wel bij nieuwe innovatieve gebouwen kijken.

Dus dat soort uitjes. Dat lukt nu natuurlijk niet. Dus dat ligt even stil. Maar op die manier dus. Voorleggen, bespreekbaar maken.

#### Idee realisatie

40. *Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?*

**IG3-5:** Ik vind het lastig om dit soort vragen te beantwoorden, want zo concreet is het niet altijd. Je hebt regelmatig overleg en daar worden dingen voorgelegd aan het team en er worden er conclusies getrokken. 'Oh dan moeten we voortaan dit of dat doen'. Dat is zeg maar de wijze waarop het beleid min of meer aan het ontwikkelen is. Het is dan ook aan mijn collega en mij om dat qua duurzaamheid bij vastgoed op schrift te krijgen. En dat we dat ook implementeren in de dienst en in de processen. En dat het overal wordt meegenomen. Het gebeurt in overleg met onze managers maar ook samen met de projectleiders. De conclusies die worden getrokken ontwikkelen zich verder door.

41. *Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

Nou systematisch weet ik niet. **IG1-8:** Wat ze doen is als er een nieuw project is, dan wordt er ook altijd contact gezocht binnen Nederland (Universiteiten of bedrijven), of die met iets vergelijkbaars bezig zijn. Dus je doet altijd onderzoek op het internet en je gaat ook met die mensen structureel in gesprek om te leren van wat er bij anderen is gedaan, zodat je niet in dezelfde valkuilen stapt, maar juist ook de nieuwe ontwikkelingen zo goed mogelijk neerzet. Dat is wat ze structureel doen.

42. *In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Dat vind ik een lastige. Daarvoor zit ik er vrij kort. Wat me opvalt is dat een gebouw een programma van eisen heeft. Dan wordt het gebouwd. En dan heeft het een bepaald energieverbruik. Ik heb nog niet zo heel scherp hoe geëvalueerd wordt hoeveel energie er daadwerkelijk gebruikt wordt en hoe zich dit verhoudt tot het initiële plan. Zo wordt er nog niet naar gekeken en er wordt ook niet met degene die het gebouwd heeft, die levert het af, en als het dan meer energie verbruikt

dan oorspronkelijk in het programma van eisen stond. Dat is niet op het conto van degene die het gebouwd heeft, de architect of de aannemer of weet ik het wat. Dat ligt gewoon volledig bij ons. En dat is wel eens een beetje zoeken van hoe ga je daar goed mee om en hoe evalueer je dat. Zodat je de kennis meeneemt naar een volgend project.

#### Verbanden

*43. Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Heel erg.

*Waar merkt u dat aan?*

**TSL3-5:** Een leidinggevende die wel veel verantwoordelijk bij jou durft neer te leggen, die jou uitdaagt, maar die je wel ondersteunt. Dat zijn de beste leidinggevendens voor mij.

*44. Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ja.

*Hoe merkt u dat?*

**TL2-11:** Als mijn collega en ik niet als beleidsmedewerkers voor duurzaamheid waren aangesteld; dan mis je toch een motor in de dienst die zaken in gang brengt. Soms weet je dingen en dan stel je vragen. Dus je brengt wel dingen in gang. Dat is ook de bedoeling van onze functie binnen de dienst.

*45. In welke wijze beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ja dat heeft natuurlijk invloed. **TSL2-12:** Als je strak aan de lijn wordt gehouden voel je denk ik niet de ruimte. Maar als er ambitie is en er is ruimte en je krijgt verantwoordelijkheden voor dingen. Dan zit dat er vanzelf wel in.

## **Bijlage 4C: Transcriptie interview beleidsmedewerker B vastgoed**

### Algemene vragen

#### *1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben verantwoordelijk voor energie inkoop. Ook richt ik in hoe het proces meetbaar gemaakt kan worden. Ik werk dus bij het vastgoedbedrijf. Dat is wat anders dan de hele universiteit. Dat gaat met name om de gebouwde omgeving, waarbij we moeten voldoen aan allerlei vanuit de overheid opgelegde of deelgenomen beleid. En meerjarige afspraken doen we aan mee met alle universiteiten. Daar doen we dus ook aan mee, met energiebesparing als doel. Daar moet je allerlei rapporten voor schrijven, energie efficiency rapporten, iedere 4 jaar. En wat je dan gaat doen, in welk gebouw etc. Gedurende de tijd werd duurzaamheid steeds meer hip, niet alleen besparing maar ook van het gas af en dergelijke. Duurzaamheid is daar heel erg bij gekomen. Het wordt steeds breder en belangrijker en daardoor is ook de duurzaamheid coördinator erbij gekomen. Ik was eerst eigenlijk de enige in de hele universiteit die zich daarmee bezig hield. Inmiddels wordt het wat breder getrokken gelukkig, want het is aardig wat, wat we voor elkaar moeten krijgen. Dus dat doe ik, ik doe ook energie inkoop, dat doe ik voor universiteit leiden. Gas en elektra, dan doen we met een heel consortium. Daar zit ook nog de Erasmus universiteit bij, daar zit bij alle ziekenhuizen in Rotterdam, in Leiden en in Den Haag. Heel groot consortium waardoor zeg maar voordelen behaald kunnen worden. Dat inkopen dat doe ik zelf samen met iemand anders.

#### *2. Wie is uw leidinggevende?*

De vraag is beantwoord en omwille van de privacy niet getranscribeerd.

#### *3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

Volgens mij de meeste hoofdstukken die liggen bij vastgoed. Dingen zoals duurzaamheid, testen van energie en water, ben ik bij betrokken. Vanuit mijn functie ben ik meer naar duurzaamheid gegaan. Het vorige milieubeleidsplan zat in mijn projectgroep, dus die hebben we helemaal geschreven samen met een aantal collega's die er nu niet meer zijn. Die werkte eerst bij een andere afdeling, die is nu bij ons, die heeft ook nog een beetje meegeholpen.

#### *4. In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Heel vrij. Als ik denk dat we iets moeten verbeteren dan zal ik dat aangeven.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

5. *Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

Die vraagt vaak dingen. Hoe zit dat, hoe zit dit?

*Dus niet vanuit milieubeleidsplan, top down?*

**TL3-6:** Nou kijk, we hebben natuurlijk dat milieubeleidsplan gemaakt. Daar staan faculteiten of expertisecentra in, bijvoorbeeld vastgoed maar ook de universitaire facilitaire dienst. Achter elke doelstelling staat een afdeling. Waar vastgoed staat, daar ben ik het in bijna alle gevallen. Of mijn directeur, maar dan wordt het wel bij mij neergelegd. Dus in die mate.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

**TL2-13:** Jawel, zeker. Wat ze proberen is de doelstellingen onder collega's die de projecten uitvoeren, mee te geven wat de doelstellingen zijn. Milieubeleidsplan en dat we daaraan moeten voldoen, voor verbouwingen, renovaties, noem het maar op. Dus zo doen we dat.

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

Ja, dat denk ik wel. **TL1-4:** Ik word ook gevraagd om die visie op te stellen, samen met de duurzaamheidscoördinator en een heleboel anderen uit de universiteit. Daar krijg ik ruimte voor.

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

**TL2-14:** Ik denk eerder dat ik dat hem moet vertellen. Dat gebeurt niet vaak maar ik denk dat ik meer op de hoogte ben van het nieuws dan hij. Vaak als er wat vanuit de overheid wordt opgelegd dan komt het eerst bij mij, dan zal ik dat met hem bespreken. De directeur is voorzitter van de VSNU (Vereniging van Universiteiten), een overkoepelende organisatie van alle universiteiten. Vanuit daaruit hebben we de deelname aan de meerjarenafspraken vastgelegd. Tegenwoordig zijn

er 12 universiteiten op het gebied van duurzaamheid meedoen. Dus hij is daar ook heel erg mee begaan. Dat is niet bij alle universiteiten zo dat de eigen directeur daar veel mee te maken heeft. Dus ik denk dat er ook wel wat komt vanuit de directeur zelf naar mijn leidinggevende. Vaak weet die ook wel van alles.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

In hoeverre de doelstellingen zijn behaald van het milieubeleidsplan, wordt ieder jaar verslag van gemaakt. Dat stuk waar wij verantwoordelijk voor zijn, vastgoed, dat schrijf ik. Als het goed is dan krijgt hij dat wel te zien, maar tot nu toe is dat niet het geval. Er is wel ieder jaar een gesprek, een functioneringsgesprek, maar dat is wat anders. Als ik het niet had gehaald misschien wel.

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL1-9:** Dan krijg ik een appje ofzo. Tegenwoordig zie je elkaar niet zo veel meer.

11. *Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

**TSL1-10:** Ja. Een mailtje. Zoiets.

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

**TSL1-11:** Ja, met een compliment.

13. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?*

**TSL1-12:** Ja, via een functioneringsgesprek. Dan krijg je cijfers van 1-5. 5 is dan het beste.

14. *Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?*

Nee.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

15. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?*

Nee.

*16. Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

Nee.

*17. Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

Dat neem ik aan van wel. Het is nog niet gebeurd.

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

*18. In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*  
In december, januari, februari, maart en april wel. Dat is wel het drukst. Nou dan komt alles tegelijk, verslagen. Financiële administratie, verslaglegging van de meerjarenafspraken, energie jaarrapport. Gewoon alles komt tegelijk. Alle cijfers worden bekend, iedereen wil alles van je weten. Die druk komt vanuit de hele organisatie. De financiële man wil de jaarcijfers, de mensen die over de duurzaamheidsrapportage gaan willen de duurzaamheidscijfers. Vanuit het milieubeleidsplan willen ze weten hoe het is gegaan. Ik krijg wel alle facturen van de energiebedrijven, gas- en elektra leveranciers. De factuur komt later, want 31 december is de laatste verbruik dag, maar de factuur komt ergens eind januari. Dus je hebt nog niet financieel alles op een rijtje. De data die je binnenhaalt, de gebruikscijfers kloppen allemaal nog niet helemaal. Dat heb je wel nodig, die heeft iedereen nodig. Dat is de drukste tijd.

*19. In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Ik moet altijd wel rapportages maken. Maar de zomervakantie is wel het drukste. Dat is logisch.

### Public Service Motivation: Compassie

*20. Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-5: Dan wil ik meestal wel helpen. Hangt er een beetje vanaf wat het is. Als ze het zelf willen uitzoeken, of ik zie dat ze ergens zwemmen waar ik ze kan helpen. Hangt van de mate van eigenwijsheid van de persoon af.**

*21. Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-6:** Hangt er van af wat voor persoon het is. Je hebt vrienden en mensen die je liggen, daar denk je meer over na dan anderen. Zo heb je ook collega's waar je het beter mee kan vinden.

*En als je nadenkt over het welzijn van iemand die je niet kent?*

**PSM1-7:** Daar kan ik best mee begaan zijn, zeker.

22. *Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

Ja ik ben wel van dat je een team moet smeden om mensen kwaad te maken. Daar ben ik wel redelijk in denk ik.

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. *Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

**PSM2-7:** Zeker. Daar krijg ik een goed gevoel van denk ik.

24. *Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

Nee.

*Je hebt niet het gevoel alsof je je moet inzetten voor duurzaamheid.*

Nee. Ik zit eigenlijk mijn hele leven al in de energie. Ik heb voor een energiebeurs gewerkt, dat was in '98, toen gingen alle energiebedrijven privatiseren, toen kwam er een energiebeurs. Daarna bij Eneco, netbeheer. De één was in Amsterdam, de ander in Rotterdam, ik woon in Leiden. Ik wilde eigenlijk wel op m'n fiets naar het werk, toen kwam dit. Van alles wat en dat is steeds meer duurzaamheid geworden. In het begin natuurlijk een beetje het 'geitenwollensokken gevoel', dat imago is er gelukkig wel af. Ik weet er gewoon veel van.

25. *Is zinnvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

Dat denk ik wel. **PSM4-2:** Iedereen betaalt belasting, dus dat moet wel zinvol zijn.

Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. *Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

**PSM3-4:** Dat hangt ervan af wat het is. In welke mate. Je hebt een functie die dat doet, en als je daarvoor zou worden ontslagen dat is wat anders dan als je bepaalde dingen zelf kan invullen. Ik word daar best wel vrij in gelaten.

27. *Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

**PSM3-5:** Nou, dat weet ik niet. Hangt er van af wat. Wat voor verlies. Mijn gezin, vrienden en familie gaan bijvoorbeeld voor.

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

**PSM3-6:** Ja hoor. Hangt ervan af welke, maar, dat zou ik wel doen.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

Ja. Nou, dat vind ik wel lastig. Ik kom uit het bedrijfsleven eigenlijk, daar werkt het wel wat anders dan bij de universiteit. Dat politieke spelletje merk je in faculteiten onderling en faculteiten expertisecentra, dat merk ik wel. Iedereen gaat voor z'n eigen haggie, en dat kan ten koste gaan van de duurzaamheid bij wijze van spreken.

30. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

Reeds beantwoord (Bijlage 4C, vraag 29).

#### Intrinsieke motivatie

31. *Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Wel leuk. Heel divers, met heel veel verschillende mensen. Nu in corona tijd vind ik er niks aan. Ik mis het wel dat je op het werk zit, dat je gewoon even naar een collega loopt. Je bent sneller op de hoogte van alles, je weet welke projecten er lopen en je hebt je informatie sneller.

32. *Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Heel leuk om bepaalde dingen te ontdekken en uit te voeren en als het dan lukt haal ik daar wel energie uit.

33. *Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

Ja, vind ik leuk ja. Interessant.

#### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

34. *Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

Ja. Ik probeer te standaardiseren zeg maar, dat het voor iedereen duidelijk is waarom je bepaalde dingen doet. Zonnepanelen beleid, laadpalen een warmte-koude opslag. **IG1-9: Waarom lukt het niet om volledig energieneutraal te zijn als universiteit. We zijn eigenlijk al CO2 neutraal maar we vergroenen alles, we hebben groene energie en elektra. Gas vergroenen we ook door certificaten te kopen. Maar dan ben je nog niet echt neutraal. Eerst moet je minder verbruiken. Het gaat gewoon niet lukken om zelfvoorzienend te zijn. We zijn nu plannen aan het maken voor 2030 en 2050, bijvoorbeeld welke gebouwen moeten in 2050 gasloos, energieneutraal of zelfvoorzienend zijn. Daar zijn we nu heel veel mee bezig, met o.a. een nieuwe collega. Ik kom uit de energie business en dat is gewoon nog niet mogelijk. Ik denk ook niet in 2050 maar goed. Ik probeer er niet vanuit te gaan dat die doelstellingen zomaar behaald worden.**

35. *Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?*

Dat nog niet eens. **IG1-10: Er zijn wel projecten en methodes. Daar wil ik wel naar luisteren maar dan denk ik ja is dit dan beter, dan doen we het wel. Ik sta daar wel voor open. Maar dan moet ik wel zien dat het écht allemaal beter werkt.**

36. *In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Goede vraag, geen idee. Ik weet het niet. **IG2-5: Ik probeer mensen wel te enthousiasmeren voor mijn eigen ideeën.**

#### Idee promotie

37. *Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-6: Jawel, zeker. Wij hebben heel veel projectleiders en managers die de projecten doen binnen vastgoed. Die probeer je te motiveren en een bepaalde kant op te gaan. Zij komen zelf ook wel eens met dingen waarvan ik nog niets weet. Dan kan je je daarin verdiepen.**

38. *Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-7: Als ze binnen het budget passen. In het begin toen ik kwam werken was het allemaal gebaseerd op terugverdiens tijden. Dus als je ging besparen, moest je het terugverdienen binnen een**

bepaalde tijd. We moeten nu duurzaamheidsoplossingen gaan implementeren ook al verdien je ze niet snel terug.

*39. In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-11:** We zijn zelf, de afdeling energie, steeds bezig met innoveren. De duurzaamheidscoördinator is ook betrokken. We hebben een soort overleg over duurzaamheid binnen de hele universiteit, waarin we af en toe bij elkaar komen. En natuurlijk ook met andere universiteiten. Elke universiteit heeft iemand zoals ik in dienst. Twee keer per jaar doen we overleg met iedereen. Dan probeer je nieuwe dingen te horen, je hoeft niet altijd hetzelfde te doen. Als andere het al ontdekt hebben is dat helemaal mooi, dan kan jij het gewoon toepassen.

#### Idee realisatie

*40. Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?*

Als overheidsinstantie, universiteit bijvoorbeeld, is het niet zo dat je altijd voor de allernieuwste ideeën gaat. Als het ergens werkt, dan is het makkelijker om dat door te krijgen dan wanneer je volledig nieuwe dingen probeert. Het is toch overheidsgeld waarmee je werkt.

*Verhindert dat de progressie?*

Nee hoor.

*41. Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

**IG3-6:** Wij zijn eigenlijk nog bezig om daar iets goeds in te vinden. Hoe kun je het beste de faculteiten en expertisecentra motiveren om het gebruikersgedeelte te verminderen, om daadwerkelijk duurzaam omgaan met die gebouwen. Hoe krijg je nou een faculteit zo ver. Wij betalen gewoon de energierekening van vastgoed, dus daar zien ze niks van. We zijn bezig om daar een manier voor te vinden. Om energieteams op te richten en dan te kijken naar het duurzaamheidsbeleid, wat de faculteit daar zelf in betekend en wat ze daarin kunnen doen.

*42. In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Meestal kijken we na een jaar wat het opgeleverd heeft.

### Verbanden

43. *Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Je wilt toch dat je met je team op de hoogte bent van de nieuwste dingen. Moeilijke vraag. Ik ben niet echt leidinggevende.

*Het gaat om de ervaring van leiderschap*

**IG1-11: Je krijgt daar wel ruimte in. Je kan overal naar toe als je wilt. Bijeenkomsten, noem het maar op. Stel ik wil een opleiding doen, dan kan dat vaak wel ja.**

44. *Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ik vind het gewoon interessant, dat hele duurzaamheid en de energie wereld. Gewoon iets wat je leuk vindt. Daar interesseer je je in, dat heb ik ook.

45. *In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Mijn leidinggevende vindt het zelf ook interessant, dus dat is prettig. Iedereen vindt het eigenlijk wel interessant. Aan het begin is het alleen energie, hoe goedkoop elektra ingekocht kan worden en wat dat oplevert. En nu is iedereen geïnteresseerd in zijn eigen huis en hoe ze daar zo duurzaam mogelijk mee om kunnen gaan.

## **Bijlage 4D: Transcriptie interview leidinggevende UFB**

### Algemene vragen

1. *Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben directeur van expertisecentrum het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB). En daaronder valt alle dienstverlening, alsmede alle Europese aanbestedingen. En wij doen veel in het complex beheer, dus wij ontwikkelen veel tools om onze studenten en medewerkers duurzamer in het gebouw te kunnen plaatsen.

2. *Geeft u leiding aan een team dat werkt aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe groot is uw team?*

Zeker. Aan twee beleidsmedewerkers.

3. *In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

**TL1-5:** Heel veel. Wij hebben het samen met VVM opgesteld. De huidige duurzaamheidscoördinator is de opvolger van de voormalige afdeling milieu van VVM, de Veiligheids en Gezondheids Milieclub. Wij doen al jaren samen de ambities formuleren en opschrijven in de pre-fase en die worden dan vervolgens langs het clubje van voorheen de decaan van wiskunde, het zal nu langs het college gaan. **IG1-12:** In het kader van duurzaamheid, maar het geldt ook voor andere innovatieve ontwikkelingen, kijken we eerst goed wat er in de markt te doen is. Welke trends er zijn. Welke trends er aan komen. We hebben allemaal wel een commercieel verleden in de commerciële dienstverlening. En we houden natuurlijk ons vakgebied goed bij, dus daar hebben we wel een goed gevoel over moet ik zeggen. **TL2-15:** Vervolgens moet je het kunnen bekijken of je het kan toepassen. De Universiteit klinkt voor jou en mij als een heel groot instituut, maar op de wereld van de NGO's is het natuurlijk helemaal niks. Dus als een NGO al iets niet voor elkaar krijgt; maak je borst maar nat dat wij het dan voor elkaar krijgen. Dus je moet geen idiote hoge verwachtingen nemen. Je moet doen wat je kan halen. Als je dat dan vastgepind hebben, dan hebben we overleg met de spelers op mijn gang, als ook met andere Universiteiten om te komen; hoe ver zijn zij? Vervolgens kijken we hoe en wat. Dat doe ik met mijn portefeuillehouder. Goed idee of geen goed idee? Dan bespreken we strategie van; wat is het tijdstermijn; wat zijn je doelstellingen en hoe ga je daar komen? Tijdstermijn proberen we realistisch in te schatten. Dat is in het kader van duurzaamheid niet altijd mogelijk. Soms heb je hiccups op de weg, die je niet voorzien hebt. De doelstellingen hebben we wel altijd vrij concreet. Die maken we gewoon concreet. De betrokkenen weten we ook wel. Als je bijvoorbeeld kijkt naar afval. We zitten in de GreenMetric en het LUGO en al die groepen en we weten dus hoe wij scoren als Universiteit, dus waar kan je veel punten hebben en waar kan je wat doen? We proberen het gedrag te beïnvloeden van onze gebruikers. Dat zijn zowel studenten als klanten. Daarnaast hebben we een verplichting naar de universiteit om zo min mogelijk restafval weg te zetten in de markt. Wij hebben twee drie jaar geleden geantimeerd. Er was geen afvalverwerker die bij bedrijven gescheiden afvalstromen ophalen. Dat was wel bij de gemeenten geregeld voor privé huishoudens maar niet voor bedrijven.

**IG3-7:** Dan moet ik dus met mijn beleidsmedewerkers aan de gang om te kijken in de aanbesteding of we binnen het huidige contract iets kunnen forceren. We konden toen een pilot insteken. Toevallig zit de tijd mee. Toen wilde ze de Universiteit graag als pilot nemen. Dan kunnen ze dat weer gratis als PR wegzetten bij de full moon. Wij gaan daar dan in mee. Dat traject hebben we helemaal uitgekristalliseerd en ingevoerd. En vervolgens een jaar later heb je een aanbesteding en is de markt zo veranderd dat je precies die doelstellingen kan verwoorden. Dat is enerzijds dus de markt meenemen, daar waar je denkt dat het haalbaar is en hoe interessant wij zijn als partij, dat zij zich daardoor kunnen profileren. Aan de andere kant, in huis dat soort trajecten. De faculteiten zijn vrij zelfstandig. Niet alle dienstverlening is centraal ingeregeld. Dus wij hadden eigenlijk veel meer werk aan het centreren van de stroom binnen de faculteiten. Jan en alleman bemoeit zich er mee. Die willen er allemaal iets van vinden. Wij zijn natuurlijk gebaat bij dit soort oefeningen bij uniformering en standaardisering. Daar zit eigenlijk het meeste werk in. Dus wat moet je er aan doen; heel veel praten, stukken schrijven, wij zijn erg van de plaatjes. Daarin laten we zien hoe we het willen. **IG2-8:** We nemen daar het UR in mee. Die hebben daar hele goede ideeën over. Die zitten eindelijk aan beide kanten. Tussen het bestuur en de studenten in. En als zij voor zijn, dan scheelt het ons veel werk, net als de assessoren. Vervolgens ga ik dan aan mijn tafel, dat zijn de directeuren bedrijfsvoering van de faculteiten en expertisecentra directeurs, vertellen hoe het zit en waar we naartoe gaan en wat we gaan doen. Dan krijg ik daar nog allemaal input van. En dan bakken we er wat van. We zijn niet te kinderachtig om te zeggen als iets niet goed gaat. Wij doen alles in eigen beheer. En dan is het heel fijn snel schakelen. Bijvoorbeeld de communicatie uitingen boven de bakken waren niet goed. Was niet duidelijk. Dan passen we het aan. Dat ben je een paar duizend euro extra kwijt, maar dan heb je ook het goede plaatje erbij.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

- 4. In welke wijze werkt u in het team als leidinggevende met een visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen voor het thema Beleggen?*

**TL1-6:** Het is eerder andersom. Ze (de beleidsmedewerkers) weten alles van duurzame intenties van de VSNU (Vereniging van Universiteiten) en van het ministerie. Één zit ook in het landelijk inkoopoverleg met alle Universiteiten. Daar is hij/zij ook voorzitter van. Hij/zij geeft mij input over wat de overheid vraagt en wat anderen hebben. Vervolgens ga ik met de directeuren Facilitair Bedrijf van alle andere universiteiten in conclaaf. Hij/zij geeft mij de input en dan gaan we samen kijken wat reëel is. Soms scherpen we die eisen aan. De VSNU is niet zo heel streng. Dat kan veel strenger dus dat doen we dan ook. Een van beleidsmedewerkers heeft in zijn/haar thesis onderzoek gedaan naar duurzaamheidscommunicatie. Al die input gebruiken wij. Dat is heel handig, want ik kan het allemaal niet bedenken. Wij hebben zo veel takken van sport. Ik ben geen expert op die takken, dus ik laat mij graag brieven door iedereen. Ik hoef alleen maar de besluiten aan te vliegen om het te gaan doen, dat is alles. Het zal je verbazen, maar wij lopen als Universiteit ernstig voor. Dat komt omdat we denk ik heel snel handelen en ook mogen handelen van het college, en dat scheelt. En een goede verstandhouding hebben met al die gremia die er iets over willen vertellen, dus dat gaat redelijk snel.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

5. *Op welke manier geeft u non-financiële beloningen aan uw team?*

**TSL1-13:** Een compliment. Of we maken een bericht. Enerzijds kan het naar de UFB medewerkers zijn, maar liever doe ik dat natuurlijk in huis. Er wordt een nieuwsbrief verzorgd binnen de Universiteit. Dus als we een prestatie hebben, maken we daar een kort berichtje van. Dat wordt dan geplaatst in de nieuwsbrief en op de medewerkers website. Dus individueel het compliment, maar ook de credits laten uitstralen op de social media of de websites van de Universiteit, want daar zit natuurlijk ons belang. We willen niet één kunstje, maar alle kunstjes.

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

6. *In welke wijze geeft u financiële beloningen aan uw team?*

Nee. We hebben Universiteitsbeleid. **TSL2-5:** Dat is bewust belonen aan het eind van het jaar. Mijn team heeft veel meer in hun mandje zitten waar ze verantwoordelijk voor zijn. Dus afhankelijk van de prestaties en een ROG (Resultaat & Ontwikkelingsgesprek) kom je in aanmerking voor bewust belonen. Een keer per jaar heeft iemand een ROG. Dat gaat erover; hoe heb je gepresteerd; waar heb je behoefte aan; wat ga je in de toekomst doen en hoe kunnen we je

daar bij helpen. Daar komen dit soort elementen aan de orde. **TSL2-6: Als je net in huis bent kom je op een bepaalde schaal binnen. Dan is het leuk om een stap te maken. Dan kan je er een stap bij krijgen. Maar sommigen zitten al tegen dat plafond aan. Dus dat is een andere vorm.**

### Transactioneel leiderschap: sancties

7. *Verbindt u als leidinggevende wel eens negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers in uw team en zo ja, hoe?*

Nee. We kunnen wel een stevig gesprek hebben. Voor duurzaamheid en smart tools ontwikkeling, en straks de huisvesting waar we in deze rare situatie naar een andere vorm van huisvesten gaan. Daar moet je een gedrevenheid hebben en de wil om het op te pakken. Anders gaat het gewoon niet gebeuren. Dat zie je ook graag terug bij medewerkers. Omdat zij een pakket hebben wat uit veel meer bestaat dan duurzaamheid, sneeuwt dat wel eens onder. Voor mij zijn dit de triggers waar het college mee kan scoren, dus ik wil daar mee door. Daar kan wel eens frictie tussen zitten, dat je denkt; geef het even wat meer aandacht, want dat hebben we afgesproken. Het vraagt soms om een klein duwtje en dan zijn we er. Dus laat het nou niet hangen. Meer in die zin.

### Motivatie

#### Gecontroleerde/autonome motivatie

8. *Hoe balanceert u als leidinggevende vrijheid en druk op werknemers om te presteren naar uw verwachtingen?*

Dat is altijd een dun lijntje. Ik moet zeggen wij hebben vrij informeel huis. We zijn een redelijk klein team. We zitten met z'n allen op een gang. De deuren staan altijd open. Er wordt heel veel uitgewisseld mondeling, al wandelend. We zitten kort op de bal. Druk heeft te maken met workload enerzijds en anderzijds kan je er doorheen komen. Als jij met het ministerie de afspraak om informatie te krijgen over mobiliteit, en ze komen maar niet af en je zou dat als excuus gebruiken om je werk niet verder te doen. Dan moet je daar gewoon niet meer op wachten, zou mijn advies dan zijn. En een andere oplossing te zoeken. Of het gewoon skippen en gewoon maar op gezond verstand verder gaan. Heel veel is ook gewoon gezond verstand. Als er druk ontstaat, geef ik daar wel de voorkeur aan. Gebruik gewoon je gezonde verstand. We weten het allemaal.

*Oefent u zelf wel eens druk uit?*

Ik hou er wel van, als we een deadline hebben afgesproken, dat die gehaald wordt. De rest moeten ze zelf dan anders gaan prioriteren, of er moet een mannetje bij of er moet een schrijver bij. Vaak hangt het ook op schrijven. Soms hangt het er op als je heel erg in de materie zit. Dan zie je het niet meer. Dus laat een ander dan meelesen of tegen lezen. Dat is gewoon heel handig. Of presenteer het aan en ander, zodat het gefinetuned wordt. Dat is belangrijk. In die zin hou ik de druk er wel op ja.

#### Public Service Motivation: Compassie

9. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers compassie voor anderen hebben voor het uitvoeren van hun taken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM1-8:** Ja, zeker. Dat vind ik heel belangrijk. Het UFB kan zo snel en innovatief werken en dingen oppakken en andere dingen laten vallen als het nodig is, omdat we allemaal gedreven zijn. Dat klinkt misschien gek. Ik zeg wel eens je hebt ambtenaren en je hebt UFBers. Die hebben een hele sterke drive. Dat hoofd staat niet stil. Natuurlijk wel op een gezonde manier in de vakanties etc, maar 's avonds gaat dat gewoon door. Praktisch al mijn mensen. Onze dienstverlening raakt ook alles wat we zien. Dan zien we wat op TV of we horen wat. We proberen meteen door te schakelen. Gelukkig hebben we van het college zo veel zelfstandigheid en verantwoordelijkheid dat we dat ook mogen doen. Dat is natuurlijk dé motivator. Als je geen ruimte krijgt en je mag het niet zelf doen en ontwikkelen.. dan houdt het op. Dan word je een ambtenaar.

#### Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

10. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich toewijden aan het publieke belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM2-8:** Ja. Het is dat je het publiek belang noemt. Wij noemen het Universitair Belang. Ik heb er nooit over nagedacht dat dat een groter belang zou zijn. We willen alles voor de Universiteit zo goed mogelijk doen. En wat we doen, hopen we, dat het in het gedrag overgenomen wordt en dat al die studenten en medewerkers dat meenemen naar huis en dat daar ook toepassen. Dat is de wens.

### Public Service Motivation: Zelfopoffering

11. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om hun eigen belangen opzij te zetten voor de belangen van de samenleving (lees de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit) en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Dat vind ik een moeilijke vraag. **PSM3-7: Ik denk dat dat situationeel bepaald is. Wat is eigenbelang en wat is Universitair Belang. Toevallig had ik recent een overleg in het crisisteam. Dat geef ik dan aan, aan mijn medewerkers overdag. Je hebt dan mensen die de dag erna thuis werken of ouderschapsverlof hebben of wat dan ook. Dan weten we eigenlijk al dat al die mensen die dag op het kantoor zijn. Want dan moeten wij acteren. Op dat moment schuiven ze het eigenbelang opzij voor het algemeen belang, omdat het crisis is. In het kader van normaal werk is dat lang niet altijd nodig.**

### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

12. *Hoe ervaart u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen?*

Tijdens de crisis in de maanden maart tot juni hebben wij als beesten gewerkt en voor de zomer alles voor de colleges klaar gemaakt. In het najaar stonden we buiten op afstand en toen hebben we een kleine schouw gedaan van; wat vonden we nou van deze tijd? We vonden dat we goed werk hebben gericht, hard hebben gewerkt, maar dat het ook zo lekker kort schakelen was. Ik was onderdeel van het crisisteam, andere zaten in decentrale crisisteams en we konden gewoon, als we een goed idee hadden, het afkaarten en invoeren en generaal voor de hele Universiteit. Dat signaal hoor ik ook terug van de andere Universiteiten. Als wij weer terug zijn naar normaal, dan gaat het hele circus weer in gang met alle gremia die zich er mee willen bemoeien. Iedereen doet er z'n zegje over. Één heeft het een hele lange doorlooptijd, twee vraagt het heel veel inspanning om al die vergaderingen bij te wonen en van informatie te zien. Drie komt het niet altijd helemaal uit wat je wil. Aan de andere kant is Leiden wel een huis waar het dan wel gedragen wordt. Het duurt wel wat langer en het is dan niet 100% zoals je wil.

13. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers het politieke proces binnen de Universiteit als iets positiefs ervaren en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM4-3:** Ja. Dat weten ze ook allemaal; hoe dat werkt. Wij zitten echt in alle gremia van de hele Universiteit in alle lagen. Wij werken natuurlijk in faculteitsgebouwen. We hebben natuurlijk maar een kleine stafafdeling en die zitten bij keyspelers van faculteiten en eenheden. Dus wij weten echt wel hoe het spel gaat. Je moet ook, als je bij mijn bedrijf wilt werken en wil slagen, een politieke antenne hebben.

### Intrinsieke motivatie

*14. Vindt u het belangrijk dat medewerkers genieten of opgewonden zijn voor het werken aan het thema duurzaamheid? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Ja. Want anders gaat het niet lukken. Als je het een vervelend onderwerp vindt, gaat niks ervan lukken. Dat weet ik absoluut zeker. Daarbij moet ik zeggen; er zitten best wel vervelende kantjes aan. Als een faculteit weer zeurt over dat ze het net even anders willen en je hebt er net heel veel werk ingestopt en het moet tóch weer aangepast worden. Dat is echt heel vervelend. Maar wij lachen dat eruit. Het lachen geeft ook wel de vorm van frustratie weer. Soms is het gewoon niet leuk. Maar goed, dan gaan we gewoon weer door. Ik weet niet of ik er heel bewust op aanstuur.

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

*15. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om na te denken over nieuwe originele ideeën om invulling te geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-13:** Door heel veel te shoppen op internet en bij andere Universiteiten. Gent heeft een heel mooi duurzaamheidsplan. Dat hebben we gekopieerd. Alle grote steden zijn natuurlijk bezig met van die centrale hubs te creëren. Amsterdam had het met de HvA (Hogeschool van Amsterdam) opgezet met de belastingdienst. Dus dat hebben we ook gekopieerd. het meeste is kijken wat anderen doen en dat vertalen naar de eigen organisatie. Ik laat dat weten aan mijn team hoe dat kan. Een keer per jaar gaan we met alle Universiteiten een reisje in Europa. In zowel Gent als Londen bijvoorbeeld hebben we van hele mooie ideeën geleerd. Daar sluiten een of twee medewerkers bij aan van mijn team. En dat vertalen we. En dan proberen we steden aan te doen die innovatief zijn. Je bent verbaasd hoe voorlijk Nederland is qua Universiteit. Hoe modern wij zijn. Hoe individueel wij de student benaderen op allerlei vlakken. Hoe we de medewerkers

vertroetelen met mooie gebouwen. en dergelijke. De meeste Universiteiten in Europe, waar ik geweest ben, kunnen daar niet aan tippen. **IG1-14:** Dus wat we doen is een Universiteit bezoeken en daarnaast wat innovatieve hotspots en startups van Universiteiten. Daar halen we de leukste dingen vandaan. Die hebben dan een bedrijfje ergens in de stad, ik zeg maar wat, of die worden nog gesponsord door de Universiteit. En dat is waar wij de input vandaan halen en niet eens van de Universiteiten. We klagen hier wel graag, maar we zijn hartstikke goed hier. Als je dat in een beetje in een grote stedelijke agglomeratie doet krijg je ook de swoem van de stad mee. Dan zie de vaart en volkeren en hoe het gaat. **Wij halen bijvoorbeeld veel informatie binnen over smart tools en hospitality design. Smart tools zijn bijvoorbeeld online reserveringstools voor plekken in de UB. De data opbouw waardoor je je huisvesting beter kan regelen. Die kan je dan weer doorvertalen naar duurzaamheid. Wat je bijvoorbeeld ziet is dat je een chip aan de binnenkant van je afvalcontainer kan plakken en uit kan lezen, waardoor je precies ziet wanneer het geleegd moet worden. Dat zou dus ritten kunnen schelen voor de vrachtwagen die het komt ophalen. Dat zou een basis smart tool om te kijken hoe onze afvalstromen gaan en hoe we dat verder kunnen transporteren.**

#### Idee promotie

*16. Stuur u aan op de wijze waarop medewerkers de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast kunnen maken voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-9:** Als ze nieuwe ideeën hebben gaan ze eerst zelf pionieren. Dan wordt een klein teampje geformeerd en gaan ze kijken of ze ergens een pilot kunnen draaien. Dan proberen ze een pilotlocatie te krijgen. Dan weet ik vaak wel waar ze moeten zijn om een pilot te krijgen. Afhankelijk van de pilot gaan we het breder wegzetten in de Universiteit. Dan komt het in mijn plan voor het college of ik breng het naar voren in het bedrijfsvoerings beraad. En dan ga ik het op dat niveau afkaarten en vervolgens krijgen we alle spelers eronder. Die worden dan benaderd voor een presentatie voor uitleg, doelstellingen, wat de gevolgen zijn, hoe we het gaan implementeren en wat zij dan willen. Zo doen we dat dan. Het is gewoon heel veel overleggen met iedereen. Wij kunnen niks forceren. Als wij een notitie schrijven kan het niet doorkomen binnen de Universiteit. Papier is hard. Woorden zijn hard op papier. Dus dan gaat iedereen in de pen klimmen. Wij lopen

gewoon de faculteit of eenheid binnen, dat we gewoon gaan presenteren en overleggen. Wij zijn niet van het schrijven.

### Idee realisatie

*17. Hoe stuurt u aan op het omzetten van innoverende ideeën in bruikbaar beleid met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG3-8:** Als we die pilot hebben gedaan. We hebben bijvoorbeeld twee jaar geleden het wagenpark omgezet naar elektrische voertuigen. Dus we hebben eerst gekeken of het in de markt te krijgen was. Dat was al moeilijk want is maar een bepaald soort elektrische bestelbus te krijgen. Dus dan weten we dat dat er is en hoeveel laadvermogen er in gaat. Dan gaan we kijken wat er omgezet wordt, dus wat het transitieplan is. Dat brengen we in kaart. Dan doen we dan met een duurzaamheids metrage. Dus hoeveel CO2 uitstoot hebben we en hoeveel kilometers worden er afgelegd. Dus we gooien er cijfers en data in. Wat het zou kunnen zijn als we het anders vormgeven. En dan zie je de reductie die je kan bewerkstelligen. Dat betekent dat er ook wat nadelen zijn. Mensen krijgen dan niet meer vijf keer per week een pen aangeleverd, omdat ze vijf keer per week wat bestellen bij bol.com. Dat wordt dan gecentreerd naar één keer in de week. Dus de nadelen worden benoemd, maar de voordelen worden vooral aangelicht. En dan haal ik het langs het bedrijfsvoerings beraad en dat is eigenlijk het orgaan dat besluit. En geeft het college daar een klap op. Niet alle faculteiten zijn hetzelfde. We hebben vier droom faculteiten en we hebben het W&N (Wis- en Natuurkunde). W&N heeft een hele andere problematiek met vervoer van gas en dergelijke. Dus daar moet je wel oog en oor voor hebben, dus dan laten we iemand participeren van dat clubje of dat überhaupt kan. Want het vraagt weer speciaal vervoer. Als zij dan mede scribent zijn van dat stuk. Dan heb ik een gedragen stuk. Ik kan dus niet voor alleen de droge faculteiten iets ontwikkelen, ik moet daar de natte faculteiten in meenemen. En zij moeten dan meeschrijven, want zij zijn expert op dat gebied. Zij zijn afhankelijk van de levering van die grondstoffen. Dus dat moet gewoon goed geregeld zijn. En dat is dan de optimale situatie.

### Verbanden

*18. Hoe probeert u als leidinggevende de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van hun werkzaamheden te beïnvloeden?*

Een fijne werksfeer is prettig. Dat ze hun ei kwijt kunnen als er hobbels op de weg zijn. Dan probeer ik daarbij te helpen. Iedereen heeft mindere kant, dus dat probeer ik te ondersteunen. En er veel over praten. Elke week hebben wij wel werkoverleg. **TL2-16: Momenteel werkt iedereen mee om het verhaal van duurzaamheid te promoten. Dat is belangrijk. Het goed scoren op duurzaamheid motiveert. Als men daarnaast ergens al heel lang werkt, valt er weinig te motiveren. Het heeft wel met innovatie en duurzaamheid te maken omdat het leuk is om snel te bewegen.**

*19. Denkt u dat een hogere motivatie van medewerkers gepaard gaat met een beter vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen? Hoe speelt u hierop in?*

Zeker, ja. Enerzijds is het van; krijg je je plannen ingevoerd? Dat motiveert. En wat je merkt in de duurzaamheids tak is dat als je iets lukt, je er meer kennis over hebt gekregen. Dan hoor je ook meer en raak je intrinsiek bevlogen. Dat is natuurlijk belangrijk. Als je intrinsiek bevlogen bent, dan zie je ook meer in de wereld; wat er kan. En gaat het proces van hoe we dat kunnen vertalen naar de Universiteit veel sneller. Dat vind ik belangrijk. Als je die intrinsieke bevlogenheid niet hebt. Dan is het eerst meer een theoretische oefening en een uitzoek oefening. En dan is sowieso de motivatie lager.

*20. Hoe probeert u als leidinggevende het vermogen van medewerkers te beïnvloeden om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Reeds beantwoord.

#### **Bijlage 4E: Transcriptie interview beleidsmedewerker A UFB**

##### Algemene vragen

*1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben hoofd inkoop bij de Universiteit Leiden, wij zijn verantwoordelijk voor alle inkoop binnen de Universiteit waarbij we gemoneteerd zijn om de Europese aanbestedingen te doorlopen. Dus alles wat de drempelwaarde voor Europees – 214.000 euro ex. BTW – overschrijdt, dat moet via mijn afdeling lopen en wij mogen alleen die aanbestedingen begeleiden. Dan zijn we de regisseur op de inkoopprocessen en de inhoud moet van de materiedeskundigen komen. Wij mogen vanuit inkoop niet op de inhoud zitten.

2. *Wie is uw leidinggevende?*

Inkoop is ondergebracht bij de portefeuillehouder en in dit geval de directeur van het Universitair Facilitair Bedrijf (UFB).

3. *In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

**TL1-7:** Ik ben betrokken bij het opstellen van het meerjarig milieubeleidsplan, en daar komt ook de doelstelling van de Universiteit tot uitdrukking maar ook onderdeel van inkoop hoe we dat gaan halen. En daar worden uitspraken neergelegd waar we ons specifiek op gaan richten. In dit geval, wat een belangrijk kenmerk was van het voormalig meerjaren milieubeleidsplan, is dat het grootste vervuulende onderdeel van de Universiteit Leiden de buitenlandse dienstreizen waren. Dat wordt nu CO2 neutraal ingekocht. De voorgaande jaren worden gecompenseerd en de reizen die straks vanaf 2021 zullen starten, die zullen met compensatie worden aangeboden, dus er wordt CO2 neutraal gevlogen.

4. *In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Er zijn wel meerdere mensen bij betrokken. Er zijn mensen die zich bezighouden met de schoonmaak of de afvalstromen bijvoorbeeld. Maar uiteindelijk het uitzoekwerk over wat we kunnen doen, dan heb ik een trekkende rol. **IG1-15:** We hebben het over inkoop, en als je iets wil gaan veranderen bij de afvalinzameling, dan zou je het moeten meenemen in het programma van dat bedrijf. Ik probeer daar inhoudelijk alle informatie boven water te krijgen door hoofden inkoop van andere universitaire instellingen te benaderen en aanbestedingen te verzamelen. 'Hoe heeft u dit gedaan, hoe heeft u dat gedaan en hoe heeft de markt erop gereageerd', wat is wel mogelijk en wat niet.

Dan gaan we een marktconsultatie doen vanuit inkoop om te kijken wat de mogelijkheid is bij een aantal leveranciers die logistiek intensief zijn voor de Universiteit. Kantoorartikelen, leveren van de locaties voor de levensmiddelen, papier, meubilair, verhuisdiensten en de Technische Unie voor installatiematerialen etc. We kijken waar die leveranciers staan, en ik ga meedoen met landelijke netwerkorganisaties om te kijken waar we staan. Zoals de RVO is een netwerk voor reductie van CO2 en duurzaam rijden, daar heb ik aan meegedaan.

**TL2-17:** Er komt een nieuwe wetgeving die in augustus 2021 in werking treedt, dan moeten we eisen gaan stellen aan transport in de dienstverlening van de bedrijven die je inkoop. Dat is een nieuwe regeling, en daar zit ik daar aan de voorkant bij om me goed te oriënteren en voor mij is dat input om mee te geven aan de mensen die uiteindelijk dat programma van eisen en wensen moeten opstellen. Maar ook zodat ik weet welke criteria we verplicht moeten meenemen vanuit de overheid als milieucriteria. We hebben speciale milieucriteria die van oudsher vanuit de overheid en nu op de PIANO-site wordt weergegeven. Dat is een criteria tool waarmee je kan zoeken op elk onderwerp welke criteria vanuit de overheid zijn opgesteld en die proberen we zo veel mogelijk mee te nemen.

Wij richten ons op CO2-reductie, we richten ons op reductie van verpakkingsmaterialen, het doornemen van afvalstromen die de leverancier bij aflevering bij ons denkt achter te laten. Wat eerder gebeurde, dan nemen we het mee en wordt het je eigen afvalstroom en dat willen we niet hebben. En we kijken hoe we logistiek de zaken kunnen bundelen, zoals minder lever momenten, voorraad bij de leverancier houden, minder kleine bestellingen en de bestellingen in de logistiek worden gebundeld. Dat zijn eigenlijk de activiteiten.

De leverancier, de leveringen, de productie en de producten zijn de vier aspecten waar wij ons op richten om duurzaamheid op los te laten. Het milieubeleidsplan is vanuit het College van Bestuur (CvB) het beleid van de Universiteit. Dat vertaalt zich naar een Universitair Facilitair Bedrijf, wat hebben we hier en wat is de haalbaarheid van een hub? Een lokale hub waar kantoorartikelen worden afgeleverd voor de hele Universiteit, die vervolgens in de postverzendings die dagelijks plaatsvinden de 'last mile' doen. Dit gebeurt in CO2-neutrale auto's die vorig jaar volledig geëlektrificeerd zijn.

Dat is de vertaling van wat we kunnen doen. We proberen zoveel mogelijk de CO2-uitstoot achteraf te compenseren en dat zal in de toekomst ook zo blijven. **IG1-16:** Maar mijn leidinggevende stimuleert ook om mij uit te laten zoeken bij andere bedrijven hoe je dat gecompenseerd kan inkopen en hoe dat in zijn werk gaat. Een voorbeeld kan zijn het Ministerie van Binnenlandse zaken en het Ministerie van Buitenlandse zaken hoe vliegverkeer is geregeld en hoe zij dat hebben opgepakt en of dat werkt. Maar ook hoe dat zit met de facturatie en hoe je het inzichtelijk maakt. Het is veel meer dan plat zeggen 'we gaan het even regelen', er komt veel meer bij kijken. Zoals wat dat gaat kosten en of we dat geld wel hebben. Of misschien moeten we het dan op een andere manier regelen. **IG1-17:** Mijn leidinggevende is ambitieus en wil dit geregeld

hebben. Dus die stuurt mij dan op pad om te verkennen. Ik verken dan ook bij Universiteiten over de grens.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

5. *Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

Ik heb een stukje inkoopbeleid gemaakt en dat wordt uitgedragen en dat moet ik verantwoorden in mijn inkoopactiviteiten. **TL2-18:** Die inkoopactiviteiten komen tot uitdrukking in een jaarverslag van de universitaire inkoop en die wordt gepresenteerd aan het College van Bestuur en die wordt daarna gepresenteerd aan alle directeuren bedrijfsvoering. En zo zie je ook welke stappen er zijn gemaakt met betrekking tot duurzaamheid maar ook in welke mate leiderschap tot uitdrukking is gekomen in het project leiden en het vertalen wat we met elkaar willen en of we het terug zien in de mate van aanbesteding.

**TL3-7:** Zo hebben we ook met betrekking tot duurzaamheid een totaalplaatje gemaakt van reductie van verpakkingsmaterialen, reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot, welke pakketjes zijn door EURO 5 normering vrachtwagens gegaan en welke door EURO 6, al dat soort aspecten. Dat is waar mijn leidinggevende dan op hamert, die wil dat graag inzichtelijk hebben zodat we dat over de jaren kunnen monitoren.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

Mijn leidinggevende zegt eigenlijk 'ik verwacht gewoon dit, klaar' en daar heb je dan naar te acteren. Drieste leiders zijn bullebakken, dit is er een van. Niet lullen, maar poetsen. Het moet gewoon opgeleverd worden. Het is dan onderdeel van mijn takenpakket om mijn mannen op een bepaalde manier met mijn situationeel leiderschap kwaliteiten ertoe te brengen dit te laten landen in hun rapportages, dus hoe zij verantwoording afleggen aan mij en niet terug te laten komen in hun totaal rapportage. Hard, zacht, het is een manier. Zij wil cijfers hebben, verbeteren. En zo snel mogelijk verbeteren en er moeten slagen worden gemaakt. En soms moet ik haar ook terugfluiten, want wat bijvoorbeeld het grote vrachtverkeer betreft, kan je elektrisch rijden voorlopig nog op je buik schrijven.

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

Jazeker, dat doe ik ook. Ik werk heel veel samen met andere Universiteiten, ik werk samen met SURF, we werken samen met het LUMC. Het is vooral het delen van kennis en kunde. Het is dan niet zo dat je samen gaat inkopen, maar het delen van kennis en kunde dat is zeer waardevol en wordt ook heel erg gewaardeerd. Ik krijg volledige ondernemingsvrijheid hiervoor van mijn leidinggevende.

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

Dat moeten wij zelf inzichtelijk maken. Dat doe ik samen met een collega en dan kijken we welke parameters we gaan gebruiken. Bijvoorbeeld een EURO 5 vrachtwagen heeft een andere CO2-uitstoot, dus dan worden verschillende getallen gebruikt om het aantal kilometers en uitstoot inzichtelijk te maken. Dan moet je een keuze maken welke getallen je gebruikt. Dat leggen we dan voor, met een onderbouwing. Alles moet vanuit een wezenlijke onderbouwing, die ook wetenschappelijk aantoonbaar is, die nationaal wordt herkend en erkend. Zodat je onze cijfers goed kan vergelijken met andere producties in plaats van dat je alles alleen maar in Leiden kan vergelijken.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

Nee, mijn leidinggevende geeft eigenlijk geen complimenten. Je doet gewoon je werk en klaar.

**TSL3-7: Ze is meer van straffen en straffen en straffen, dan van de complimenten en beloningen.**

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL1-14: Bij hoge uitzondering.** Dat is niet haar stijl. Zij vindt: iedereen doet gewoon z'n werk en verder moet je je bek houden en je ding doen. Zeker nu in corona is dat heel lastig, want je kan nu niet meer met een rondje lopen zien dat iemand achter zijn bureau zit en aan het werk is, of terugkomt met een goed verhaal: iedereen werkt thuis. Daarom ben ik nu ook af en toe in Leiden, zodat ze m'n snufferd ziet en dat ze met mij kan sparren. Want veel gebeurt bij haar ad hoc, aan tafel, face-to-face. Zo op afstand kan je niet verwachten dat we 8 uur per dag achter onze computer zitten en bij elk piepje er zijn en mijn leidinggevende verwacht bij elk piepje een reactie. **TSL3-**

**8:** Als je een mail hebt gehad en je reageert er niet direct op, dan krijg je een appje met 'lees je mail'. Hoe gezond is dat?

11. Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?

**TSL1-15:** Als er uitstekend werk is geleverd, wil ik nog wel eens een compliment ontvangen.

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?

In het begin, toen ze me wilde hebben, toen werd ik beloond. Nu is het gewoon: je hebt salaris en daar moet je het mee doen. **TSL2-7:** Ik krijg af en toe iets toegestopt, dan krijg je een ander abonnement en dan mag je eerste klas reizen. Dat is toch 7.500 euro per jaar. Dat is wel een beloning.

13. Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?

Nee, we krijgen in die zin geen aanvullende beloning.

14. Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?

Nee. Niks van een prikkeltje. Stimulus-respons? Nee.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

15. Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?

Nou nee, dat kan dan in opmerkingen zitten maar nee. **TSL1-16:** Ik ben ooit aangenomen in m'n aanstelling, daar is eigenlijk een worstje voorgehouden, dat ik twee weken extra verlof kreeg bij goed functioneren. **TSL3-9:** Een bepaalde tijd in mijn leven, dat was tijdens een scheiding, zat ik niet altijd met focus in mijn werk. Toen vond mijn leidinggevende het nodig om naar een coach te gaan, en de twee weken extra verlof zijn toen bij mij weggehaald. Want 'je moet gewoon naar je werk, aan de bak' en die vrije dagen waren einde oefening. Want je hebt sowieso 40 dagen per jaar bij de Universiteit. Daar is wel wat voor te zeggen, want 40 dagen vrij per jaar is best veel. Met de verplichte dagen erbij zit je dan toch al gauw op 8,5 week.

16. *Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

Nee hoor, we hebben het er wel eens over in onze bilaterale overleggen maar dat is niet zo ingewikkeld. Er wordt dan samen besproken wanneer ik iets wel aanlever en wanneer er meer nood aan de man is wordt er meer druk uitgeoefend, maar dat is uit Leiden geregeld. Niet dat daar sancties staan. Er wordt wel een vingertje opgestoken, maar de consequenties is dan: zorg dat je verstandhouding goed blijft. **TSL3-10: Mijn leidinggevende is wel meer van een soort van penalty die je krijgt. Het straffen is meer een soort van ontevredenheid en altijd iets van 'het kan beter'. En daar gaat iets negatiefs vanuit in plaats van iets positiefs, in plaats van complimenten om na te jagen iets te doen. Je krijgt eerder het gevoel 'ik doe het niet goed', terwijl ik wel weet van mezelf dat ik het goed doe. Waar moet ik dan nog verbeteren? Je krijgt ook weinig ruimte om te verbeteren want een hoop wordt verwacht. Sanctioneren, als je geen compliment krijgt en het gevoel dat het altijd beter kan, dat voelt als een soort van sanctie.**

*Denkt u dat de manier van leidinggeven, die u dat ervaart van uw leidinggevende de meest effectieve manier van leidinggeven voor u is?*

Dat denk ik niet. Dit is een soort van verdeel-en-heers-tactiek en dat werkt ook. Aan de bottom line wordt zij afgerekend op het resultaat van het Facilitair Bedrijf en het Facilitair Bedrijf is voor een deel ook een rioolputje voor allerlei minder presterende mensen. Dus als dat goed is, dan doen wij het goed met elkaar. En tot nu toe doen wij het met elkaar goed in die zin. Die tevredenheid is er ook vanuit een hogere bestuurslaag, maar als je een-op-een bent is zij niet een mens-manager. Maar goed, zo zijn heel veel managers. We zitten niet in een Google-world te werken of bij Elon Musk, die flamboyante mensen en community en commitment die daarvan uitgaat van een lekker potje biljarten en laat naar huis, die zie ik hier niet.

17. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

Reeds beantwoord.

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

*18. In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*

Ik ervaar altijd druk, want we hebben heel veel te doen. Het is meer een kwestie van goed prioriteiten stellen wat er urgent is en wat niet. En soms is het te druk en dan heb ik een deadline, maar ik heb ook wel wat pressure nodig om te gaan en mijn deadline te halen. Dat is net zoals je studeert: de een kan het spreiden over de dagen en ik heb wat druk nodig om te pieken. Andere dingen die gaan wat meer gelijkmatig en dat hangt ervan af wat ik doe. Soms schuift het ene meer naar voren en het ander schuift dan meer naar achter. Dat heeft te maken met interesse en met wat ik aan werk moet doen. Het ding wat het meest lastig is en de meeste aandacht vraagt, schuif ik vaak naar achteren, terwijl ik die meer naar voren zou moeten halen. Maar zo werkt dat nou eenmaal, dat is erg persoonsgebonden.

*19. In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Ik heb volledige vrijheid. Ik moet me wel verantwoorden en als er wat harder gelopen moet worden, dan hoor ik dat. Ik heb natuurlijk een afhankelijkheid van heel veel mensen in een organisatie en als die niet bewegen, dan komt er van een project niks terecht. Dus het valt of staat met projectleiderschap. Soms zit je te trekken aan een dood paard, dan moet er eerder geëscaleerd worden. De ene keer gaat het wat gemakkelijker dan de andere keer.

#### Public Service Motivation: Compassie

*20. Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-9: Dan ga ik helpen. Ik ben heel basaal ingesteld: mensen die hulp nodig hebben, help ik. Dat is gewoon natuurlijk gedrag.**

*21. Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-10: Zeker denk ik daarover na, zeker in deze tijd. Als ik kijk naar mijn ouders en kijk naar mijn drie dochters hoe die – net als jij – nu studeren en wat ze meemaken in corona-tijd. En als ik dat vergelijk met mijn eigen studententijd, dan is dat een dag en nacht verschil. Dat remt heel erg in je vrijheid maar ook in je ontwikkeling. Je kan daar niks aan doen, maar je moet ook uitkijken. Is het niet voor jezelf, dan is het wel wat je voor anderen kan doen. Dus in zijn algemeenheid, welzijn van de mens daar ben je zelf een belangrijk onderdeel van. En hoe gedraag ik me daar naar? Dan vind ik het wel dat in het algemeen het welzijn een belangrijk goed is. Dat je in een maatschappij waarin je leeft en je beweegt je dat niet alleen op jezelf betreft, maar naar het totale**

plaatje kijkt. Maar goed, we blijven aan de zonzijde lopen, het komt een keer goed. Maar het welzijn in zijn algemeenheid vind ik erg belangrijk. Nederland is daarbij wel heel erg goed.

22. *Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

**PSM1-11:** Ja die is er wel. Je kiest voor een deel voor je eigen geluk. En wie goed doet, goed ontmoet. Als je helpt in nood, dan is dat een voorbeeld voor een ander om jou te helpen als jij in nood zit.

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. *Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

Reeds beantwoord,

24. *Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

Burgerplicht? Ik heb een taak te vervullen in mijn functie en ik heb een plicht naar mezelf dat ik structuur moet hebben en dat ik niet voor flauwekul heb gestudeerd omdat ik een bijdrage wil leveren. Dat is mijn plicht voor mijzelf en daarmee wil ik mijn intrinsieke overtuiging en waarde tot uitdrukking brengen. Werk is een van die dingen. Zonder werken, geen poen. Of je moet andere dingen doen.

Je hebt de vijf p's: plezier, poen... of nee, het waren s'en. Je studie is belangrijk, daar zit je nu in, je wilt een schnabbeltje hebben tijdens je studie, wat extra geld hebben, je wilt een beetje seks hebben en dan moet je nog slapen. Er zijn een aantal aspecten in het leven die van belang zijn en daar moet je de juiste balans in zien te vinden.

*Wilde u graag in de publieke sector werken of is dat iets wat zo gekomen is?*

Nee dat is zo ontstaan. In mijn jonge jaren was ik altijd commercieel. Toen kwam ik op gegeven moment te werken voor de voorloper van NEMO, dat was het NINT, het Nederlands Instituut voor Nijverheid en Techniek. Daar heb ik een groot project gedaan voor beroepskeuze en studieadviseur. Vanuit daar kwam ik te werken voor de politieorganisatie in Amsterdam. Dat is een grote organisatie voor allerlei studiefaciliteiten, daar heb ik allerlei disciplines doorlopen. De laatste vijf van de 12 jaar dat ik er heb gewerkt, heb ik gewerkt als inkoop coördinator en plaatsvervangend hoofd inkoop. Toen werd ik gevraagd inkoopbeleid te formaliseren en inkoop in te regelen voor een instelling zoals de Universiteit Leiden. Ik ben als senior daar binnengestroomd en uiteindelijk ben ik hoofd inkoop geworden.

Het Europees aanbesteden en inkopen waarbij wij regels hebben omdat we zakendoen met belastinggeld, dat maakt dit een hele mooie functie. Ook omdat je als een kameleon moet communiceren, dan met juridici, dan zit je aan de operatie kanten, dan op bestuurlijk niveau. Het kent zoveel verschillende rollen, dat heb ik uitgevoerd en nu zit ik te sturen en te delegeren en te managen om alle inkoopactiviteiten tijdig ingeregeld te hebben. En dat er ook nog een goed resultaat is.

*Wordt u intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd door uw leidinggevende?*

Allebei. Ik voel me zelf ook intrinsiek in de beleving van ‘dit is echt waar we met elkaar achter moeten staan’. We moeten een duurzamere samenleving hebben en de Universiteit is gewoon een grote vervuiler, dus automatisch is dat aanwezig. Dat uit je ook in je eigen beleving: je doet waar je voor staat en dat raakt je net zo hard in je eigen welzijn als dat je denkt dat de Universiteit allerlei consequenties heeft met zijn handelen voor mijn welzijn maar ook voor jouw welzijn. En dan komt dat samen. Ik wil niet zeggen dat mijn werk m’n hobby is, maar ik vind mijn werk wel leuk. Maar op gegeven moment zet je ook weer een punt erachter en dan gaan we wat anders doen. Werk is een deel van je leven, maar wel een groot deel.

*25. Is zinvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

Reeds beantwoord.

#### Public Service Motivation: Zelfopoffering

*26. Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

Reeds beantwoord.

*27. Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

**PSM3-8: Een beetje verlies kan ik wel hebben. Als ik twee fietsen heb, dan mag een ander wel een fiets van mij. Als we het over materieel hebben. Maar ik ga niet een van mijn ledematen inleveren. Maar als donor, mag je wel wat van me hebben op het moment dat het heel spannend is. Ik kan wel wat missen, ik kan wel wat leveren. Maar ik ben geen charitatieve instelling. I’m not Bill Gates.**

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

**PSM3-9:** Ook wel een beetje. Als ik mijn burens ergens mee kan helpen in welke situatie dan ook. Dat kan heel simpel zijn, als ik mijn buurman tegenkom in de supermarkt en hij is zijn bankpas vergeten, dan geef ik hem mijn bankpas. Onder de voorwaarde dat hij onder een bepaalde waarde inkoopt, want hij krijgt mijn pincode niet. Maar dan wordt dat gefikst en dan verwacht ik wel dat ik uiteindelijk weer die poen terug krijg. Maar dat kan ik doen. Als er hulp nodig is, dan ben ik wel degene die wilt helpen. Ik doneer in geld en ik doneer in liefde.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

**PSM4-4:** Ja vind ik wel. Het is vrijheid, onderwijs, kwaliteit. Wetenschappelijke kennis, zeker binnen onze organisatie, is een belangrijk aspect om je leven te verrijken. Al is het alleen al als je kijkt naar alle onderzoeken die worden gedaan om de gezondheid van de mens te verbeteren. Dat gaat om een visie van de Universiteit waar het naartoe wil en de politiek binnen de Universiteit wordt gedreven om bepaalde doelstellingen te halen. De core business is onderzoek en onderwijs en daar wordt de politiek op bedreven. Ook om te kijken hoe we zoveel mogelijk geld vrij kunnen maken voor een bepaald onderzoek te kunnen realiseren. Ik ben nu met een project bezig waar we 18 miljoen hebben gekregen om de NOR verder te upgraden binnen de Universiteit Utrecht, de Radboud Universiteit Nijmegen, Wageningen Universiteit Research centrum en Universiteit Leiden. Dat is een inkooprol die daar ook zit, we moeten de vraag goed formuleren om een goed aanbod te krijgen maar ook onder een bepaalde voorwaarde en dat is weer politiek.

30. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

**PSM4-5:** Politiek gaat altijd om belangen en soms moet je bereid zijn te accepteren dat er een beetje wordt gelogen om daar te komen waar het voor elkaar en samen beter wordt. Politiek is een correctheid waarbij ik een scheetje laat en zeg dat jij het hebt gedaan, maar we staan allebei in de stank. Het is maar net hoe je dat benaderd. Politiek heb je nodig om dingen in gang te houden en in gang te krijgen. En als je je daar niet mee kan vereenzelvigen, want dat vraagt een bepaalde organisatie-sensitiviteit. Dat je ook weet wanneer je je mond moet houden. Soms heb je een aantal mensen nodig om dat te bereiken waar jij zelf wilt uitkomen, dan moet je politiek bedrijven. Anders kom je er niet. Dat hoort er nou eenmaal bij. Dat is inherent aan deze organisatie.

### Intrinsieke motivatie

31. *Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Als prettig. Ik heb inhoudelijk een zeer interessante baan.

32. *Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Erg opwindend, never a dull moment. Het gaat om veel geld, de belangen zijn groot. Het gaat om zeer ingewikkelde opdrachten waarbij ik niet verantwoordelijk ben voor de inhoud maar waarbij je als een luis in de pels acteert. Om dat zuiver te houden, omdat zorgvuldig te doen, om verantwoording af te leggen. En dat te gelde van de belastingbetaler. Om uiteindelijk best value for taxpayers money naar binnen wordt gereden binnen de instelling.

33. *Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

Ik delegeer ook, dat is een bepaald deel. Ik ben nu als een manager bezig, maar daarvoor stond ik met de poten in de modder. Dat doe ik nog wel, zoals die 18 miljoen, die laat ik niet voorbijgaan. Daar zit ik wel in met een aantal andere mensen. Dat project wil ik wel volgen.

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

**IG1-17:** Innoverende karakters zitten aan de kant van de markt. Wanneer is de markt klaar, ook voor de behoefte van de Universiteit? Je moet niet gaan sub-optimaliseren. Inkoop heeft dus automatisch een innoverend karakter. Alleen we zitten in de beperking van de duur van de overeenkomsten. Soms zou je met iemand willen partneren om een innovatief partnership te creëren. Up to a point kan dat, maar dat komt niet tot uitdrukking als je kijkt naar de behoefte die we hebben. Maar inkoop innoveert, de omgeving innoveert. Dat heeft ook te maken met de verandering dat bijvoorbeeld nu ineens alles online is. Hoe gaan we nu op een innovatieve manier als organisatie zorgen dat de onderwijstools die naar binnen worden gereden, dat die rechtmatig worden ingekocht en dat die een goeie fit hebben in aansluiting op hoe de docent les wil geven en hoe de student leert. Kijk wat een keer werd genoemd door een hoogleraar, de spionagesoftware die door de student moet worden geïnstalleerd op z'n laptop of computer omdat hij in de gaten moet worden gehouden als zijn tentamen wordt afgenomen. Kijk eens naar de privacy gevoeligheid. Daar ben ik nu landelijk in samenwerking met SURF en andere onderwijsinstellingen en Universiteiten mee bezig. Ik ben ook een gastspreker op de

onderwijsdagen hoe we dit aan de voorkant goed kunnen brengen. Wat is de vraag, wat is het aanbod en wat is een goede fit, waar moet het aan voldoen. Wat is de visie vanuit de SURF maar ook vanuit de instelling en hoe gaan wij gebruik maken van deze tools, nu en in de toekomst.

Dat vraagt om een bepaalde manier van marktbenadering, kennis, maar ook de instelling 'kietelen' om mee te denken over de toekomst en hoe dat moet plaatsvinden. Nu voor de doelmatigheid is dat geregeld, maar hoe dat straks rechtmatig moet worden geregeld. Dan praat je niet naar de student toe over rechtmatigheid inkopen, maar je zegt gewoon 'ik wil iets wat veilig is, waar ik me senang bij voel' en waarbij de kwaliteit van het digitale onderwijs gelijk is aan het analoge onderwijs

*34. Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

**IG1-18:** Ik denk bijvoorbeeld aan contracten, welke ruimte kunnen we pakken binnen een contract. Als jij nu niet dat kan leveren wat ik nodig heb, dan daag ik jou uit om in de contractduur over te stappen van EURO 6 naar vloeibaar gas. En dat jij het laatste jaar elektrisch gaat leveren. Dat is een uitdaging die dan ook vanuit andere Universiteiten moet worden geprikkeld en vanuit de overheid met subsidies omdat die investeringen zo groot zijn.

*35. Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?*

**IG1-19:** Door zoveel mogelijk te informeren en mee te doen aan kennisorganisaties, te netwerken en je uit te dagen. Dat doen we ook met elkaar. Vanuit het universitair platform inkoop, alle Universiteiten werken samen. Er is een sustainable index, dat is een monitoring van wie het groenst is, ook wereldwijd. Daar kijken we wat we met elkaar kunnen doen.

*36. In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?*

De originaliteit zit bijvoorbeeld in wat we vorig jaar hebben gedaan: PMD, plastic, metaal en drankkartons. Dat was alleen geregeld voor de consumenten. De gemeenten hebben geld gekregen met subsidies om dat goed in te regelen, omdat het anders voor de consument niet te betalen is. Wij hebben dat voor de Universiteit Leiden als eerste voor elkaar gebokst met onze leverancier om dat met een apart certificaat in Duitsland te laten wegbrengen.

### Idee promotie

37. *Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-10:** Politiek. Praten met mijn leidinggevende, praten met andere directeuren. De juiste mensen binnen de organisatie die dicht bij het vuur zitten. Wij vallen rechtstreeks onder de vicevoorzitter van het College van Bestuur en die is daar heel gevoelig voor. Daar zitten we mee aan tafel en dan leggen we rechtstreeks de antwoorden voor. Die heeft bepaalde beelden daarbij. Als je iets wil laten bewegen, dan moet je dat via hem doen.

38. *Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-11:** Die leg ik gewoon voor aan mijn leidinggevende. Als mijn leidinggevende zegt 'ik vind het oké, maar bespreek het met die persoon' dan ga ik dat doen. Dan verwijst zij mij door naar de eerstvolgende. Het is wel zo, je moet iemand informeren, maar je moet iemand niet verrassen. Dus daar zitten bepaalde stappenplannen in die je moet nemen. Soms moet je eerst nog iets op papier zetten of iets aanvullend uitwerken en onderzoeken en het dan voorleggen. En soms is het een korte klap.

39. *In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Dat is mijn eigen kwaliteit, ik weet bij wie ik moet zijn. Ik zit in verschillende gremia, daar hoef ik helemaal niet meer over na te denken.

### Idee realisatie

40. *Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?*

Kijk, ik volg het beleid en draag bepaalde ideeën aan wat er qua mogelijkheden is, maar ik ben geen beleidsmaker. Voor een deel. **IG3-9:** Ik bepaal of ik iets kan gebruiken voor inkoopactiviteiten, met een vertaalslag naar duurzaamheid. En dat er een bepaald ambitieniveau is wat ik moet doen. **IG3-10:** Bijvoorbeeld, je kan nu voorstellen: hoe gaan we een organisatie bewegen dat wij van het blik af gaan? Want blik is geen ruk meer waard. In andere landen heeft het statiegeld, maar hier zijn het de PET-flesjes die straks statiegeld hebben. Dus dan moeten we zorgen dat we zoveel mogelijk met PET-flesjes hebben. Dan krijgen de plastic flesjes waarde en geef jij geen plastic weg waar je een kwartje voor terug krijgt. Dus dan ga je daarop aansturen,

maar dat vraagt om innovatie en beschikbaarheid en kosten. Wat doen we wel en wat doen we niet? Dan moet je dat inventariseren wie daar verantwoordelijk voor is en wat inkoop daarin zou kunnen doen. Dan zit je al gauw multidisciplinair te werken, want ik kan niet alleen dingen laten bewegen. Je moet altijd met anderen optrekken.

*41. Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

**IG3-11:** Dat kan je via de afdeling communicatie doen. Middels nieuwsbrieven en dergelijken. Het belangrijkste is dat je het goed communiceert en het goed aan het papier toevertrouwt en dat je op een eenduidige manier duidelijk maakt waar het over gaat. Is het alleen op facultair niveau of is het Universiteitsbreed? Als het Universiteitsbreed is, dan moet je daar de redactie voor benaderen van de Universiteit. En dan ga je proberen iedereen op de juiste manier eenduidig te benaderen.

*42. In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Uiteindelijk is meten weten. En als er alleen maar klachten komen, dan hebben we iets niet goed gedaan. Maar dat wilt niet zeggen dat wat we proberen in te voeren, dat dat slecht is. Alleen dan communiceren we misschien niet voldoende goed om duidelijk te maken wat het achterliggende belang is.

#### Verbanden

*43. Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

**IG1-20:** Ik word wel geprikkeld en uitgedaagd om dingen uit te zoeken. Mijn leidinggevende kan ook niet alles bedenken. Dus vanuit dingen uitzoeken, dat is dan een 'ik wil hier meer van weten', word ik probleemeigenaar om ervoor te zorgen dat zij er meer van weet. Dus dan ga ik verzamelen. En als het een interessant onderwerp is, dan word je makkelijk getriggerd om meer informatie boven water te halen. Uiteindelijk moet je ook je leidinggevende tevreden stellen. Ik heb het ook niet bedacht, maar we zijn niet allemaal gelijk, we hebben een hiërarchie. Als het noodzakelijk is om die informatie boven water te halen om vervolgstappen te nemen binnen haar verantwoordelijkheidsgebied én het is interessant, dan vergemakkelijkt dat wel.

*44. Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Dat is eigenlijk wel in lijn met het vorige antwoord, dat je geprikkeld wordt want je zit er zelf ook in. **IG3-12:** Als je het hebt over vliegen: bij de Universiteit Gent zijn ze trots op het moment dat je zegt dat je niet gevlogen hebt. Daar staat tegenover dat je zorgt dat je als organisatie innoveert om die duurzaamheidsdoelstelling te realiseren. En wij gaan zorgen dat we het video conferencing veel beter invoeren in de organisatie. Hoe wordt dat gefaciliteerd? Met een goed scherm, goed werkende Wifi, met een lekkere stoel in een fijne ruimte. En dat je het gevoel hebt dat we gewoon met elkaar zitten te praten. Dit is ook oké, maar als je naar niet een congres toe gaat en je wilt toch op de een of andere manier een beleving hebben, dan moet je dat wel online kunnen ervaren. Daar zijn allerlei mogelijkheden voor. Dus door te zeggen dat je niet vliegt, maar het op een andere manier in te vullen. Dan krijg je die innovatie en als je dat wilt doen slagen dan moet je communiceren met alle wetenschappers over hoe vaak ze noodzakelijk naar een congres moeten. Want dat zijn alle vluchten.

*45. In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Reeds beantwoord.

#### **Bijlage 4F: Transcriptie interview beleidsmedewerker B UFB**

##### Algemene vragen

*1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Dat is gelijk al een lastige vraag, omdat ik nogal op en neer geschoven word. Officieel ben ik communicatiemedewerker voor het facilitair bedrijf. En projectleider. En contractbeheerder. In de praktijk doe ik vooral communicatie in duurzaamheid en de relatie ertussen. Dus de communicatie in duurzaamheid. Dat is zowel intern als extern.

*2. Wie is uw leidinggevende?*

De vraag is beantwoord en omwille van de privacy niet getranscribeerd.

*3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

De doelstellingen van het huidige milieubeleidsplan zijn niet allemaal even goed geformuleerd. Ik gebruik het dus meer als een richtlijn dan echt als een doelstelling. Er staat er bijvoorbeeld eentje in over catering; dat 90% van het assortiment biologisch, fairtrade of lokaal is. Uiteindelijk zegt het helemaal niks omdat het niet meetbaar is. Met de afdeling Veiligheid, Gezondheid en Milieu heb ik al jarenlang discussie over gehad. Op die manier kijken we er wel naar. Bijvoorbeeld met

afval; 25 kilo per student. Daar zitten we wel heel erg op. Catering laten we dan wat meer los. Dus het is echt een richtlijn. Ik was contractbeheerder voor afval. Inmiddels is dat iemand anders, maar ik maak er nog wel de dashboard voor, dus ik verwerk de data. En voor mobiliteit doe ik het contractbeheer van dienstreizen. Woon-werkverkeer is dan weer bij iemand anders belegd.

Ik werk niet echt in een team. Ik werk rechtstreeks onder de directeur van het facilitair bedrijf. Voor bepaalde doelstellingen werk ik samen met bepaalde collega's. Op het gebied van catering werk ik samen met de afdeling catering bijvoorbeeld. Er is niet echt een vast team geformuleerd voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Dus afval is samen met de afval contractbeheerder en zijn/haar leidinggevende. Er wordt dus eigenlijk een beetje per doelstelling of thema bekeken met wie ik het beste daarin kan samenwerken. Mijn collega (Beleidsmedewerker A UFB) is hoofd inkoop. Dat is ook weer een afdeling binnen ons facilitair bedrijf. Voor zijn duurzaamheidsdoelstellingen stemt hij het af met mij. Dus eigenlijk zijn het de andere mensen binnen de organisatie die het afstemmen met mij. van; goh, zou jij eens mee kunnen denken over hoe we dit beter kunnen verwoorden of bereiken.

*4. In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-12:** Wat er in de praktijk vaak gebeurt is dat ik samen met mijn directeur een voorstel doe om invulling te geven aan de doelstellingen. In het geval van dienstreizen wordt het vervolgens voorgelegd aan de andere directeuren bedrijfsvoering. In het geval van catering hebben wij dat meer zelf in de hand omdat wij vanuit het UFB de catering faciliteren op een faculteit. Afval zit daar tussenin, omdat wij wel het contract beheren, maar de faculteit uiteindelijk de rekening betaalt. Wij kunnen dus wel hele mooie afspraken met de afval leverancier en vervolgens de faculteit tegen de borst stoten omdat zij hoge rekeningen krijgen. Ook hier verschilt het dus per thema.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

*5. Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

Dat is een goeie vraag. **TL1-8:** Er wordt begonnen met het analyseren van de doelstelling, Dus; wat wordt er nou concreet gevraagd? En in het geval van het huidige milieubeleidsplan wordt er dan gewerkt aan een herformulering, zodat die smart geformuleerd wordt. Daar ontbreekt het nogal aan in het huidige milieubeleidsplan. Dat is stap 1. **TL2-19:** Op basis daarvan gaan we kijken welke middelen we tot onze beschikking hebben om daar te komen. Soms zijn materiële middelen. Dus; wat hebben we al staan aan afvalbakken om afvalscheiding te realiseren. In andere gevallen gaat het om; hoe kunnen we in het geval van dienstreizen ervoor zorgen dat mensen minder gaan vliegen. Dan zit je weer met zachte resources. Dan vragen we onszelf af waar we dat in de

organisatie willen laten landen. Gaan we dat top-down doen, of juist weer andersom? Leggen we het neer bij bedrijfsvoering dat zij zorgen dat hun faculteit daar rekening mee gaan houden of spelen wij rechtstreeks in op de boekers zelf.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

Dat is ook een goede vraag. In principe is het milieubeleidsplan leidend voor de hele organisatie. En zowel ik als mijn leidinggevende proberen daar zoveel als mogelijk invulling aan te geven. Het is niet zo dat mijn leidinggevende mij dingen moet laten accepteren, omdat ik gewoon naast werk ook privé veel interesse heb in duurzaamheid. Het is niet nodig. Ik ben wel heel kritisch op de doelstellingen. Als ik het idee heb dat iets überhaupt niet realistisch is, dan zal ik dat zeker niet accepteren en ervoor zorgen dat een doelstelling opnieuw geformuleerd wordt. Bij de catering hebben we dat bijvoorbeeld gedaan. Die doelstelling was te vaag gedefinieerd. Ook de eerste doelstelling van afval; dat de Universiteit in 2020 250 ton restafval zou hebben. Dat blijkt in de praktijk gewoon niet haalbaar omdat er elk jaar meer studenten en medewerkers bijkomen. Dus die berg blijft groeien. We hebben ons best gedaan om die berg te laten krimpen en dat is procentueel ook wel gelukt. Maar die 250 ton lukt ons bij lange na niet.

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

**TL2-20:** Ja. Vooral omdat je deze grote thema's niet in je eentje kan oppakken. Soms zijn het interne samenwerkingsverbanden. Dus samen met mijn collega van inkoop en de contractbeheerder afval. Dat soort samenwerkingsverbanden. Maar ook extern. De duurzaamheidscoördinator is de programmamanager voor duurzaamheid. Samen met hem/haar heb ik overleg gehad voor een nieuw milieubeleidsplan. De duurzaamheidsvisie, zoals dat nu gaat heten. Die moet er nog aan komen. Daar sparren we dan over, maar dat is meer theoretisch. Met vastgoed werk ik bijvoorbeeld samen over het energieverbruik. Van; goh, kunnen we niet iets vinden dat wij in onze communicatie op een bepaalde manier insteken zodat mensen er meer bewust van zijn dat als ze een zaal verlaten de lampen uit moeten doen. En we werken uiteraard samen met studenten; bijvoorbeeld de LUGO (Leiden University Green Office). Daar zitten we ook elke zes weken mee om te kijken of we daar samenwerkingsverbanden kunnen realiseren.

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

In de praktijk ben ik vooral degene die de beleidsstukken schrijft. Vaak middels een overleg. Dat we ons dan buigen over een kwestie, zoals dienstreizen en hoe we dat nu op de lange termijn gaan aanpakken. Dus niet alleen van; we kopen de CO2 af; maar ook hoe we daar voor de aankomende jaren een plan voor uitzetten.

Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

Het voorbeeld van de vliegreizen is beschreven in een beleidsvoorstel. Dat is besproken tijdens het directeurenoverleg. Dat krijg ik dan teruggekoppeld tijdens mijn reguliere werkoverleg. Dat is twee keer in de week. Dan krijg ik te horen van; dit is besproken; of; dit moet nog aangepast worden. Daar stonden ze toen voor open en toen konden er vervolgacties geformuleerd worden.

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL1-17: Ja, ik vind van wel. Dat gebeurt tijdens overleggen. Van; goed gedaan.**

11. *Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

Soms wel. Een beetje op dezelfde manier (Bijlage 4F, vraag 10).

Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

Binnen de Universiteit gebeurt dat niet echt. Alleen in de vorm van verbale feedback.

13. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?*

Nee.

14. *Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?*

Nee.

Transactioneel leiderschap: sancties

15. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?*

Nee. **TSL3-11: Als ik het hele jaar de pet ernaar zou gooien, krijg ik het echt wel te horen tijdens een beoordelingsgesprek, maar over het algemeen niet.**

16. *Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

Nee. Als ik bij een commercieel bedrijf had gewerkt had ik hier hele andere antwoorden op kunnen geven waarschijnlijk.

17. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

Nee.

### Motivatie

#### Gecontroleerde/autonome motivatie

18. *In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*

In principe heeft het milieubeleidsplan deadlines geformuleerd voor de doelstellingen, zoals in 2020 moet zoveel procent behaald zijn of moeten we zoveel ton afval hebben. Dat is wel waar we naar streven. Dus op basis daarvan proberen we een prognose te maken van; we moeten elk jaar zoveel behalen. Maar omdat we dus afhankelijk zijn van de medewerking van studenten en medewerkers daarin is dat heel moeilijk te prognostiseren. Je merkt het wel, maar in de praktijk is het een stuk moeilijker?

*Wordt dat gecommuniceerd door uw leidinggevende?*

Ja

19. *In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Best veel, omdat de oplossingen niet altijd voor de hand zijn. Voor afvalscheiding gaat al snel over; zet afvalbakken neer en alles dat gescheiden opgehaald wordt belandt niet bij het restafval. Dus dat besparen we daar. **IG1-21: Maar er zijn mogelijk ook nog oplossingen waar mijn leidinggevende of ik nog niet over nagedacht hebben. Dus dan gaan we heel veel lezen en praten met mensen. Ook met het Green Office, die hele goede ideeën hebben. Door gesprekken te voeren met mensen, zodat je op nieuwe ideeën en inzichten komt. En dat je dit vervolgens kunt toetsen van; zou dit bij kunnen dragen om die doelstellingen te kunnen behalen.**

#### Public Service Motivation: Compassie

20. *Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-12: Het eerste wat me te binnen schiet is dat ik wel wil helpen.** Tenminste binnen mijn fysieke beperkingen. Als iemand boven in een brandend flatgebouw zit kan ik alleen machteloos toekijken.

21. *Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-13: Het welzijn van anderen vind ik heel belangrijk.**

22. *Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

**PSM1-14: Daar ben ik aardig bewust van.**

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. *Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

Dat vind ik heel belangrijk.

*Is dat ook motivatie geweest om voor deze functie te gaan?*

Ja en nee. De eigenlijke functie waarvoor ik solliciteerde was heel wat anders dan waarvoor ik uiteindelijk aangenomen ben. Wat ik nu doe is weer heel anders dan waarvoor ik aangenomen ben.

**TL3-8: Het is omdat mijn leidinggevende merkte dat ik die interesse had in duurzaamheid en ook vanuit het CvB er steeds meer vraag is naar duurzame ontwikkeling binnen de Universiteit dat ik op deze positie ben terechtgekomen.**

24. *Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

**PSM2-9: Sinds ik afgestudeerd ben, wat alweer bijna 10 jaar geleden is, heb ik altijd al wel voor de Universiteit willen werken. In eerste instantie wilde ik promotieonderzoek doen, maar vanwege de loop die er destijds was op promotieonderzoeken heb ik een andere functie gezocht en ben ik alsnog heel goed terecht gekomen. In dat opzicht heb ik dat altijd al gewild.**

25. *Is zinvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

**PSM-10: Heel belangrijk.** Ik hou niet zo van zinloze dienstverlening.

Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. *Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

**PSM3-10: Dat hangt er denk ik heel erg van het onderwerp af. Als het bijvoorbeeld gaat om; stel ik ben ziek en ik kan niet werken en ik word gevraagd om iets te doen, terwijl ik denk dat anderen dat ook kunnen doen. Dan vind ik het onzin om mij daarvoor te benaderen. Maar is het iets wat ik alleen kan doen of een vraag die ik alleen kan beantwoorden. Dan ben ik wel bereid om daarvoor m'n ziekbed uit te komen.**

27. *Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

Deze vraag is reeds beantwoord (Bijlage 4F, vraag 26).

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

Deze vraag is reeds beantwoord (Bijlage 4F, vraag 26).

Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

Dat is een goeie vraag. **PSM4-6: Ik denk het wel. Dat geeft toch een beetje structuur en richting.**

30. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

Het heeft zeker z'n lelijke kanten.

*Waar denkt u dan aan?*

De Amerikaanse verkiezingen. Dat is niet helemaal netjes verlopen. We hebben hier in Nederland ook genoeg negatieve aspecten van politiek.

#### Intrinsieke motivatie

31. *Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Prima. Het is niet alsof ik met tegenzin naar werk ga. Er zijn dagen dat ik leukere klussen heb klaarliggen dan anderen. En bepaalde onderwerpen waar ik liever aan werk dan andere. Ik schrijf liever een rapport of beleidsstuk over duurzaamheid dan het bouwen van een financiële rapportage in excel of zo.

32. *Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Ik merkte dus vorige week tijdens mijn overleg met de duurzaamheidscoördinator van de Universiteit dat ik dan wel helemaal op kan gaan in zo'n discussie over duurzaamheid en doelstellingen. Opwindend is dan zo'n raar woord, maar kan er wel heel enthousiast van worden.

*Mag ik u vragen waar dat dan aan lag?*

Ja dat mag. We hebben eerder dit jaar in een groot gezelschap overleg gevoerd over hoe we het volgende milieubeleidsplan/duurzaamheidsplan vorm kunnen geven. Dat moet nog een beetje geconcretiseerd worden. Dus we gingen gewoon door een aantal thema's heen die ook betrekking op mij hebben. Daar word ik gewoon enthousiast van. Zoals wanneer ik een presentatie moet geven over deze onderwerpen.

33. *Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

Ja.

#### Innoverend gedrag

##### Idee generatie

34. *Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

**IG-21:** Ja, door te lezen en en met anderen erover te praten. Zowel binnen de Universiteit als daarbuiten. Wat ik persoonlijk altijd leuk vind om te doen is out of the box denken. Door te kijken wat we nu hebben en waar nog eventueel ruimte zit om verbeteringen te kunnen vinden.

35. Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?

Dat komt daaruit voort (Bijlage 4F, vraag 34).

36. In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?

Wat ik net al noemde, het out of the box denken. Dus vooral kijken naar wat je hebt, en als je die middelen hebt; wat kun je daar nog meer uit halen?

#### Idee promotie

37. Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?

**IG2-13:** Vaak giet ik mijn ideeën dan in een memo. Zodat ik even rustig alles kan uitschrijven. Die houd ik dan voor aan een collega die ook inhoudelijke kennis heeft van het onderwerp. Daarna pitch ik het bij mijn leidinggevende.

38. Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?

Op dezelfde manier (Bijlage 4F, vraag 37). Als het goede ideeën zijn wel. Die ruimte is er in ieder geval wel.

39. In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?

**IG2-14:** Door met goede ideeën te komen en die op een goede manier te presenteren.

#### Idee realisatie

40. Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?

**IG3-13:** Vaak zit daar wel een lange procedure aan vast. Soms hebben wij wel de ideeën, maar ligt de uitvoering ergens anders. In het geval van afval hadden wij bijvoorbeeld het idee om P&D te recyclen. Want waarom zou dat niet bij de Universiteit kunnen, als het wel bij de huishoudens kan. Het is namelijk feitelijk dezelfde stroom. Daar zijn we ongeveer anderhalf jaar mee bezig geweest voordat we iets verder kwamen. Dus ja, blijven duwen denk ik vooral. Als we er van overtuigd zijn dat we een goed idee hebben, gewoon blijven duwen en kijken of we een balletje kunnen laten rollen.

41. *Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

**IG2-15:** Binnen de Universiteit gaat het vooral binnen het directeurenoverleg. Daar wordt echt dat draagvlak gekweekt. **IG3-14:** Daarna wordt er overgegaan op pilots. We reserveren dan een bepaald gebouw. Je zult vast bekend zijn met de Wijnhaven en al onze pilots daar. Dat testen we dan daar en als dat bevalt rollen we dat uit in andere gebouwen. We beginnen eerst in een faculteit en kijken we of het werkt. Als dat het geval is breiden we het uit naar alle Universiteitsgebouwen. De afvalscheiding is bijvoorbeeld begonnen op de Faculteit Sociale Wetenschappen (FSW). Als dat zeg maar een stadium bereikt dat we tevreden zijn kunnen we het uitrollen.

42. *In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Door de evaluatie van de pilots.

### Verbanden

43. *Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Ik denk dat het wel belangrijk is. Want als ik het idee krijg dat er geen ruimte zou zijn voor eigen inbreng, voor eigen ideeën, voor eigen innovaties, dat ik een stuk minder tevreden op deze stoel zou zitten. Dus ik denk dat dat wel een heel belangrijk component is. Enerzijds heb je dus het framework, het milieubeleidsplan, waaraan we moeten voldoen en anderzijds heb je dus ook de ruimte om te innoveren op andere onderdelen. Het is niet zo dat als het niet in het milieubeleidsplan concreet beschreven staat, het niet gedaan kan of mag worden. Er is dus gewoon ruimte voor innoverende ideeën en ik denk dat leiderschap daarvoor de ruimte biedt, dat mij en mijn ideeën wel ten goede doet. Mijn motivatie speelt daarin een grote rol

44. *Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Reeds beantwoord (Bijlage 4F, vraag 43).

45. *In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Reeds beantwoord (Bijlage 4F, vraag 43).

## **Bijlage 4G: Transcriptie interview leidinggevende FEZ**

### Algemene vragen

1. *Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben vice voorzitter in het college van bestuur. Het college bestaat uit dit moment nog uit drie personen met drie rollen. Daarbij we een rol hebben waar het voorzitterschap en het rectorchap bij elkaar zit. Die heeft zowel de rector functie voor de Universiteit als de voorzittersfunctie. Mijn college heeft de vicerector functie en doet vooral onderwijs en valorisatie. En ik ben als vice voorzitter verantwoordelijk voor alle bedrijfsvoering; de ICT, financiën en vastgoed. Daar zit ook facilitair bij. Waarbij op dit moment nog de HR portefeuille, wat eigenlijk ook een onderdeel van de bedrijfsvoering is, bij de voorzitter rector is belegd. Met z'n drieën zijn we een collegiaal bestuur. Dus zijn we met z'n drieën verantwoordelijk voor alles. Je hebt alleen speerpunten binnen het college. En wij gaan per 8 februari naar een nieuw model, waarbij je een voorzitters-, rector- en vice voorzittersrol hebt apart. Per 8 februari hebben wij een nieuwe voorzitter. Dan wordt mijn huidige college rector en blijf ik vice voorzitter, maar krijg daar in mijn rol de portefeuille HR bij. Dus daarmee is de bedrijfsvoering weer integraal.

*2. Geeft u leiding aan een team dat werkt aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe groot is uw team?*

Ja. Binnen de treasury commissie ben ik samen met twee beleidsmedewerkers verantwoordelijk voor het invulling geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen voor het thema 'beleggen'.

*3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

Op dit moment valt duurzaamheid, omdat duurzaamheid veel te maken heeft met vastgoed en met facilitair, in mijn portefeuille. Ik ben vier jaar geleden begonnen in het CvB, dus mijn benoemingstermijn loopt volgend jaar mei af. Toen ik 2017 begon lag er al een milieubeleidsplan. Die hebben we gekoppeld aan ons instellingsplan. Dus ik kreeg de portefeuille en daarmee het milieubeleidsplan wat toen is gemaakt. Een van de onderdelen is dat je kijkt hoe je dat met je beleggingen doet. **TL1-9: Toen ik verantwoordelijk werd voor de treasury commissie voor ons beleggingsbeleid, heb ik meteen ingezet op om met de vermogensbeheerder te kijken hoe we onze beleggingen ook duurzamer konden maken. Mijn stelling of mijn idee daarover is namelijk dat we met het vermogen wat we beheren andere dingen moeten doen. Bijvoorbeeld grants weggeven of subsidiëren. Voor een deel staat dat geld ook op de bank en als je het dan niet aan iets direct kunt teruggeven voor de samenleving, dan kan je er wel indirect, door rekening te houden met dat je in**

je beleggingsportefeuille vooral duurzame fondsen hebt zitten. Dus we zijn in de afgelopen jaren gaan kijken of ons vermogen, wat we beheren voor anderen, of we daar niet ook een duurzaamheids portfolio op konden neerzetten. En dat hebben we inmiddels ook gedaan.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

4. *In welke wijze werkt u in het team als leidinggevende met een visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen voor het thema Beleggen?*

Er is nog een andere benadering waarop je naar leiderschap kan kijken, die ik zelf wel heel mooi vind. Dat is de stroming die tegen leiderschap aankijkt op twee manier, namelijk; heel technisch leiderschap. Je zou dat transactioneel leiderschap kunnen noemen. Dan gaat het over hele technische platte problemen. De problemen waar we tegenwoordig veel mee te maken hebben zijn de wicked problems. De problemen die multidimensionaal zijn. Die kan je eigenlijk alleen oplossen door adaptief leiderschap. Even een metafoor. Je kijkt dan vanaf het balkon naar de dansvloer en af en toe stap je op het balkon om het gehele proces te bekijken en het overzicht te hebben, maar af en toe daal je af naar de dansvloer om mee te dansen met de verschillende mensen in de organisatie. En dat afwisselen van overzicht en meedoen geeft een bepaalde dynamiek, waardoor je ingewikkelde problemen kan aanpakken. Je zou dat ook een vorm van transformationeel leiderschap kunnen noemen. Als je nu kijkt naar de beleggingscursus. Dat is eigenlijk een beetje een technisch probleem, namelijk; **PSM2-11: ik zou wat voor de samenleving als geheel willen doen. Ik kijk dan naar mijn beleggingsportefeuille en ik geef mijn vermogensbeheerder dan de opdracht om naar fondsen te kijken die duurzamer zijn, als je het zo eng maakt.** Als je het vraagstuk veel breder maakt, namelijk; hoe gaan wij in een organisatie zoals de onze om met duurzaamheid? Dan wordt het weer veel ingewikkelder. Om je een voorbeeld te noemen; als wij ons zouden willen houden aan de duurzaamheidsambities die we nu als land en internationaal hebben afgesproken, vraagt dat enorme investeringen. Omdat wij een organisatie zijn waar we zowel nieuwe als oude gebouwen hebben. Omdat dat heel duur is betekent het dat je daar middelen naar zou moeten alloceren die je dan niet kan alloceren naar personeel bijvoorbeeld. Wat ook een groot probleem is de werkdruk. Dit is een voorbeeld van zo'n wicked problem. **PSM2-**

**12:** Ik zou eigenlijk als bestuurder heel graag mee willen in die duurzaamheidsbeweging, omdat ik er in geloof dat als wij onze samenleving en Universiteit duurzamer maken, we bezig zijn om het voor de volgende generatie beter te maken. En tegelijkertijd hebben we een huidige generatie werken die met een enorm werkdruk probleem zit. En ik als verantwoordelijke voor geld kan het geld maar één keer uitgeven. En dan heb helpt het dus niet om in mijn ogen om in een transactioneel leiderschapmodel te zitten, waar je A of B doet. Dat gaat niet.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

##### *5. Op welke manier geeft u non-financiële beloningen aan uw team?*

Ik geloof zelf veel meer in het gesprek daarover, dan in de beloning. Toen ik het idee had om dit te gaan doen ben ik eerst met mijn beleidsmedewerkers in gesprek gegaan, door ze te vragen hoe zij daar tegenaan keken. En of ze het net zo belangrijk vinden als ik dat wij op die indirecte manier iets aan de duurzaamheid zouden kunnen doen. Dat gesprek hebben wij eerst gevoerd. Toen ik ontdekte dat zij net zo'n drive hebben om dat te doen, hoefde ik mij niet zo'n zorgen meer te maken om allerlei prikkels in te bouwen om ervoor te zorgen dat ze dat gingen doen. Er was een intrinsieke motivatie bij hen aanwezig om dit te doen. Doordat die er is, maar dat is dan mijn stijl van hoe ik met mensen graag werk en omga, hoef ik dan niet meer te controleren of na te denken of ze die dingen doen. Want ze doen die dingen omdat we de tijd hebben genomen om dat gesprek met elkaar te voeren.

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

##### *6. In welke wijze geeft u financiële beloningen aan uw team?*

Nee, want het is sowieso in onze organisatie weinig van toepassing. Dit is een klassiek professionele organisatie. Mensen komen niet in onze organisatie werken voor geld. Dat doen ze voor andere dingen, omdat ze geïnspireerd raken door collega's, voor onderzoek of mooi onderwijs kunnen geven. In sommige gevallen misschien geld omdat ze denken dat ze bij ons meer mogelijkheden hebben. Je kunt in naar organisaties kijken in termen van of er extrinsieke of intrinsieke motivatie is die de organisatie drivet. Ik ben ooit begonnen in de consultancy. Daar zijn mensen meer extrinsiek gedreven, maar had ook intrinsieke motivatie in zich. Deze organisatie is veel meer intrinsiek gemotiveerd. **PSM2-13:** Mensen komen hier omdat ze een bepaalde drive hebben om hun werk te doen. En niet omdat ik ze meer kan belonen met een extra stukje salaris.

### Transactioneel leiderschap: sancties

7. *Verbindt u als leidinggevende wel eens negatieve consequenties aan prestaties van medewerkers in uw team en zo ja, hoe?*

In die zin maken wij resultaatafspraken met elkaar. **TSL3-12: Op het moment dat er een resultaat niet behaald wordt spreken we elkaar daar op aan. Als je dat een negatieve prikkel noemt, zo zou ik het niet willen noemen. Het is niet zo dat we elkaar daar niet op aanspreken. Dat is overigens wel iets wat ik de afgelopen vier jaar in de organisatie aan het brengen ben. De meer zakelijke manier van met elkaar omgaan.**

*Wat houdt de 'zakelijke manier' precies in?*

Dat ik met jou afspreek dat jouw scriptie over driekwart jaar klaar is. In een gesprek vraag ik je eerst wel of het überhaupt haalbaar is. Wat denk jij? Wanneer zou het klaar zijn? Ik ga dan eens in de maand met jou het gesprek aan over; hoe ver ben je; kan ik je helpen; halen we de planning nog? Als jij dan zegt; nee, ik heb een probleem; dat we het daarover hebben.

### Motivatie

#### Gecontroleerde/autonome motivatie

8. *Hoe balanceert u als leidinggevende vrijheid en druk op werknemers om te presteren naar uw verwachtingen?*

Onze organisatie is een organisatie die vrijheid wel hoog in het vaandel heeft. Het creëren van ruimte, of dat nou in de academie is of in de ondersteuning, is een vrij groot goed in onze organisatie. Alleen, ik vind dat je daar wel dan duidelijk over moet zijn over wat uiteindelijk het resultaat moet zijn. Dat jij dat op jouw manier doet, daar hebben wij het gesprek over. Ik heb het vertrouwen in jou dat je dan naar het resultaat toe werkt. Dat wil niet zeggen dat ik er nooit meer naar omkijk en als het niet lukt, dat we daar geen gesprek over hebben, maar we zijn een organisatie van professionals. Dat betekent dus dat ik ook veel aandacht moet geven in de selectiefase en in de aanname. Dat moet je wel aankunnen, dat soort vragen.

#### Public Service Motivation: Compassie

9. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers compassie voor anderen hebben voor het uitvoeren van hun taken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM1-15:** Ja, dat vind ik heel belangrijk. Ik vind samenwerking heel belangrijk. Ik vind ook dat je er ook bent om elkaar te helpen. Dus compassie voor elkaar in de zin van interesse in elkaar en iemand een keertje helpen als dat niet per se meteen wat voor jezelf oplevert, vind ik heel belangrijk.

#### Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

10. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers zich toewijden aan het publieke belang met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM2-14:** Ook, want wij zijn een publieke instelling. Als je bij ons komt werken heb je gekozen om in het publieke domein te werken. Dat domein houdt niet op bij de muren en de deuren van de Universiteit. Ik vind dat de Universiteit een instituut is dat midden in de samenleving moet staan. Dat betekent dus dat ik verwacht van iemand die bij de Universiteit werkt, dat die ook met een stukje van zijn ene been of het andere in de samenleving staat.

#### Public Service Motivation: Zelfopoffering

11. *Vindt u het belangrijk dat medewerkers bereid zijn om hun eigen belangen opzij te zetten voor de belangen van de samenleving (lees de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit) en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

**PSM3-11:** Ik zou niet zeggen 'opzij zetten'. Dat zou suggereren dat er geen helemaal geen eigen belang mag zijn. Ik denk dat een stukje eigenbelang ook altijd een motivator is om dingen te doen. Het kan wat mij betreft nooit alleen eigenbelang zijn. Dus het is een combinatie van die twee. Als je ook kijkt naar mensen die op een bepaalde manier succesvol van betekenis zijn in onze organisatie; dan zie je die twee dingen altijd terug.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

12. *Hoe ervaart u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen?*

Het is meer als je politiek proces duidt als een proces waar belangen kunnen verschillen en waar je een onderhandeling krijgt over welk belang gediend mag worden, is het een politiek proces. Dat is het gesprek dat wij hebben in de organisatie eens in de vier jaar als we ons strategisch plan maken. In die tussenjaren proberen we het niet meer zo veel te hebben over; waar kiezen we nu voor, maar hoe voeren we het uit. Dat zie je dus ook in het milieubeleidsplan. Dat is gekoppeld aan ons instellingsplan. Daarvan hebben we gezegd; wij vinden milieu en duurzaamheid belangrijk en dan krijg je in de jaren eigenlijk het gesprek; hoe operationaliseren we dat en kunnen we de plannen die we hebben bedacht nog steeds uitvoeren?

*13. Vindt u het belangrijk dat medewerkers het politieke proces binnen de Universiteit als iets positiefs ervaren en waarom? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Overgeslagen in verband met tijdgebrek.

#### Intrinsieke motivatie

*14. Vindt u het belangrijk dat medewerkers genieten of opgewonden zijn voor het werken aan het thema duurzaamheid? Hoe probeert u dit te bevorderen?*

Zeker. Als je dat niet doet, dan heb je geen plezier in je werk. Als je geen plezier in je werk hebt loopt het ergens een keer vast.

#### Innoverend gedrag

##### Idee generatie

*15. Hoe bevordert u het vermogen van medewerkers om na te denken over nieuwe originele ideeën om invulling te geven aan de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-22:** Dat doe ik door ze de ruimte te geven om daarover na te denken. En door het niet altijd zelf in te vullen. Je merkt in elke organisatie, zeker als je op een bestuurlijk niveau bent, dat mensen geneigd zijn om naar jou te kijken alsof jij altijd het antwoord in pacht hebt. Soms heb ik dat ook wel, maar als ik dat continu ga zitten te geven, gaat niemand zelf meer nadenken. Dus af en toe geen antwoord geven, geeft de ruimte voor anderen om er over na te denken. En dan is het tweede dat als mensen er over hebben nagedacht dat goed luisteren en dus ook een oor hebben voor de mening van een ander, dat bevordert ook innovatief gedrag. Als ik niet zo luisteren naar de goede

ideeën en toch mijn eigen weg zou gaan, dan doet iemand het misschien twee keer. Maar daarna houdt hij of zij er ook mee op.

### Idee promotie

16. *Stuurt u aan op de wijze waarop medewerkers de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast kunnen maken voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-16:** Ik hoop door het zelf op die manier te doen dat ik anderen kan enthousiasmeren om het ook te doen. Daarin speelt een stukje voorbeeldgedrag ook vaak wel een belangrijke rol.

### Idee realisatie

17. *Hoe stuurt u aan op het omzetten van innoverende ideeën in bruikbaar beleid met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG3-15:** Ik vind dat je dat aan de voorkant moet doen. Ik sta heel erg open voor nieuwe ideeën en voor leuke innoverende ideeën, maar ik zeg wel altijd; het moet wel een bepaald realiteitsgehalte hebben. Dus denk bij het idee wat je hebt nou ook al eens even na, zonder het idee dood te slaan, hoe dat een bepaalde manier geëffectueerd en geoperationaliseerd kan worden.

### Verbanden

18. *Hoe probeert u als leidinggevende de motivatie van medewerkers voor het uitvoeren van hun werkzaamheden te beïnvloeden?*

Ik hoop dat ik dat doe door verantwoordelijkheid ook daar neer te leggen waar het hoort. **PSM2-15:** En daarmee ook de ruimte aan anderen te geven om dingen te doen waarvan zij denken dat het goed is om te doen. Wat ik wel belangrijk vind, is dat op enig moment ook bestuur en leidinggevend en een klap kunnen geven of een besluit kunnen geven op het 'wat'. Het 'waarom' moet je met elkaar, vind ik, ondervinden. **PSM2-16:** Dus 'waarom doen we dingen' is een proces dat je met elkaar moet doen. Het 'wat', de strategie, kun je ook met elkaar doen, maar er moet wel ergens een besluit vallen. Dat dat de richting is. En dan is het van belang dat wij als leidinggevend en, leiders van de organisatie, die koers vasthouden. Dus niet elke dag een andere kant opgaan. En het dan ruimte geven aan de anderen om binnen die koers, die we hebben bepaald, om wegen te vinden, om dat te doen en daar ook de verantwoordelijkheid van eenieder te

benadrukken. Dat, en een stukje vastigheid en richting te hebben voor de organisatie, is mijn manier om ermee om te gaan. Maar ook het de andere mee te kunnen nemen in die beweging. Maar dat heeft ook met mijzelf te maken omdat ik het zelf ook heel vervelend vind als iedereen zich continu met mij bemoeit als ik een bepaalde professie heb. Als je goed weet waar je het over hebt, dan wil je ook graag dat er naar je geluisterd wordt. En dat een bepaalde vorm van je ideeën ook verder kan komen.

*19. Denkt u dat een hogere motivatie van medewerkers gepaard gaat met een beter vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen? Hoe speelt u hierop in?*

Ja, dat denk ik wel. Als je gemotiveerd bent, heb je plezier in je werk. En als je plezier in je werk hebt, komen er op de meest onverwachte momenten leuke ideeën naar boven. En als je dan het gevoel hebt dat je met die leuke ideeën, niet altijd, maar ergens een gewillig oor vindt om daar eens over na te denken. Dan maakt dat je werk leuk.

*Speelt u daar specifiek op in?*

Ja. Wat je in onze organisatie nog wel eens moet doen is dat je mensen moet vragen om wat rust te nemen om ook even stil te staan bij de dingen. Er komt zoveel op onze organisatie af dat je geneigd bent om heel hard te gaan rennen en reactief continu te reageren op wat er voor ligt. En dan is het goed dat er af en toe mensen je zeggen, ook tegen mij; oké, even pas op de plaats en rustig nadenken. Neem eens even een dag om je ideeën uit te werken en laten we er dan weer eens over spreken. Dus het rust creëren in de organisatie voor een stukje pas op de plaats, om van daaruit weer twee meter vooruit te kunnen hollen is van belang. Dat doe ik dus ook wel regelmatig. Daar let ik zelf op, maar ik probeer het ook bij mijn collega's te doen.

*20. Hoe probeert u als leidinggevende het vermogen van medewerkers te beïnvloeden om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Reeds beantwoord.

## **Bijlage 4H: Transcriptie interview beleidsmedewerker A FEZ**

### Algemene vragen

#### *1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben hoofd financieel economische zaken bij het bestuursbureau van de Universiteit. Ik ben onderdeel van de directie bedrijfsvoering binnen het bestuursbureau. Vanuit de afdeling financieel economische zaken zijn we verantwoordelijk voor alles wat er samenhangt met de financiën van de Universiteit; de begroting, de rijksbijdrage, de verantwoording richting het ministerie, maar ook het netjes regelen van de financiële zaken binnen de Universiteit. Dat doen we met een kleine club, want we doen een heleboel niet zelf. We zijn verantwoordelijk voor het beleid, de inrichting van de planning en het op orde houden van de hele financiële gang van zaken binnen de Universiteit. Ook de liquiditeit. We zorgen dat er voldoende geld op de bankrekening staat. En daarnaast een stukje vermogensbeheer over de middelen die zijn ondergebracht bij onze fondsenwervende stichting. Dat geld moet netjes belegd worden en vanuit de treasury commissie sturen we dat aan.

#### *2. Wie is uw leidinggevende?*

De vraag is beantwoord en omwille van de privacy niet getranscribeerd.

#### *3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

Mijn collega (beleidsmedewerker B FEZ) is de treasurer binnen onze afdeling. Hij of zij houdt contact met de vermogensbeheerder, de Rabobank op dit moment, en overlegt over de duurzaamheidsdoelstellingen en het beleid wat zij dan voeren. Dat bespreken we een of twee keer per jaar in de treasury commissie. Vanuit de treasury commissie kijken we naar de resultaten van het beleggingsbeleid. Daar komt ook het beleid wat wij de Rabobank meegeven aan de orde. In het milieubeleidsplan staat dat we op het gebied van beleggen wat duurzamer willen worden en willen kijken wat het ABP (het pensioenfonds van de overheid) op dit vlak doet. Ik houd zelf in de gaten wat voor stapjes we doen op het gebied van duurzaam beleggen richting rabobank. Ik hou in de gaten dat er stappen worden gezet op dat vlak. Dat doen we overigens ook in de treasury commissie. Dat is altijd weer even de aanleiding om er naar te kijken. Tijdens deze commissie bespreken mijn collega en ik hoe we ervoor staan wat betreft het duurzaamheidsbeleid en waar we heen willen.

#### *4. In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Voorstellen voor beleid ben ik heel erg vrij in. Vervolgens is het de vraag wat mijn leidinggevende c.q. het bestuur van de stichting Praesidium Libertatis daarvan vindt. Het bestuur van de stichting is weer het college van bestuur, dus in feite ook weer mijn leidinggevende die het in zijn portefeuille heeft namens het college van bestuur. Daar ben ik op zich vrij in, net als mijn collega.

Voorstellen komen dan naar voren tijdens de vergaderingen van de treasury commissie. Daar wordt besloten of er wel of niet mee ingestemd wordt.

## Leiderschap

### Transformationeel leiderschap

5. *Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

**TL1-10:** Die heeft ons wel uitgedaagd om die vertaling vanuit het milieubeleidsplan te maken bij het beleggingsbeleid. In de treasury commissie is gezegd dat we invulling geven aan die ambitie uit het milieubeleidsplan. Dus ga nou eens in gesprek met de rabobank over hoe we verdere stappen kunnen nemen.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

Ja. Dat is ook niet zo'n punt. Dat snappen wij natuurlijk ook. Omdat het in het plan staat. Het is de trend dat al die instellingen proberen duurzamer te worden met hun beleggingen. Ik vind het zelf ook al heel belangrijk.

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

**TL2-21:** Zeker. Ja. Hij geeft aan dat wij (mijn college en ik) daar een uitwerking aan kunnen geven. Dat is een relatief makkelijk onderwerp, wat betreft het samenwerken, want er zijn geen andere afdelingen van de Universiteit bij betrokken. Behalve dan de directeur van die stichting. Dat is het hoofd fondsenwerving. Die zou er nog wat over kunnen vinden, maar die had er geen sterke mening over. Samenwerking was hierdoor niet echt nodig met hem of haar.

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

**TL2-22:** Ja. Hij draagt de ambitie uit om het allemaal toch duurzamer te maken. In het milieubeleidsplan staat dat we ook zouden kijken naar het APB, hoe die er invulling aan geeft. Maar die invulling die zij eraan geven is voor ons wat moeilijk realiseerbaar. Zij zijn in feite een wat activistischere aandeelhouder. Dat kunnen ze, wat het is een hele grote partij. Wij zijn relatief een kleine partij. Dat deel viel al af. Waar wel de mogelijkheden lagen hebben we scherper gekeken waar je in belegt. Die uitdaging lag er. Die heeft mijn leidinggevende neergelegd bij ons en dat hebben wij vervolgens opgepakt. Richting de Rabobank afgelopen jaar. Ergens in de loop van de afgelopen jaar hebben we de aanwijzing van de portefeuille aangepast.

### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is gepresteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

**TSL1-18:** Ja. Dan zegt hij bijvoorbeeld 'netjes geregeld'. In die zin. Het is ook niet zo'n groot item in ons totale pakket aan werkzaamheden dat er heel erg de nadruk op ligt. We hebben het netjes geregeld en dat vond mijn leidinggevende prettig. Dat het geregeld was. Dat is in de vorm van persoonlijk contact, zoals een appje.

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL1-19:** Dan zal hij er wel wat van zeggen van; Jongens, goed gedaan. Of; fijn dat het geregeld is. Een beetje op die manier.

11. *Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

**TSL1-20:** Ja zeker. Een beetje op dezelfde manier zoals ik net heb gezegd (Bijlage 4H, vraag 10).

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

In de geldelijke zin niet. Tenzij ik dit jaar weer eens een gratificatie krijg. Zo werkt het in principe niet bij ons. **TSL2-8:** Af en toe krijg je eens een gratificatie als je een bijzonder project hebt gedaan. Dat is standaardbeleid. Aan het eind van het jaar heb je een ronde beurs beloning. Die kunnen daarvoor voorgedragen worden.

13. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?*

Zeker. Via zo'n gratificatie dus. Maar dat gebeurt zo af en toe eens in de zoveel jaar.

14. *Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?*

Nee.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

15. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?*

Nee. Het is niet zo dat dat het zichtbaar kan zijn dat er een verschil zit in prestaties tussen mijn collega en mij. Maar mocht ik niet presteren krijg ik het wel te horen. Ik weet alleen nog niet hoe dat werkt. Dat heb ik nog niet meegemaakt.

16. *Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

**TSL3-13:** Zeker, dat krijgen we wel te horen. Als er iets niet op orde is. Een bilateraaltje. Waarin gezegd wordt; hey jongens, dit gaat niet goed.

17. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

**TSL3-14:** Zeker. Dat gebeurt zo af en toe. Dan sneuvelt er iemand omdat hij of zij niet kan voldoen aan de verwachtingen. Je ziet het zo af en toe wel gebeuren, maar dat gebeurt overal. Als mensen niet voldoen aan de verwachtingen, dat ze sneuvelen of dat ze weg gepromoveerd worden.

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

18. *In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*

Ja, zeker. We hebben bepaalde werkzaamheden afgesproken. Dingen die op tijd opgeleverd moeten worden. En dat wil je graag doen omdat je weet dat er anders dingen vastlopen. En dat geldt hetzelfde voor allerlei vragen of issues die worden neergelegd. Daar wil je ook op tijd op antwoorden, zodat de mensen die die vraag hebben gesteld ook bediend worden en weer verder kunnen.

19. *In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Eigenlijk geen enkele. Behalve dan dat je de verantwoordelijkheid voelt om mensen op tijd te bedienen. Ik heb niet de vrijheid om te denken; ik laat het even lekker zitten. Qua invulling van mijn werkzaamheden is het helemaal aan mij.

### Public Service Motivation: Compassie

20. *Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-16:** Ongemakkelijk en dan wil je helpen. Het is niet fijn voor die mensen lijkt me. Dus ja, dan vraag ik mij af wat ik kan doen om ze er uit te helpen.

21. *Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-17:** Ik zie het liefst dat mensen hun welzijn zo hoog mogelijk is.

22. *Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

**PSM1-18:** Altijd natuurlijk. Het zou wel gek zijn als dat niet zo is. Je hebt altijd te maken met andere mensen die voor een deel bepalen hoe goed het met jou gaat. Als al mijn collega's denken van; lekker wat jij allemaal vraagt, maar ik ga wat anders doen. Dan voel ik mij niet zo prettig.

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

23. *Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

**PSM2-17:** Zeker. Hetzelfde verhaal. Waarom niet? We zijn ook maar een korte periode hier op aarde. Dan moet je er maar het beste van maken.

24. *Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

**PSM4-7:** Zeker. Het gaat om belastinggeld. We regelen het allemaal omdat we het met elkaar nodig vinden. Dan moet het ook maar zo goed mogelijk geregeld worden. Dat is wel zo democratisch. Er wordt een hoop geld van iedereen ingestopt.

25. *Is zinvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

Ja. Om dezelfde redenen als ik net zei (Bijlage 4H, vraag 24).

Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. *Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

**PSM3-12:** Ja. Op het ogenblik continu. Ik ben alleen maar aan het werk om een aantal dingen te regelen. Andere dingen schieten er dan vaak bij in. Ik zit toevallig in een hele drukke periode omdat er mensen vertrokken zijn. En we moeten weer naar een normaal privé werkbalans. In die zin voel je je wel verplicht om een aantal dingen gewoon te doen.

27. *Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

Dat is een moeilijke afweging. Wat is dan persoonlijk verlies.

*Denk aan emotioneel verlies, financieel verlies, tijdverlies, etc.*

**PSM3-13:** Ik ben nu wel bereid om een tijdje keihard te werken, terwijl ik weet dat m'n vrouw het niet leuk vind. Die gaat lopen klagen. Dat is nu eenmaal zo. Sommige dingen in het werk moeten gewoon geregeld worden. Wel in de hoop en verwachting dat het continu hoeft, want anders gaat het wel erg ver.

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

**PSM3-14:** Ja dat is een kwestie van afwegen. Dat kan ik zo niet zeggen. Want; hoeveel offer je op en hoeveel schiet de samenleving er mee op? Het hangt er een beetje vanaf. Als ik een borrel geef voor mijn afdeling betaal ik het zelf wel. Dat ga ik niet declareren bij de baas. Maar dan heb je het over hele kleine dingen. Daar denk je verder niet zo over na.

*Bent u voor de Universiteit gaan werken omdat u graag in de publieke sector wilde werken?*

**PSM2-18:** Ja. Ik heb altijd wel in de publieke sector gewerkt. Daar heb ik een bewuste keuze voor gemaakt.

*Wat haalt u er bij de Universiteit uit, wat u er niet in het bedrijfsleven uit haalt?*

**PSM2-19:** De bijdrage aan maatschappelijke doelstellingen. Ik had ook accountant kunnen zijn bij een groot kantoor. Maar dat trok me minder qua werkdruk en de bijdrage aan de maatschappij.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

Je zou kunnen zeggen dat er geen politiek proces is. Er zijn natuurlijk wel allerlei netwerkjes en belangen. Hoe dat gaat vind ik niet per se positief. Nee. Dat hoort nou eenmaal bij grote organisaties. Soms merk je dat er sprake is van gekonkel, dingen achterlangs of dingen niet open en transparant genoeg. Niet dat ik er zo ontzettend veel last van heb, maar wel dat je denkt; nou jongens, dat is voor de Universiteit als geheel niet de beste richting.

30. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

Reeds beantwoord.

#### Intrinsieke motivatie

31. *Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Lange vergaderingen wat minder. Dan denk ik; jongens. schiet eens op. Maar de rest is heel afwisselend met heel veel verschillende dingen die langskomen. Heel erg leuk. Verschillende soorten contacten. Dus ja, leuk en afwisselend en uitdagend.

32. *Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Het verschilt. Sommige dingen moeten. Daar word je na een jaar of 10 niet meer warm of koud van. Zoals een R&O (resultaat & ontwikkeling) cyclus of een begroting. Maar tegelijkertijd is dan een overleg met de commissie financiën en huisvesting van de universiteit ontzettend leuk. Daar worden dan nog wel eens scherpe vragen gesteld of vragen van mensen die er zo weinig van weten die technische vragen. Dan kan je in de uitleg stand. Maar daarnaast ook een uitdagende vraag, waarvan ik denk; goeie vraag. Daar kan ik dan rustig over nadenken en antwoorden. Hele lange vergaderingen met allerlei onderwerpen die langskomen waar iedereen z'n zegje over wil doen, dat kan wel erg langdradig zijn.

33. *Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

De helft is leuk om te doen en de andere helft is soms corvee. Ik zit hier al meer dan tien jaar, dus sommige dingen heb je al zo vaak langs zien komen. Dat is niet altijd uitdagend.

## Innoverend gedrag

### Idee generatie

34. *Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

**IG1-23:** Ja. We kijken naar ontwikkelingen op dit gebied. Als het gaat om beleggingsbeleid; daar komt eigenlijk genoeg van langs. Want daar is vrij veel aandacht voor. Hoe beleggers en aandeelhouders dat vorm kunnen geven. Daar lees je wat over. En je hebt overleg met de vermogensbeheerder om te kijken wat er mogelijk is.

35. *Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?*

Het is een beetje volgend. Wat er zoal gebeurt. We hoeven niet écht creatief te zijn zelf. We kijken veel naar best practices van andere organisaties.

36. *In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?*

We kijken naar wat er gebruikelijk is en wat de mogelijkheden zijn en wat de voorlopers op dit gebied doen. We zijn een kleine partij. Er zijn genoeg grote partijen die af en toe wat nieuws verzinnen. Zoals het ABP.

### Idee promotie

37. *Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-17:** Als het gaat om beleggingen is de kring erg klein. Dus dat is snel te doen. De enige die ik moet benaderen zijn mijn collega en mijn leidinggevende. Dat is snel te mobiliseren.

38. *Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Goedkeuring gaat op dezelfde manier (Bijlage 4H, vraag 37).

39. *In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-18:** Als mijn leidinggevende en collega akkoord zijn is het meestal niet zo'n probleem om de rest van de beslissers te overtuigen. De belangrijkste zijn de andere twee leden in het CvB, die in het bestuur zitten van die stichting. En de directeur van onze fondsenwerving. Die krijgen we dan wel mee.

### Idee realisatie

40. *Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?*

**IG3-16:** Door overleg met onze vermogensbeheerder, die daar uiteindelijk uitvoering aan geeft. Je hebt eigenlijk een soort standaard dienstverlening bij de Rabobank. Je kan ook kiezen hoe ver je wil gaan. Zo ver als jij wil gaan kunnen zij natuurlijk ook.

41. *Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

Daar hebben we geen systematiek voor.

42. *In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG3-17:** Dat bepalen we ook in de treasury commissie. Er wordt regelmatig gerapporteerd over het vermogensbeheer. En dan kijken we wat de uitkomsten zijn. Aan de voorkant zeggen we wat de criteria zijn waaraan de beleggingen moeten voldoen. De afgelopen jaren zijn we wat verder gegaan door te zeggen dat; je mag ook niet investeren in bedrijven die bepaalde dingen doen. Via reguliere rapportages volgen we hoe het gaat met het rendement en kijken we wat er op de lijst staat aan aandelen en obligaties waarin geïnvesteerd is. Dat moet passen binnen die criteria. Dat houdt de Rabobank natuurlijk ook zelf bij. Als er nieuwe aandelen of obligaties gekocht worden, doen ze een screening om te kijken of het past binnen het mandaat dat ze hebben.

### Verbanden

43. *Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Voor een deel ben ik zelf gemotiveerd om mijn werk vorm te geven. **TL2-23:** Maar op het moment dat er rond het beleggingsbeleid een bepaalde ambitie wordt neergelegd maakt het weer wat makkelijker om voor te gaan en daar invulling aan te geven. De richting die dan gegeven wordt helpt.

44. *Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Bij die beleggingen heb je standaarden in dienstverlening vanuit de vermogensbeheerders. Dat is allemaal niet meer zo spannend, want daar hebben ze allemaal al op ingespeeld.

45. *In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Of dat nou te maken heeft met leiderschap of motivatie naast de input uit het milieubeleidsplan en je eigen opvattingen over zoiets. Dan ga je zoeken naar een manier om er invulling aan te geven. Of dat nou voortkomt uit leiderschap of mijn intrinsieke motivatie om voor de Universiteit een

aantal dingen goed te regelen. Misschien ook een beetje de druk van de buitenwereld. Zoals studenten die regelmatig vragen naar een universiteit die duurzaam is.

## **Bijlage 4I: Transcriptie interview beleidsmedewerker B FEZ**

### Algemene vragen

#### *1. Kunt u uw functie omschrijven?*

Ik ben de treasurer van de Universiteit Leiden. Dus ik hou me bezig met de liquide middelen. Zowel nu als in de toekomst. En of de Universiteit voldoende geld heeft om aan haar verplichtingen te voldoen. Daarnaast vanuit die functie doe ik ook een stukje vermogensbeheer van de stichtingen die aan de Universiteit Leiden verbonden zijn. Dat zijn de stichtingen van mensen die geld geven aan de Universiteit. Schenkingen bijvoorbeeld. Dat geld mogen wij beleggen. Dus het geld wat we voor onderzoek en onderwijs gebruiken, wat we krijgen van het ministerie, mogen we niet beleggen. Dus dat gaat via schatkistbankieren. Maar het andere gedeelte hebben wij bij een bank uitgezet en dat wordt belegd. En van het rendement financieren we projectvoorstellen.

#### *2. Wie is uw leidinggevende?*

De vraag is beantwoord, maar is omwille van de privacy niet genoteerd.

#### *3. In welke wijze bent u betrokken bij het vormen van beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen naar het milieuplan?*

Omdat er een commissie is, die zich er in het kader van het duurzaamheidsverslag over buigt, zijn er doelstellingen opgesteld voor het thema beleggen. Daar ben ik bij betrokken.

#### *4. In welke mate bent u vrij om beleid op te stellen voor het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Vrij vanuit mijn professionele rol, maar het wordt wel besproken in de treasury commissie. Dus met mijn collega en mijn leidinggevende. Als ik zou willen dat we meer meer duurzamer beleggen, dan kan dat besproken worden. Als zij daarmee akkoord gaan, kan dat worden geëffectueerd. In deze commissie ben ik vrijwel op gelijk niveau als mijn leidinggevende, maar hij is in zekere zin natuurlijk wel altijd de baas. In deze commissie gaat dat redelijk in overleg met elkaar. Als wij (ik en mijn collega) hem kunnen overtuigen, dan zou kunnen we veel. En dat doen we ook wel.

### Leiderschap

#### Transformationeel leiderschap

#### *5. Hoe concretiseert uw leidinggevende een heldere visie voor de toekomst van de Universiteit met betrekking tot duurzaamheid?*

**TL1-11:** De Universiteit wil graag het goede voorbeeld geven, dus dat is de visie die we hebben.

**TL2-24:** Die is ook al uitgesproken. Vandaar dat we zeggen; we vinden duurzaamheid en het

klimaat belangrijk. De wetenschappers binnen de Universiteit zien de ontwikkelingen die op dit gebied gaande zijn en maken zich daar zorgen over. Wij willen onderzoek doen naar de gevolgen en oplossingen als het even kan. Dat is een ding. Dat is wat onze onderzoekers doen. **TL1-12:** Maar het is goed ook om er over na te denken in bijvoorbeeld huisvesting, maar ook het beleggen van gelden. Dat je daar dezelfde boodschap in uitstraalt. Dat we niet zeggen; we vinden het klimaat heel belangrijk, maar we investeren wel in olie. Dat botst dan een beetje met elkaar. Daar willen we consistent in zijn. Maar dat vergt soms een beetje tijd om dat consequent te doen. Dat is wel de visie.

6. *Hoe probeert uw leidinggevende om u de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit te laten omarmen?*

**IG1-24:** Als we dit gezamenlijk vinden, dan is de vraag aan mij of ik daar een slag in kan maken. Kan ik dat uitvoeren? En dan ga ik het uitvoeren en bellen van; joh kan het een tandje duurzamer? De bank komt dan met voorstellen en dan kan ik zeggen van; dit is niet genoeg, doe er nog maar een schepje bovenop. Dus ik ben dan degene die het gaat regelen.

*Probeer uw leidinggevende om u intrinsiek te motiveren voor die duurzaamheidsdoelstellingen?*

Dat wordt wel aangegeven. in mijn functie wordt ik ook geacht zelf na te denken. Ik zie het belang ook wel. In dit geval is er geen sprake van dat iemand mij probeert te overtuigen. We zien het belang gezamenlijk in.

7. *Streeft uw leidinggevende ernaar om u samen te laten werken voor de visie van de Universiteit, en waarom denkt u dat?*

**TL2-25:** Ja hoor. Dat gebeurt in de commissie. Het gaat in goed overleg.

8. *Streeft uw leidinggevende ernaar om aan u duidelijk te maken hoe er kan worden bijgedragen aan het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van de Universiteit?*

**T:2-26:** Ja, door het beleggingsbeleid te veranderen.

#### Transactioneel leiderschap: non-geldelijke beloningen

9. *Krijgt u individueel feedback van uw leidinggevende wanneer er goed is presteerd t.b.v. beleid voor de duurzaamheidsdoelstellingen, zo ja, hoe gebeurt dit?*

Nee, niet zo zeer denk ik. Wij doen dit voor de stichtingen. Wat is goed presteren dan? Als we goed rendement behalen, krijg ik daar geen beloning voor. Het niveau is te laag. Het is voor mij niet een hoofdtaak. Het is een vrij kleine bijtaak. Daar wordt niet echt door mijn leidinggevende op gelet. Sowieso wanneer je het hebt over belonen en straffen; ik zit aan het eind van mijn schaal. Dus ik kan alleen maar gestraft worden door een negatieve beoordeling. Daar zijn mensen over het algemeen wat voorzichtiger mee. Belonen en straffen is wat dit betreft niet echt aanwezig.

**TL1-13:** De visie is wel wat beter ontwikkeld dan bij andere visie dingen. Dan is het wel een gedragen visie ook nog.

10. *Op welke manier laat uw leidinggevende actief zijn of haar waardering voor u merken wanneer u hoger presteert dan verwacht?*

**TSL2-9:** Dan krijg ik een gratificatie. Dat krijg je aan het eind van het jaar een soort bonus. Dat is misschien het verkeerde woord. Een bruto bedrag extra bovenop je salaris.

11. *Complimenteert uw leidinggevende u persoonlijk als er uitstekend werk is geleverd, en zo ja, hoe?*

**TSL1-21:** Ja hoor. Via de telefoon of een mailtje. Het komt wel eens voor.

#### Transactioneel leiderschap: geldelijke beloningen

12. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, wanneer ze voldoen aan de verwachtingen, en zo ja, hoe?*

Ik denk niet dat hij specifiek beloont voor duurzaamheid.

13. *Beloont uw leidinggevende uw prestaties, afhankelijk van de kwaliteit van het geleverde werk, en zo ja, hoe?*

Niet specifiek voor duurzaamheid. In het algemeen wordt er in een beoordeling natuurlijk wel gekeken naar de kwaliteit van je werk. Dat is meestal wel voldoende. Je moet het wel bont maken, wil je daar slecht scoren.

14. *Wijst uw leidinggevende erop wat voor beloning er volgt als u doet wat er verwacht wordt, en zo ja, hoe?*

Nee.

#### Transactioneel leiderschap: sancties

15. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze lager zijn dan die van uw collega's, en zo ja, hoe?*

**TSL3-15:** Niet direct. Behalve als het substantieel is. Dan zal het wel consequenties kunnen hebben. Als jij een negatieve beoordeling krijgt, kan je er makkelijker uit worden gezet. Je kan op andere manieren misschien ook geen promotie maken bijvoorbeeld. Dat je minder makkelijk opleidingen mag volgen, of juist extra moet volgen. Maar dan kan je je afvragen of dat negatief is.

16. *Zorgt uw leidinggevende ervoor dat er consequenties zijn, wanneer u niet consistent presteert zoals gevraagd, en zo ja, hoe?*

Nee.

17. *Verbindt uw leidinggevende negatieve consequenties aan uw prestaties als deze niet in lijn zijn met de eisen van uw leidinggevende, en zo ja, hoe?*

**TSL3- 16:** Alleen als het substantieel is. Als ik bijvoorbeeld een begroting moet maken en ik maak hem niet. Dan is het substantieel. Die begroting moet naar de Universiteitsraad en het College van Bestuur en de Raad van Advies. Als je er een potje van maakt of de cijfers kloppen totaal niet, dan heb ik wel een probleem. Als die begroting er gewoon op tijd is, en er zullen ongetwijfeld foutjes in staan, dan zal mijn leidinggevende er niet zo moeilijk over doen.

## Motivatie

### Gecontroleerde/autonome motivatie

18. *In welke mate ervaart u druk om uw werkzaamheden uit te voeren en hoe ervaart u dat?*

Er is niet echt een druk voor mijn werkzaamheden voor duurzaamheid. In het algemeen ook niet. Er is niet zozeer sprake van werkdruk. Er is wel piekbelasting. Dat is er wel. Maar er is ook dalbelasting. Als er een begroting moet worden gemaakt, kan het soms onder hoge druk plaatsvinden. Maar er zijn ook tijden dat er minder druk is.

19. *In welke mate ervaart u een gevoel van vrijheid in het uitvoeren van uw werkzaamheden en op welke manier?*

Een redelijk grote vrijheid. Dat is zowel in het algemeen als op het gebied van duurzaamheid. Daar merk ik het meeste in; dat we, zonder dat we het hebben afgesproken, mensen dingen laten maken. Die moeten dan wel op tijd af zijn. Als ze dat doen, dan zit daar redelijk veel vrijheid in hoe dat dan gebeurt. Dat hebben we eigenlijk niet als beleid, maar met het thuiswerken is het nog meer aan de orde dan op kantoor het geval is.

### Public Service Motivation: Compassie

20. *Hoe ervaart u het als u anderen in nood ziet, en waarom?*

**PSM1-19:** Dan probeer ik wel te helpen. Zo goed als ik kan.

21. *Hoe denkt u na over het welzijn van anderen en waarom?*

**PSM1-20:** Dat vind ik heel belangrijk, maar als het alle anderen zijn. Dan wordt het wel heel vaag. Ik vind wel dat mensen gelukkig moeten zijn op hun werk. Het is een groot deel van hun tijd, die ze aan werk besteden. Dus het is belangrijk dat ze zich daar goed voelen. Dan zijn ze waarschijnlijk ook gelukkig thuis. Hoe je dat doet is voor iedereen verschillend. Het helpt denk ik als je dus mensen de vrijheid geeft om dingen af te ronden met een zekere vrijheid van hoe je daar komt. Maar dat is per persoon verschillend, want de ene persoon gedijt bij precieze aanwijzingen. Je moet nu dat en dat doen. Die moeten ook gecontroleerd worden of hij of zij het heeft gedaan en bij de ander kan je veel meer vrijheid geven. Maar met die vrijheid moet je soms mensen ook blijven uitdagen. Als je alleen maar zegt, van dit moet je maken en je weet dat iemand dat binnen twee dagen heeft gemaakt en je geeft hem er vijf maanden de tijd voor. Of je moet de consequentie

accepteren dat diegene andere dingen gaat doen. Dus dat hij of zij z'n tijd gaat verlummelen of iets anders gaat oppakken. Of je moet hem of haar daar iets geven. Aan de ene kant geef je mensen dan vrijheid, maar je wil ook dat mensen daarmee gelukkig zijn. Dat is denk ik wel een vaardigheid die je als leidinggevende zal moeten ontwikkelen. Het is best wel maatwerk. Mij moet je gewoon ingewikkelde projecten geven, met een lange doorlooptijd. Maar mijn collega moet je afgebakende dingen laten doen.

*22. Ziet u een onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en waarom wel/niet?*

**PSM1-21:** Dat denk ik wel. We zijn allemaal van elkaar afhankelijk. Ik ben afhankelijk ook van de student die collegegeld betaalt en de overheid die geld ter beschikking stelt. Want anders is het snel klaar. Alleen daar zijn we al afhankelijk van elkaar. Ik ben afhankelijk van de ICT, anders kan ik m'n werk niet doen. Het licht moet het doen. Het zit allemaal aan elkaar vast.

Public Service Motivation: Toewijding aan het publieke belang

*23. Vindt u het belangrijk om bij te dragen aan het algemeen welzijn en waarom?*

**PSM2-20:** Ja, daarom werk ik ook bij een Universiteit. Je hebt individueel belang en je hebt goed belang. Individueel belang gaat over het zo veel mogelijk voor jezelf binnen halen. Bedrijven willen zo veel mogelijk winst behalen, maar vergeten daarbij dat het ten koste kan gaan van andere dingen. Ik vind dat het in de publieke sector beter wordt bewaakt. Ik heb in beide sectoren gewerkt. Ik kom uit de commerciële sector. Dat zie ik ook wel. Daarom heb ik ook de overstap gemaakt, omdat ik de winstmaximalisatie zat was.

*24. Beschouwt u publieke dienstverlening als uw burgerplicht en waarom wel/niet?*

Dat vind ik te ver gaan. Er zit natuurlijk ook altijd wel een persoonlijk belang bij. Dus ik spreek mezelf enigszins tegen. Ik moet ook wel een boterham verdienen. **PSM2-21:** Maar als er een basisinkomen zou zijn, zou ik het wel weer leuk vinden om bij een Universiteit te werken. Dus als het in theorie niet uit zou maken waar ik zou werken. Als ik toch een basisinkomen zou hebben thuis zou kunnen zitten met een hengeltje in de sloot. Dan zou ik het toch ook wel leuk vinden om bij een Universiteit te werken. Om daar iets bij te kunnen dragen. Want het is gewoon een hele goede maatschappelijk interessante werkgever. Het ministerie is misschien ook leuk. Maar dan gebeurt er misschien wat minder.

*25. Is zinvolle publieke dienstverlening belangrijk voor u en waarom?*

**PSM2-22:** Ja dat vind ik wel belangrijk. De zinvolheid is wel een hele grote filosofische vraag. Wat is zinvolheid? Het is nog steeds een moeilijke vraag. De Universiteit zit er een beetje tussenin. Het heeft geen winstoogmerk. Het heeft wel een belangen oogmerk. Het is in die zin wel een echte organisatie. Het streeft niet naar winstmaximalisatie, maar wel naar zo hoog mogelijk eindigen in de rankings. Daar zijn we misschien nog wel concurrerender. Er is nog meer competitiedrang, dan in een commercieel bedrijf. We willen echt de top bereiken. Of dat zingeving geeft. Dat weet ik niet. Dan is het gewoon weer een bedrijf die iets anders probeert te maximaliseren dan winst. Dat

geeft misschien een zekere zin loosheid weer. We gaan toch gewoon maximaliseren. Waar je ons ook zet als mens. We kijken ook niet uit het raam. Zo zit het niet in elkaar. Dat zou ook weinig zingevend zijn als dat zo zou zijn.

#### Public Service Motivation: Zelfopoffering

26. *Stelt u de belangen van plicht(duty) boven die van uzelf en waarom wel/niet?*

**PSM3-15:** Soms wel. Het hangt er van af. Soms moet je iets doen en wil je het af krijgen. Dan weet je dat je eigenlijk een beetje je eigen grens voorbij loopt. Zolang het voor mij beheersbaar is. Ik weet bijvoorbeeld dat het nu rond de begroting heel druk is. Dat je eigenlijk jezelf een beetje voorbij loopt. Maar als je weet dat je de week erna weer een beetje kan bijkomen. Dan doe je dat. Dan is plicht even heilig, maar niet tegen alle middelen. Uiteindelijk gaat het gezin altijd voor.

27. *Bent u bereid om het risico te lopen om persoonlijk verlies te leiden om de samenleving te helpen en waarom wel/niet?*

Nee. Ik vind dat je het publiek dient met je professionele taak. Je zet niet iets in. Ik ben geen ondernemer die failliet gaat. Dan zet je ook je huis in en dan ga je failliet met alles wat je hebt. Ik heb gewoon een taak. Daar krijg ik voor betaald. Daarvoor is het risico beperkt. Financieel niet en niet financieel al helemaal niet.

28. *Bent u bereid om opofferingen te maken voor het welzijn van de samenleving en waarom wel/niet?*

Nee. Ook niet. Alleen in tijden van crisis. Dan heb je een soort uitzondering. Zou de oorlog uitbreken, wordt het een ander verhaal. Als er een crisis zou uitbreken en de overheid zou bepalen dat ik de helft van mijn salaris zou moeten inleveren om daarmee andere mensen aan het werk te houden. Dan zou ik dat wel doen. Het hangt van de ernst van de situatie af. Als er nu gezegd zou worden; er is niks aan de hand, maar je moet wel een stuk inleveren. En ik zou dat ze daarmee gouden kranen gaan maken. Dan zou ik er wel moeite mee hebben.

#### Public Service Motivation: Aantrekking tot beleidsvorming

29. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets positiefs en waarom wel/niet?*

**PSM4-8:** Ja. Omdat je dat nodig hebt om samen tot iets te komen. Dat is altijd zo. Daar hoort een beetje wheelen en dealen bij. Dat is de smeerolie in de organisatie.

30. *Associeert u het politieke proces binnen de Universiteit of binnen de publieke sector in het algemeen met iets negatiefs en waarom wel/niet?*

Ja als het gaat overheersen wordt het negatief. Het is wel smeerolie. Je moet het niet overgieten met olie, want dan werkt de machine niet meer. Dan verdrinkt hij.

#### Intrinsieke motivatie

*31. Hoe ervaart u uw dagelijkse werkzaamheden?*

Wel positief. Ik heb veel vrijheid voor mijn ideeën om mijn taken in te vullen. Daar maak ik graag gebruik van.

*32. Hoe opwindend vindt u uw werk en waarom?*

Dat is heel moeilijk, want dat is heel wisselend. Ik die als treasurer hele grote dingen. Het gaat soms over heel veel geld. In die zin is dat super opwindend. Want het gaat om grote leningen en ik ben mede verantwoordelijk voor de continuïteit van de Universiteit. Ik wil graag dat we nog wat langer bestaan en ik ben mede verantwoordelijk om dat te bewaken. In die zin is dat super exciting. Maar het is ook aan de andere kant super boring, want een lening sluit je aan de andere kant maar een keer in de zoveel tijd af. Dan is het weer klaar zeg maar. Het bewaken; daar zit ook een stukje in dat, als alles goed gaat, en je hebt het zo georganiseerd dat je dingen goed hebt geregeld; dat het goed loopt. Dan kijk je naar een goed lopende machine. Dan moet je af en toe een seven kijken of alles nog loopt, maar alles loopt hoeft je niet zo veel te doen. Dus dat is een beetje het dubbele.

*33. Vindt u het leuk om de meeste van uw werkzaamheden uit te voeren en waarom wel/niet?*

Ja hoor. Het is leuk om een beetje te knutselen en rekenen met modelletjes. Dat vind ik gewoon leuk. Af en toe een beetje met mensen dealtjes maken. Van; als we het zo doen, kan je je dan daarin vinden? Dan moet je ook nog iedereen in de goede stand krijgen soms. Dat is best leuk.

### Innoverend gedrag

#### Idee generatie

*34. Denkt u na over nieuwe ideeën voor beleid om invulling te geven aan het Milieubeleidsplan en zo ja, hoe?*

Nee, voor het beleggen niet echt. Dat is te lastig om daar te innovatief in te zijn. Want daar zijn we té conservatief voor. Dat willen we niet. We willen het risico afdekken. We willen dat het allemaal is uitbesteed bij de vermogensbeheerder. Die mag bepaalde innovaties doen, maar binnen een bepaalde bandbreedte. Qua duurzaam beleggen is dat niet heel innoverend.

*In welke mate geeft u dan wél invulling aan de doelstellingen die de Universiteit heeft opgesteld voor het thema beleggen?*

Als we meer duurzaam willen beleggen geven we de vermogensbeheerder de opdracht om dat uit te werken. Dat beoordelen wij dan. Of dat goed is. We gaan niet zelf allerlei dingen verzinnen.

*Denkt u zelf ook nog na over hoe er invulling aan wordt gegeven door de vermogensbeheerders?*

**IG1-25:** Ik zet er wel dingen in die niet concreet in het milieubeleidsplan staan ja. Dingen die ik zelf belangrijk vind van duurzaamheid. En dan vraag ik aan de vermogensbeheerder of het mogelijk is om dat er niet ook in te kunnen fietsen.

*Hoe denkt u daar over na?*

**IG1-26:** Als je zegt van; het moet duurzamer; dan ga ik zelf verzinnen wat dat dan is. Dan weet ik twee voorbeelden te geven. We kregen een voorstel terug, en daar waren de fossiele brandstoffen nog niet in verwerkt. Mijn idee bij duurzaamheid is dat je niet legt in fossiele brandstoffen of iets wat daaraan gerelateerd is. Dus als je weet dat de hoofdtak van een bedrijf afhankelijk is van fossiele brandstof, zoals de luchtvaart, dan vind ik dat je daar niet in moet beleggen. Dat heb ik ook aangegeven. Ik wil dat jullie fossiele brandstoffen uitsluiten en alles wat daaraan gerelateerd is. Dus we beleggen niet in schiphol of KLM of zo. Dat is er toen ingekomen. Hetzelfde geldt voor als bedrijven zich schuldig hebben gemaakt aan allerlei belasting malversatie. Dan moeten we daar niet in beleggen. Dat is ook een brede opvatting van duurzaamheid. Je hebt een heleboel global criteria, zoals kinderarbeid. Daar voldoen heel veel bedrijven aan. Maar dit is toch net dat stapje verder. Je houdt ook rekening met die praktijken van bedrijven. In slechte gevallen wil je als Universiteit niet met die reputatie verbonden zijn. Als het ook daadwerkelijk voorgevallen is, moet je daar ook gewoon niet in beleggen Dat is geen duurzame manier van bedrijfsvoering. Dus die hebben we ook uitgesloten.

*35. Zoekt u naar nieuwe werkmethoden, technieken of instrumenten t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, op welke manier?*

Er zijn weinig instrumenten voor. Wat dat stukje betreft is de publieke sector, zeker een Universiteit, niet de meest innoverende organisatie. We zijn heel risicomijdend. Daar houden we niet zo van. Nieuwe technieken en methoden. Dat geldt ook hier voor.

*36. In welke wijze genereert u originele oplossingen voor problemen omtrent de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG1-27:** Van dat taxation vind ik wel een originele manier van duurzaamheid. Een originele invulling daarvan. Daarvan had mijn leidinggevende zoiets van; kan dat wel of moet dat wel? Het is toch wel iets wat ik met duurzaamheid associeer.

#### Idee promotie

*37. Mobiliseert u steun voor nieuwe innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen en zo ja, hoe?*

**IG2-19:** Een enorm palet aan mogelijkheden. Van erin rommelen tot het expliciet maken en ver van te voren in de week leggen bij mensen. Daar zijn heel veel dingen voor. Op het gebied van duurzaamheid is het altijd de combinatie van de kaders af te spreken, waarbinnen je kan opereren. En dan binnen die kaders dat zo veel mogelijk uit te buiten. Als het kader is van; je mag de duurzaamheid vergroten, is dat vrij ruim en probeer ik me daar zo veel mogelijk in te betrekken. Maar ik heb wel dat kader afgesproken, dus in die zin is dat niet erin rommelen. Soms is het ook

van dat je zegt van; dit is het, en als je dan geen reactie krijgt, dan ga ik ervan uit dat je akkoord bent. Als je dan niet reageert s het wel geregeld. Dan had je van te voren maar beter op moeten letten. Er wordt natuurlijk niemand opgelicht, maar het is voor een deel wel een beetje een spel, waarbij je push en pull inzet.

38. *Op welke manier verkrijgt u goedkeuring voor innoverende ideeën t.b.v. de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-20:** Uiteindelijk moet de baas tekenen. Dat gaat in de commissie.

39. *In welke wijze maakt u de juiste mensen binnen de Universiteit enthousiast voor innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

**IG2-21:** Het gaat dan maar om drie mensen, dus dat is vrij makkelijk. Als ik met de een kaders afsprek en met de ander dan afsprek dat ik het op een bepaalde manier invul; ben je het daarmee eens? Dan heb ik het vrij snel geregeld.

#### Idee realisatie

40. *Hoe worden innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen omgevormd in bruikbaar beleid?*

Niet in mijn functie. Het zijn contractuele afspraken die je maakt met de vermogensbeheerder. Dan verandert het beleid zeg maar. Als we op een gegeven moment iets afspreken, dan wordt het het. Dus eigenlijk meer contact gebeuren. Op het moment dat we dit soort dingen regelen, dan wordt het daarna geëffectueerd. Dat is niet echt een beleid of zo. Dan is het gewoon het uitwerken van een afspraak. Ik weet niet precies wat je onder beleid verstaat. Maar het is niet zo dat daar allerlei beleid uit volgt of zo.

*Blijven uw innoverende ideeën staan als iemand uw functie zou bekleden?*

Dat hangt er van af. In dit geval is het vaak heel contractueel ingestoken, dus als er een nieuwe vermogensbeheerder zou zijn, dan zou er wel sprake zijn van dezelfde spelregels. Als ik er niet zou zijn kan ik niet garanderen dat wat we nu hebben afgesproken dat het ook in de toekomst blijft. Als ik er wel ben zal ik er voor zorgen dat ik de eis stel dat ze moeten voldoen aan dezelfde voorwaarden. Het is toch mensenwerk in dit geval. Ik kan het wel op papier zetten als beleid, maar dat heeft niet zo veel zin. Dat gaat niemand lezen.

41. *Op welke manier introduceert u innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de Universiteit op een systematische manier?*

**IG3-18:** Goeie vraag. Dat is lastig binnen de Universiteit. Het is een kwestie van aanvoelen of je ruimte krijgt ervoor. In dit geval was er een gedragen visie en was er ruimte voor om extra dingen te doen. Binnen die visie is er ruimte om veel te doen. Daar heb ik zelf wat dingen voor verzonnen. Die zijn overgenomen. Op andere gebieden is die ruimte veel beperkter. Omdat mensen gewoon

bang zijn om iets te veranderen. Dan is er weinig ruimte voor innovativiteit of andere soorten ideeën. Daar worden mensen zenuwachtig van.

*42. In welke wijze evalueert u het nut van innoverende ideeën met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Niet. Als ik iets vind, dan denk ik; het zal wel goed zijn op een gegeven moment.

*Als u eisen stelt aan de vermogensbeheerder, controleert u dan of ze voldoen aan uw verwachtingen?*

Als een vermogensbeheerder zegt dat het kan wat ik wil. Ik vraag namelijk eerst of het kan. Dan vraag ik of ze het op papier zetten in de vorm van een voorstel. Dan controleer ik of dat voldoet aan wat ik voor ogen had. Dus als het voldoet kan het getekend worden.

### Verbanden

*43. Hoe beïnvloedt uw ervaring van leiderschap uw motivatie om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Ik zou dat ook wel los van het leiderschap durven zien. Ik vind dat innoveren in de een meer zit dan in de ander. Ik hou er wel van. Ik hou ook wel van nieuwe ideeën. **TL2-27: Op het moment dat ik een kader krijg van mijn leidinggevende, waarbinnen ik dat kan uitwerken, ga ik dat doen.** Als je leidinggevende dat kader niet zou geven, zou ik het ook wel doen, maar dan voor mezelf.

*44. Op welke manier beïnvloedt uw motivatie voor uw werkzaamheden uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ik ben altijd wel gemotiveerd om met nieuwe dingen te komen. Daar denk ik ook graag over na. Het hangt er vanaf of het kan. Als ik denk dat het geen kans van slagen heeft, ga ik er niet aan beginnen.

*45. In welke wijze beïnvloedt leiderschap uw vermogen om innoverend na te denken met betrekking tot de duurzaamheidsdoelstellingen?*

Ik wil graag zelfstandig nadenken. Ik wil niet te veel afhankelijk zijn van een leidinggevende. Ik vind dat leidinggevendes vooral kaders moeten scheppen en andere dingen moeten regelen. Ik weet ook dat in deze organisatie het soms is van; de baas wil iets en dan moet dan maar gewoon gebeuren. Dan zal ik dat ook zeker doen. Maar het is fijner als je dingen een beetje in harmonie en met inachtneming van elkaars taak en positie doet. **PSM4-9: Ik vind het fijner als er een baas is die veel in politieke dingen zit en ik dus een belang heb dat hij dat soort dingen breder verkondigt en voor elkaar kan krijgen in wat grotere gremie, en dat ik me dan wat meer op de inhoud kan richten. Soms loopt het ook een beetje door elkaar. Dan richt de baas zich op de inhoud en ik op de politiek. Dat is ook wel weer leuk.**

*Wordt dat kader een beetje geschept door uw leidinggevende?*

Een beetje.

*Hoe merkt u dat?*

Dat zou meer kunnen. Mijn leidinggevende is redelijk taakgericht. Er zijn gewoon taken en lijstjes die afgevinkt moeten worden. Ik denk dat ik zelf wat meer hou van kaders scheppen waarbinnen je iets kunt invullen.