

# De invloed van leiderschapskenmerken op de transitie richting verduurzaming



Sander Garnier

Een case studie bij een marktleider die onderzoek gaat naar de leiderschapskenmerken op de transitie richting verduurzamingen.

**Naam: Sander Garnier**

**Studentnummer: 364279**

**Coach: Dr. Rob van Tulder**

**Meelezer: Dr. Raymond van Wijk**

**29-10-2013**

© 2013, S. Garnier. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Met veel trots, een lach en een traan mag ik hier mijn scriptie presenteren. Het resultaat van twee mooie jaren van hard en veel studeren, doorzetten, weinig slapen, grenzen opzoeken, grenzen overschrijden, grenzen verbreden, mijzelf openstellen, vele kilometers A4 en A20, duizenden pagina's studeerwerk, vele uren college en vooral een enorme persoonlijke reis.

Aan de éne kant ben ik blij dat het er nu toch echt op zit. Eindelijk weer tijd voor mijn familie, voor mijn vrienden en voor Emelie. Eindelijk weer eens thuiskomen en even niets moeten... Ik verlang ernaar! Aan de andere kant vind ik het jammer dat het stopt, net nadat ik mijn grenzen weer heb verlegd met het maken van deze scriptie

De afgelopen twee jaren waren een mooie ervaring waar ik ook zeker trots op ben. Enkele jaren geleden had ik dit nooit verwacht, afstuderen aan de Universiteit. En dan al zeker niet helemaal in Rotterdam. Ik ben gelukkig met de keuze, gelukkig met de ervaring en gelukkig met alles die deze studie met mij gedaan heeft. Het heeft mij verder geholpen om weer anders tegen dingen aan te kijken, dank daarvoor.

Nu ik toch aan het bedanken ben; mijn familie, vrienden, schoonfamilie, vader, broertje, Emelie en alle anderen. Ik wil jullie danken voor jullie geduld, liefde, onvoorwaardelijke steun, interesse, begrip en al het andere waar zij rekening mee hebben moeten houden de afgelopen twee jaar.

Dan wil ik nog Rob van Tulder bedanken voor zijn begeleiding. Vooraf werd gezegd dat hij zijn studenten eerst het bos in stuurt, maar het uiteindelijk altijd goed komt. Dat bos heb ik gezien en we zijn eruit gekomen. Dank je wel voor je tijd en scherpe vragen! Ik wil ook Raymond van Wijk bedanken voor zijn kritische houding. Mede dankzij ons laatste gesprek ben ik opnieuw begonnen. Toen vond ik dat niet fijn, achteraf gezien was het de beste keuze die ik heb kunnen maken. Dank daarvoor!

Het was mij een waar genoeg deel uit te hebben mogen maken van de Erasmus Universiteit. Dank voor alles, dank voor de mooie jaren!

## Samenvatting

Verduurzamen is iets wat bij menig onderneming voor veel hoofdpijn zorgt. Verduurzamen is vooral een uitdaging voor onderneming die al lang vast zitten in huidige patronen. Verduurzamen wordt dan ook steeds belangrijker en vooral marktleiders worden op de voet gevolgd in hun doen en laten.

Marktleiders willen vaak wel verduurzamen maar hebben moeite om uit de reactieve fase te komen. Ze willen de transitie wel maken naar een duurzamere onderneming maar weten nog niet hoe ze dat dan moeten doen en wat daar voor nodig is.

In dit onderzoek is een case studie uitgevoerd bij een Nederlandse marktleider. In deze case studie zijn 8 afdelingen onderzocht die van invloed zijn op de transitie van de totale onderneming. Bij elke afdeling is onderzocht in welke mate de transitie richting duurzaamheid aanwezig is. Bij al deze afdelingen is ook onderzocht welke leiderschapskenmerken er wel en niet aanwezig zijn. Door deze leiderschapskenmerken en de mate van transitie naast elkaar te leggen kan de conclusie getrokken worden dat er bij afdelingen waar veel opzoek gegaan wordt naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden de transitie richting verduurzaming verder is dan bij andere afdelingen waar deze leiderschapskenmerken niet of minder aanwezig zijn.

Een andere conclusie die getrokken wordt is dat de afdelingen waar er meer haalbare en duidelijke korte termijn doelen gesteld worden, lager scoren op de duurzaamheidstransitie. Als laatste is de conclusie getrokken dat de afdelingen waar de leidinggevende meer stimuleert op het gebied van duurzaamheid, deze afdelingen ook verder zijn in de transitie richting duurzaamheid.

## Inhoudsopgave

Disclaimer	a
Voorwoord	b
Samenvatting	c
Inhoudsopgave	d
<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Introductie	1
1.2 Onderzoeksdoel	1
1.3 Onderzoeksvraag	2
1.4 Afbakening	2
1.5 Opbouw	2
1.6 Relevantie	3
1.7 Context	3
<b>2. Theoretische benadering</b>	<b>4</b>
2.1 Duurzaam ondernemen	4
2.2.1 Shared Value	5
2.2.2 De transitie	7
2.2.3 Kantelpunten binnen de transitie	9
2.2.4 De afdelingen	13
2.2.5 De Wisselwerking	19
2.2.6 De klant	19
2.2.7 In welke fase zit de onderneming?	19
2.3 Leiderschapskenmerken	20
2.4 Veranderingen	24
2.5 Duurzaamheid en leiderschap	26
2.6 Conclusie leiderschap en de transitie richting duurzaam ondernemen	27
<b>3. Onderzoeksmethode</b>	<b>29</b>
3.1 Introductie	29
3.2 Onderzoeksstrategie	29
3.3 De casestudie in dit onderzoek	31
3.4 De interviews	32
3.5 Medewerkers in de laagste functieschaal	33
3.6 Vertrouwelijkheid	33
3.7 De rol van de onderzoeker	33
<b>4. Dataverzameling</b>	<b>35</b>
4.1 De interviews	35
4.2 Algemene vragen	35
4.3 Strategie	38
4.4 Operations	40

4.5	Finance	40
4.6	Marketing	41
4.7	Inkoop	43
4.8	Innovatie	44
4.9	Human Resource Management	45
4.10	Communicatie	46
4.11	De onderlaag	46
4.12	Conclusie	47
5.	<b>Conclusie</b>	48
5.1	Beantwoorden deelvragen	48
5.1.1	Wat is de transitie richting verduurzaming?	48
5.1.2	Welke leiderschapskenemerken zijn er aanwezig?	49
5.2	Beantwoorden hoofdvraag	51
5.3	Overige Conclusies	52
5.4	Terugkoppeling naar de theorie	52
6.	<b>Reflectie en discussie</b>	54
6.1	Beperkingen	54
6.2	Aanbevelingen	54
6.3	Persoonlijke reflectie	55
	Literatuur	56
	Bijlage I: Niet aanwezig ivm vertrouwelijkheid	58

# 1. Inleiding

*“Laten we zeggen wat we hopen en doen wat we kunnen”. (koningin Beatrix, 2011)*

## 1.1 Introductie

De motieven om duurzamer te leven nemen steeds meer toe. Het gaat niet alleen meer om het besparen van energie of om het scheiden van afval. Bij ondernemingen en hun leiders begint dat besef ook steeds meer te komen en langzamerhand worden er ook steeds meer duurzame initiatieven zichtbaar. Toch is de ambitie vaak groter dan de werkelijke daad. Media spelen in op ondernemingen die zeggen dat ze duurzaam zijn, maar dat in de werkelijkheid niet zijn of minder zijn dan ze zelf beweren. Stakeholders verwachten steeds meer van de onderneming op het gebied van de verduurzaming, de lat komt steeds hoger te liggen. Bij de ondernemingen zie je de verduurzaming terugkomen in onder andere energiezuinige koelingen om energie te besparen, meerdere labels voor eerlijkere handel, minder verpakkingen om het milieu te ontlasten en stoppen met roken programma's.

Marktleiders hebben hierin nog een andere uitdaging dan de rest van de markt. Zij worden nauwlettend gevolgd in hun handelen door stakeholders. De marktleiders zijn zo belangrijk omdat zij het grootste deel van de markt bedienen. Als je als Ngo iets wilt bereiken kun dit het beste doen via een marktleider. Zij hebben simpelweg het meest aantal klanten, daardoor zijn er ook meer ogen op hun gericht.

Verduurzaming vereist wellicht andere kenmerken van leiderschap dan andere transitieën. In dit onderzoek wordt de vraag beantwoord welke leiderschapskenmerken een positief effect hebben op de transitie richting duurzaam ondernemen en dan vooral vanuit het perspectief van een marktleider.

## 1.2 Onderzoeksdoel

De transitie richting verduurzaming blijkt lastig. Vooral om in de proactieve fase te komen in deze transitie lukt slechts weinig ondernemingen. (van Tilburg, et al., 2012) Wel is er al veel onderzoek gedaan naar duurzaam ondernemen waarvan enkele theorieën zullen volgen in hoofdstuk twee. Tevens is er ook al zeer veel onderzoek gedaan naar leiderschap en leiderschapskenmerken. Dit onderzoek combineert deze twee in de context van een marktleider. Hier wordt ingegaan op de vraag welke leiderschapskenmerken een positieve invloed hebben op de transitie richting verduurzaming. Daar is nog weinig over bekend. Als er een verband is tussen leiderschapskenmerken en de mate van verduurzaming dan kunnen ondernemingen hier beter op anticiperen als zij willen

verduurzamen. Ondernemingen kunnen dan gerichter opzoek gaan managers met deze kenmerken om een transitie aan te gaan.

### 1.3 Onderzoeksvraag

#### Hoofdvraag:

- Welke leiderschapskenmerken dragen positief bij aan de transitie richting duurzaam ondernemen bij een marktleider?

#### Deelvragen:

- Wat is de transitie van duurzaam ondernemen?
- Welke leiderschapskenmerken zijn er aanwezig?

### 1.4 Afbakening

De afbakening van dit onderzoek begint bij het feit dat er slechts één onderneming wordt onderzocht. Deze keuze is gemaakt zodat deze onderneming zorgvuldig kan worden onderzocht. Aan de ene kant is het onderzoeken van één onderneming een beperking, aan de andere kant bevordert dit wel de mogelijkheid om dieper in te gaan op deze case en tevens ook om de onderneming beter te begrijpen. Hierdoor kan er ook kritischer onderzocht worden doordat de onderzoeker beter begrijpt wat er binnen de onderneming speelt.

Omdat de onderzochte onderneming vooral op basis van prijs en locatie concurreert, zullen er naar verwachting geen uitspraken gedaan worden die concurrentiegevoelig zijn zoals uitspraken over prijs of toekomstplannen die van invloed zijn op de concurrentie positie.

### 1.5 Opbouw

Als eerste heeft er een literatuuronderzoek plaatsgevonden waarbij is onderzocht wat er al eerder is onderzocht en wat er bekend is over duurzaam ondernemen en leiderschap. In dit literatuuronderzoek zullen de wetenschappelijke kaders gevonden worden over duurzaam ondernemen en leiderschap. Over de rol van leiderschapskenmerken op de transitie richting duurzaam ondernemen is nog weinig bekend. De rol van de theorie is om deze twee samen te brengen en om op deze manier een kader te schetsen zodat er een concreet onderzoek mogelijk is. In het derde hoofdstuk zal de methodologie verantwoord worden. Hoofdstuk vier rapporteert over de empirische resultaten van het onderzoek waarna in hoofdstuk vijf antwoord zal worden gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. Er zal worden afgesloten met een conclusie en discussie over de beperkingen van het onderzoek. Daarnaast zal er eventueel nog een advies worden uitgebracht over suggesties voor een vervolg onderzoek.



## **1.6 Relevantie**

Het doel van dit onderzoek is om het wetenschappelijke gat te vullen wat er tot aan het uitbrengen van dit onderzoek bestaat over de invloed van leiderschapskenmerken op de transitie richting duurzaam ondernemen. Er zijn over beide variabelen al veel theorieën gepubliceerd, over de combinatie van beide is echter nog niet veel bekend. Dit onderzoek is echter niet enkel binnen de wetenschap relevant, ook op maatschappelijk gebied is dit onderzoek relevant. Duurzaam ondernemen en de transitie daarheen zijn voor een groot deel maatschappelijke vraagstukken. Als we als maatschappij meer te weten komen over duurzaamheid is de kans groter dan er ook sneller stappen gezet worden in deze transitie. Dit maakt dat dit onderzoek niet enkel relevant is voor de wetenschap, maar ook voor de maatschappij. Hetzelfde geldt ook voor ondernemingen en hun management. Ook voor deze ondernemingen geldt dat zij de transitie richting verduurzaming moeten gaan maken. Dit onderzoek helpt de ondernemingen opzoek te gaan naar de juiste leiders voor deze transitie.

## **1.7 Context**

Dit onderzoek vindt plaats bij een marktleider. Dit houdt in dat de resultaten ook in de context van een marktleider geplaatst moeten worden. Marktleiders staan namelijk voor andere uitdagingen dan de rest van de markt. Er is bijvoorbeeld meer media aandacht voor marktleiders. Ook bedienen zij een groter deel van de markt waardoor ze te maken hebben met meer klanten en dus variërende behoeftes.

## 2. Theoretische benadering

“If the facts don’t match my theory, too bad for the facts” (Albert Einstein)

De theorie dient als de wetenschappelijke basis in dit onderzoek. Er is gekozen om meerdere artikelen te analyseren om op deze manier een brede blik te krijgen over de transitie richting duurzaam ondernemen en leiderschap. Dit hoofdstuk brengt beide theorieën bij elkaar en tijdens dit onderzoek zal gebruikt worden van de kennis uit dit hoofdstuk. Hiermee dient de theorie als basis om de hoofdvraag op een academisch verantwoorde manier te kunnen beantwoorden.

### 2.1 Duurzaam ondernemen

Duurzaam ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is op diverse manieren uit te leggen. ISO omschrijft duurzaam ondernemen in ISO 26000 uit 2010 als volgt: “Het ondernemen van een organisatie met verantwoordelijkheid voor de impact van haar beslissingen en activiteiten op maatschappij en milieu doormiddel van transparant en ethiek gedrag”. Hieruit kun je concluderen dat ISO vindt dat er binnen duurzaamheid een rol is weggelegd voor elk type organisatie en niet enkel voor bedrijven. Daarnaast vindt ISO dat het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid met betrekking tot het milieu en de maatschappij en dat ondernemingen de gevolgen van hun beslissingen moeten voorzien. Duurzaam ondernemen gaat niet enkel over het houden aan de wet, maar het gaat verder.

Alexander Dahlsrud analyseerde 37 gebruikte definities van duurzaam ondernemen. Hij kwam tot de conclusie dat deze definities veel verwezen naar vijf verschillende dimensies. Zo onderscheidde hij het milieu als dimensie, de sociale dimensie, de economische dimensie, de stakeholder en de vrijwillige dimensie. Alle beslissingen die een organisatie neemt zijn van invloed op één of meerdere van deze dimensies. Dahlsrud merkte op dat het bedrijfsleven niet teveel moest gaan definiëren waarbij hij als reden gaf dat de context steeds verandert. (Dahlsrud, 2006)

In 2012 deed 60% van het midden en kleinbedrijf iets aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. (Lageweg, Vlaming, Tol, Klomp, 2012) MVO Nederland, een organisatie die in 2004 is opgericht door het ministerie van economische zaken, verwacht dat dit aantal de komende jaren verder zal gaan stijgen. Jaarlijks brengen zij diverse adviezen en rapporten uit waaronder “Blik op MVO”. In dit rapport staat dat zich steeds meer bedrijven aansluiten bij MVO. De afgelopen jaren zijn er zijn er ruim 500 bedrijven bijgekomen. In totaal zijn er nu ongeveer 2500 ondernemingen aangesloten bij MVO Nederland. Consumenten verwachten ook niet meer anders dan dat ondernemingen waar zij klant van zijn dat zij zich inzetten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Ans Kolk is één van de vele wetenschappers die pleit voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Kolk geeft aan dat ondernemingen vaak pas aan een MVO beleid beginnen door een gebeurtenis die veel aandacht krijgt. Voorbeelden hiervan zijn de Bhopal-explosie in 1984 of de Olielekkage in Alaska in 1989. De Bhopal explosie was de aanleiding om gedragscodes en milieumanagementsystemen in te stellen. De lekkage in Alaska was de aanleiding voor de gehele petrochemische branche om te starten met een ander beleid gericht op verduurzaming. Ngo's spelen hier vaak een grote rol in, zij brengen misstanden onder de aandacht die de ondernemingen kunnen schaden. Door het onder de aandacht brengen van misstanden zetten ze stakeholders van een onderneming onder druk. Ze hopen op deze manier dat de ondernemingen in beweging komen. Er wordt eigenlijk niet gepleit voor maatschappelijk verantwoord ondernemen maar meer voor duurzaam management. Volgens Kolk is maatschappelijk verantwoord ondernemen meer een doodlopende weg en is duurzaam management meer iets wat blijvend is. Maatschappelijk verantwoord ondernemen belemmert ondernemingen om serieus om te gaan met maatschappelijke vraagstukken die niet zomaar overgaan. Ze zien het vaak juist als iets wat wel weer over gaat. De benadering van duurzaam management zou meer kans maken om bij managementleden op de agenda te blijven staan. Het gaat hierbij om de manier waarop ondernemingen, managers en externe partijen omgaan met hun verschillende verantwoordelijkheden. Duurzaam ondernemen gaat erom dat het niet alleen een meerwaarde is voor de onderneming maar ook een meerwaarde is voor individuen. Dit maakt duurzaam ondernemen persoonlijker wat er weer voor zorgt dat managers niet meer opzoek gaan naar de mazen in de wet maar dat managers meer hun verantwoordelijkheid nemen. Volgens Kolk worden er nu onderwerpen in een hokje gestopt die niet in een hokje horen. (Kolk, juli/oktober,2004).

### **2.2.1 Shared value**

Een andere theoretische benadering voor verduurzaming is shared value van Porter en Kremer. (2010) Volgens Porter en Kremer is shared value de volgende stap in de richting van zowel economische als maatschappelijke groei. Deze theorie is al tot uitvoering gebracht bij meerdere ondernemen waaronder: Google, IBM, Intell, Johnson& Johnson, Nestlé, Unilever en Wal-Mart. Shared Value is gebaseerd op de gedachte dat elke onderneming kritisch naar zijn eigen beslissingen moet kijken en moet toetsen aan de gedachten van shared value, dus economische en maatschappelijke groei. Wanneer ondernemingen zich meer richten op deze gezamenlijke groei zal dat leiden tot meer innovatie, meer groei mogelijkheden en voordelen voor zowel de onderneming als de maatschappij.

De afgelopen jaren zijn er veel sociale, ecologische en economische problemen ontstaan. Het kapitalisme wordt als een van de grootste oorzaken genoemd van deze problemen. Ondernemingen

konden groeien, mede dankzij het kapitalisme. Onder andere de natuur en de maatschappij hebben hier toen een hoge prijs voor moeten betalen waardoor het vertrouwen in het bedrijfsleven tot een dieptepunt is gedaald. De politiek heeft zelfs beleid ingesteld met deze gedachten waardoor zowel het concurrentievermogen als de economische groei in gevaar zijn gekomen. Dit komt doordat de politiek nu veel meer wilt controleren dan voorheen om te voorkomen dat ondernemingen meer doen ten koste van bijvoorbeeld het milieu of de maatschappij.

De gedachten achter shared value is dat het een beleid is waarbij de onderneming kan groeien, de concurrentiepositie versterkt wordt en tevens de sociaaleconomische omstandigheden worden verbeterd waar de onderneming actief in is. Veel ondernemingen zien waarde als de omzet min de kosten in geld uitgedrukt. Het nemen van verantwoordelijkheid, wat hoort bij het ondernemen, wordt zelden in waarde uitgedrukt terwijl dit toch ook zeer waardevol kan zijn. De maatschappij heeft hierdoor steeds minder begrip voor de beslissingen van ondernemingen. Dit geldt overigens niet enkel voor ondernemingen, ook overheden en Ngo's kijken alleen vanuit hun eigen waarde perspectief naar het ondernemen. De samenwerking tussen deze partijen zal beter verlopen als ze vanuit dezelfde perspectieven kijken naar het ontwikkelen van meer waarde. Om de samenwerking te bevorderen moet er aan beide kanten iets veranderen. De ondernemingen en hun leiders zullen meer moeite moeten doen om de waarde in te zien van de maatschappelijke behoefte. Het gaat hierbij vooral over de scheidingslijn tussen financiële winst en non-profit. De overheid zal zich moeten richten op het ontwikkelen van een nieuw beleid wat shared value mogelijk moet maken, de meer faciliterende rol dus.

Porter en Kremer geven een aantal praktische voorbeelden van de shared value gedachte:

- Je kunt als onderneming de productiviteit verhogen door bijvoorbeeld te investeren in een wellness programma. De maatschappij profiteert hiervan omdat werknemers en hun gezinnen hierdoor gezonder worden. De onderneming "verdient" geld doordat de werknemer fitter wordt en dus harder kan werken én minder uitvalt door bijvoorbeeld ziekte.
- Ondernemingen hebben van milieuvuiling een besparing gemaakt. Door wet en regelgeving zijn er kosten gemaakt omdat er geïnvesteerd moest worden in technologie om milieuvuiling te beperken. Bedrijven zijn door deze maatregelen gebruik gaan maken van de bestaande mogelijkheden en hebben netto kosten bespaard. Ze zijn zelf efficiënter gaan werken wat nog meer kosten bespaart.
- Binnen de logistiek van ondernemingen zijn de laatste jaren ook kosten bespaard. Scheepvaart is een grote kostenpost, mede door de hoge brandstofprijzen. Vanwege de hoge brandstofprijzen zijn ondernemingen op zoek gegaan naar mogelijkheden om kosten te

verlagen. Zo kwamen ze erachter dat het beter stroomlijnen van scherpen tot lagere brandstofkosten zou leiden en dat het varen van andere routes minder brandstof zou gaan kosten. Ook werden de fabrieken dichterbij eindbestemmingen gevestigd waardoor er een minder lange route van fabriek tot consument ontstaat. Dit zijn slechts enkele voorbeelden waarmee zowel het milieu wordt ontlast als kosten worden verlaagd en gedeelde waarde wordt gecreëerd.

Porter & Kramer sluiten hun artikel af met de volgende stap van het kapitalisme, waarbij winst/winst het uitgangspunt moet zijn. Er moeten maatschappelijke voordelen gecreëerd worden in plaats van verminderd. Het maatschappelijke voordeel moet dan niet voortkomen uit liefdadigheid. De motivatie om maatschappelijke voordelen te creëren moet voortkomen uit de mogelijkheden om beter te kunnen concurreren én meer waarde te creëren. De benadering van shared value is dan ook geen filantropie maar komt juist voort uit eigenbelang waardoor het veel verder gaat dan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Shared value zou het MVO op termijn moeten vervangen. MVO richt zich vooral op het verbeteren van de reputatie in plaats van op echt verduurzamen. Kolk(2004) gaf eerder ook al aan dat ze liever spreekt over verduurzaming dan van MVO mede omdat ondernemingen denken dat MVO wel weer over gaat. Met MVO komt de lange termijn in het gevaar, MVO houdt zich minder eenvoudig staande omdat er niet altijd winst voor de onderneming uit voortkomt. Het creëren van shared value heeft wel als doel om meer winst voor de onderneming te genereren en heeft een positieve invloed op de concurrentiepositie waardoor ondernemingen meer geneigd zijn dit langer vast te houden. Ook voor business schools is een rol weggelegd binnen deze benadering. Ze zullen hier op in moet spelen door zich te verbreden zodat ook de volgende generaties mee kunnen denken over nieuwe mogelijkheden. Op deze manier kan er ook in de toekomst aan de marktvraag voldaan worden en is shared value iets wat blijft voortbestaan. (Porter & Kremer, 2010)

Bovenstaande geeft aan dat men eigenlijk niet meer van maatschappelijk verantwoord ondernemen moet spreken maar meer moet gaan kijken naar andere opties. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is meer een marketingbegrip geworden omdat consumenten het verwachten van ondernemingen. Zowel Porter & Kremer als Kolk geven aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niets extra's meer biedt maar ondernemingen juist tegenhoudt in het verder ontwikkelen.

### **2.2.2 De transitie**

De nood is hoog om anders te gaan ondernemen dan dat er tot nu toe altijd gedaan is. Niet alleen consumenten, Ngo's en overheden verwachten van ondernemingen dat ze meer doen maar ook om

voort te kunnen blijven bestaan moeten er maatregelen getroffen worden. Zeeën worden leeggevisst waardoor er in de toekomst helemaal geen vis meer gevangen kan worden, bossen worden weggekapt waardoor er in de toekomst geen hout meer is en olievelden raken op waardoor er in de toekomst geen oliebrandstoffen meer zijn. Dit alles brengt ook de toekomst van ondernemingen in gevaar omdat zij het juist moeten hebben van deze productie. Verduurzamen is dan een optie waarmee ondernemingen om kunnen gaan met deze potentiële problemen. Bij verduurzaming zijn de ondernemingen zelf de belangrijkste schakels om deze verduurzaming te laten slagen. De ondernemingen moeten zelf het verschil maken en moeten zich zelf inzetten om de verduurzaming te laten slagen. Ze staan echter wel voor grote uitdagingen als het gaat om duurzaam ondernemen. Want hoe wordt een bedrijf nou echt duurzaam?

Binnen de duurzaamheidstheorie is het onderstaande model leidend als het gaat om de beweging die gemaakt moet worden om te verduurzamen.

		Grondhouding (attitude)			
		Aansprakelijkheid		Verantwoordelijkheid	
Maatschappelijke responsiviteit	<i>intrinsiek</i>	<b>Inactief</b>		<b>Actief</b>	
	<i>(gemengd)</i>			<b>Pro-actief</b>	
	<i>extrinsiek</i>	<b>Reactief</b>			
Business case:		1: Klassiek	2: Defensief	3: Strategisch	4: Maatschappelijk

(van Tulder, 2010)

Dit model geeft twee dimensies weer; die van de maatschappelijke responsiviteit en die van de grondhouding. De maatschappelijke responsiviteit maakt een onderscheid tussen de intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie. Het is hierbij belangrijk om te kijken of een onderneming zich laat leiden door eigen (intrinsieke) beelden of door prikkels van buitenaf (extrinsiek). Bij een intrinsieke motivatie zorgt de onderneming zelf voor een kijk op de issues. De extrinsieke motivatie komt meer

tot stand door de manier hoe mensen van buitenaf tegen de onderneming aankijken. Bij de grondhouding wordt onderscheid gemaakt tussen de aansprakelijkheid en de verantwoordelijkheid van de onderneming. Als een onderneming als grondhouding aansprakelijkheid heeft is vooral de wet leidend. Alles wat wettelijk is toegestaan geeft richting aan het gedrag van de onderneming. Hierbij wordt er alles aan gedaan om juridische aansprakelijkheid te voorkomen. Als een onderneming verantwoordelijkheid heeft als grondslag betekent dit dat de onderneming de eigen verantwoordelijkheden naar de samenleving toe ook beseft en daarnaar handelt. Aansprakelijkheid speelt uiteraard ook nog een rol maar dat is dat niet meer het belangrijkste. (van Tilburg, et al., 2012)

De meeste ondernemingen worden gedwongen om uit de inactieve fase te komen doordat stakeholders dit van ze eisen. De inactieve fase gaat bijna altijd over in een reactieve houding omdat de onderneming in beweging wordt gebracht door een externe motivatie. Het nadeel van de reactieve houding is dat de kansen die duurzaam ondernemen biedt ongebruikt blijven. Zodra er sprake is van intrinsieke motivatie om de verantwoordelijkheid te nemen in plaats van de aansprakelijkheid te verminderen veranderen organisaties naar een meer actieve fase. De voortrekkersrol ligt dan vooral bij de raad van bestuur of de leiders van de onderneming. Als het lukt om samen met de externe partijen een nieuw evenwicht te bereiken ontstaat er ook een totaal andere houding, de proactieve houding. Deze houding kenmerkt zich door niet alleen met een verdienmodel te komen, maar ook doordat er maatschappelijke issues worden opgelost door hier proactief mee om te gaan. Het maken van deze transitie naar duurzaam ondernemen is een continu proces waarbij ondernemingen zich voortdurend moeten aanpassen, nieuwe doelen moeten stellen en naar deze nieuwe doelen toe moeten werken. Deze veranderprocessen stellen ondernemingen voortdurend op de proef. Het bijzondere aan dit proces is de ontwikkeling die de onderneming doormaakt. Het wereldbeeld verandert en hiermee verandert ook de eigen rol op het gebied van duurzaamheid. Vooralsnog is de proactieve fase het hoogst haalbare voor een onderneming. Er komen echter voortdurend nieuwe punten op de duurzaamheidsagenda waardoor ook ondernemingen in de proactieve fase hun doelen en positie moeten evalueren en hun beleid moeten herzien. (van Tilburg, et al., 2012)

### **2.2.3 Kantelpunten binnen de transitie**

Verduurzaming gaat dus in kleine stappen waarbij de grondhouding en de maatschappelijke responsiviteit uitmaken of je toe bent aan een volgende fase. Om een volgende stap te kunnen zetten in de richting van duurzaam ondernemen is de relevantie voor de onderneming een belangrijke graadmeter om wel of niet duurzaam te gaan ondernemen. Het gaat het er bij de transitie richting verduurzaming onder andere om hoeveel risico's de ondernemer durft te nemen bij het kiezen voor wel of geen duurzaamheid. Een verandering is een risico omdat ondernemingen niet

altijd hoeven te veranderen. Ze gaan dus iets nieuws doen waarvan ze soms niet weten of dit positief uit gaat pakken. Om die reden hebben Van Tilburg et al. kantelpunten benoemd. Deze kantelpunten zijn benoemd omdat ze een kritisch onderdeel uitmaken van de transitie richting verduurzaming. De hele onderneming verandert als een onderneming naar een volgende fase wil. Dan is het belangrijk om inzicht te hebben in welke kantelpunten er zijn zodat deze herkend worden. De kantelpunten kunnen zowel intern als extern zijn en vormen vaak de doorbraak. Een kantelpunt hoeft niet altijd een positieve invloed op de onderneming te hebben in zijn geheel. Soms betekent het nemen van een kantelpunt dat er als gehele organisatie een stap terug gedaan moet worden om te verduurzamen. De leidt meestal weer tot nieuwe inzichten. Hieronder staan de kantelpunten benoemd uit duurzaam ondernemen waarmaken (2012).

#### **Financiële kantelpunten**

- Van aandeelhouderswaarde naar stakeholder waarde
- Van slechte naar goede- lange termijn- stakeholderrelaties
- Van lage naar hoge betrokkenheid en aandeel van duurzame investeringsfondsen

#### **Marketing kantelpunten**

- Van producten met enkelvoudige waarden zoals prijs naar producten met meervoudige features/waarden zoals prijs en duurzaamheid
- Van aparte naar geïntegreerde benaderingen
- Van prijs om onethische ondernemingen te straffen, naar prijs om ethische ondernemingen te belonen
- Van een geïsoleerde marketingbenadering naar een innovatiebenadering
- Van functionele features als voldoende voorwaarde naar een innovatiemarketingbenadering
- Van expliciete vraag naar (latente) duurzame vraag
- Van vraag oriëntatie (de klant is koning) naar co-creatie (de klant is coproductent)
- Van promotie naar geïnstitutionaliseerde strategie
- Van weinig geïntegreerde MVO-inspanningen (misalignment) naar sterk geïntegreerde MVO-inspanningen (alignment)

#### **HRM kantelpunten voor duurzaamheid**

- Van lage naar hoge perceptie van goede prestaties op het gebied van duurzaamheid bij potentiële en bestaande medewerkers
- Van groot naar gering perceptie gat tussen imago en werkelijkheid van duurzaamheid.
- Van lage naar hoge 'persoon-organisatie-fit'; vooral van belang wanneer de organisatie verlies draait of in zwaar weer terechtkomt



- Van (alleen) CEO- betrokkenheid bij duurzaamheid naar (tevens) medewerker betrokkenheid bij duurzaamheid
- Van extern commitment via vrijwilligersacties naar koppeling met intern commitment als onderdeel van carrière beleid en samenwerking met andere medewerkers
- Van onverschillige en dissidente werkers naar gecommitteerde werkers
- Van altruïsme naar egoïsme en ‘corporate citizenship’ als motief voor vrijwilligerswerk- ‘positie denken’ in sociale context “erbij moeten zijn geweest”
- Van lage graad van identificatie met de identiteit van de organisatie naar hoge graad van identificatie door middel van duurzaamheidsinitiatieven
- Van duurzaamheid/MVO als vrijwillig onderdeel van beloningsstructuur naar integraal onderdeel in functioneren en beloningsstructuur (met duidelijke kernprestatie- indicatoren)
- Van communicatie over duurzaamheidsprestaties alleen naar externe stakeholders.

#### **Inkoop kantelpunten voor duurzaamheid**

- Van lokale naar integrale optimalisering van de gehele aanbodketen
- Van ongecoördineerde kwaliteitskeurmerken naar gecoördineerde keurmerken
- Van aansprakelijkheid naar gemeenschappelijke verantwoordelijkheid
- Van alleen duurzaam inkoopbeleid naar organisatorisch leren, verbeterde toeleveranciers en ten slotte verlaging van kosten
- Van groene ketenbenadering naar geïntegreerde sociale-economische-ecologische ketenbenadering
- Van negatieve-controlegerichte-gedragscodes naar positieve-veranderingsgerichte-gedragscodes
- Van confrontatie met stakeholders (ngo’s) naar coöperatie met ngo’s over ketenbeheer thema’s
- Van product georiënteerde inkoop naar proces georiënteerde inkoop
- Van inkoop als geïsoleerde afdeling en apart profit center, naar koppeling met andere afdelingen

#### **Operationele kantelpunten voor duurzaamheid**

- Van partiële naar een volledige – geïntegreerde- benadering
- Van operationele efficiëntie naar operationele effectiviteit
- Van interngerichte strategieën op het heden naar extern gerichte strategieën voor de toekomst
- Van simpel voorraadbeheer naar reversed flows
- Van statistische kwaliteitscontrole naar kwaliteitssysteemmanagement

- Van intern en extern neutrale operations, naar intern en extern supportive strategieën
- Van eco-efficiency als reactieve houding op milieu-issue naar een proactieve houding waarbij externe partijen (zoals regulators en andere stakeholders) betrokken worden

#### **Kantelpunten duurzaamheid vanuit corporate communicatie**

- Van stakeholderinformatie naar stakeholder betrokkenheid
- Van public relations/affairs naar strategische corporate communication
- Van separate naar geïntegreerde rapportages over duurzaamheid
- Van transactioneel relatiebeheer naar transformationeel relatiebeheer
- Van negatieve – controlegerichte- gedragscodes naar positieve – veranderingsgerichte-codes
- Van intern gecontroleerde codes naar extern geverifieerde codes
- Van defensieve issue- identificatie vanuit onderneming naar proactieve issueaanpak vanuit maatschappelijke vraagstelling
- Van license to sell en produce naar license tot operate (statisch) en license tot change(dynamische veranderingsprocessen)
- Van stakeholderplatform naar strategische stakeholderdialoog
- Van oppervlakkige onderneming specifieke labels naar betekenisvolle collectieve labels
- Van ‘alleingang’ naar partnerschappen in de eigen branche, met ngo’s en met overheden
- Van filantropie naar core business

#### **Innovatie kantelpunten voor duurzaamheid**

- Van gesloten naar open innovatie
- Van ‘corporate social responsibility’ naar ‘corporate social innovation’.
- Van aanbod gedreven (go-it-alone) innovatie naar co-creatie en partnerschappen
- Van geïsoleerde naar geïntegreerde innovatie
- Van techniek gedreven innovatie naar issue gedreven innovatie
- Van evolutionaire ontwikkeling naar (revolutionaire) creatieve destructie
- Van productinnovatie naar systeeminnovatie

#### **Strategische kantelpunten**

- Van bedreiging naar kans
- Van risicomangement naar (gezamenlijke) verantwoordelijkheid
- Van kostenreductie (beperking verliezen) naar winstoptimalisering (waarde creatie)
- Van risico reductie naar kansencreatie
- Van CSR als kostenreductie- (met name milieu) naar CSR als marktcreatieschema
- Van ‘creating shareholder value’ naar ‘creating shared value’

- Van concurrentievoordeel naar duurzaam concurrentievoordeel
- Van interne alignement naar interactieve alignement samen met stakeholders (co-evolution)
- Van ethisch aanpassen (multi-domestic) naar ethische normsetting (free space)
- Van issueneutraal naar ‘thought leadership’
- Van functioneel motto naar inspirerend motto
- Van naar binnen gericht (transactioneel) leiderschap, naar een naar binnen gericht (transformationeel) leiderschap (van Tilburg, et al., 2012).

#### 2.2.4 De afdelingen

Zoals aangegeven hebben van Tilburg et al.(2012) de kantelpunten gecategoriseerd onder diverse afdelingen. Hieronder een weergave van deze afdelingen en waarom deze van belang zijn.

##### *Financieel*

Er zijn correlaties gevonden tussen duurzaamheidsprestaties en financiële prestaties. Vooral op het gebied van het milieu is er een sterke relatie gevonden. De onderzoekers vonden een sterke relatie tussen ecologische en financiële prestaties. Zij verklaarden dit doordat milieu-investeringen vaak een kostenbesparing teweeg brengen zoals lagere energiekosten.

Ondernemingen moeten wel eerst door een transitiefase heen om te kunnen profiteren van de financiële voordelen van de duurzaamheidsinspanningen. (Amber & Lanoie, 2008) Duurzaamheid kent ook een eerste fase van investeren, pas in latere fases wordt er overgegaan naar rendement. Dit kan leiden, vooral in het begin, tot een negatief ondernemingsresultaat.

##### *Marketing*

De hoofdvraag vanuit de marketing is: "verkoopt duurzaamheid?" Zowel binnen de zakelijke als consumentenmarkt verkopen onderneming producten en diensten met een hogere duurzaamheidsprestatie, vaak tegen een hogere prijs. Ondernemingen spannen zich in om het voor hun klanten mogelijk te maken om te kiezen voor duurzaamheid of zelfs helemaal geen keuze meer te laten en te gaan voor 100% duurzaamheid.

Onderzoek wat klanten willen en dan zal blijken dat het aantal duurzaamheidseisen en –wensen van klanten zal groeien. Bij marketing is het vaak de vraag of de onderneming moet wachten tot de klant iets vraagt, of moet de onderneming de vraag gaan creëren? Naar mate duurzaamheid duurder wordt is het risico groter dat een product slechts een nichemarkt gaat bedienen. Het kantelpunt voor duurzame marketing is daarom bereikt als duurzame producten mainstream worden. De vraag is altijd of consumenten bereid zijn om een hogere prijs te betalen voor duurzame goederen. Uit onderzoek van Trudel & Cotte(2009) Het blijkt dat consumenten bereid zijn om een hogere prijs te

betalen voor duurzaamheid. Toch regeert de portemonnee het meest als de consument eenmaal voor de aankoop staat en de keuze moet maken. Ondernemingen worden wel gestraft, wanneer ze niet als ethisch gezien worden, doordat de consument een lagere prijs verwacht bij deze ondernemingen. (Trudel & Cotte, 2009)

Er zijn meer verbanden tussen marketing en duurzaamheid gevonden. Duurzaam ondernemen verhoogt de weerbaarheid van ondernemingen op negatieve informatie. Door de reputatie op het gebied van duurzaamheid negeren consumenten sneller negatieve informatie. Duurzaamheid draagt bij aan het gevoel van welbevinden wat een positief effect heeft op de marktpositie van een onderneming. Hoe meer de duurzaamheidsprogramma's geïnstitutionaliseerd zijn hoe meer ze leiden tot klantenloyaliteit. Klanten worden minder sceptisch door als een onderneming duurzaam is. Goede communicatie over duurzaamheidsinspanningen zijn cruciaal omdat ze positieve inspanningen oproepen bij consumenten wat leidt tot hogere koopintenties. Ook blijkt dat duurzaamheid een belangrijke bron van concurrentievoordeel kan worden. Als een onderneming de consument als coproductent benadert wordt er een sterker gevoel van co-eigenaarschap gecreëerd waardoor ook een grotere afzetmarkt gecreëerd wordt.

Al met al kan er geconcludeerd worden dat duurzaamheid meer waardering bij klanten op kan leveren maar dit is wel erg afhankelijk van de situatie. Het belangrijkste is dat de onderneming zelf proactief opzoek gaan de wensen en verwachtingen van de consument ten behoeve van duurzaamheid.

### *HRM*

De belangrijkste HRM vraag is of ondernemingen met een actiever duurzaamheidsbeleid aantrekkelijker zijn voor (potentiele) werknemers dan ondernemingen met een passief duurzaamheidsbeleid. Arbeidsveiligheid, arbeidsomstandigheden, inspraak, gezondheid, welzijn, ontwikkeling en diversiteit zijn slechts enkele voorbeelden die zowel duurzaamheid als HRM raken. Uit onderzoek van Albinger & Freeman (2009) blijkt dat ondernemingen die meer aan duurzaamheid doen, een grotere aantrekkingskracht hebben op werkzoekenden dan ondernemingen die minder aan duurzaamheid doen. Ook blijkt dat betere duurzaamheidsprestaties leiden tot een hogere mate van retentie door de toename van loyaliteit, vertrouwen en inspanningen. Dit leidt dan weer tot hogere werkprestaties. (Carmeli, 2005)

De betrokkenheid van medewerkers bij het duurzaamheidsbeleid van de onderneming leidt tot een grotere identificatie met de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat 71% van de ondernemingen duurzaamheidspraktijken ontwikkelde op het niveau van de directie, maar dat de medewerkers een grotere rol wilden voor zichzelf in het ontwikkelen van het duurzaamheidsbeleid. Pas wanneer medewerkers actief betrokken worden bij duurzaamheidsinitiatieven ontstaat optimale

medewerkersloyaliteit. Een vooruitstrevend duurzaamheidsbeleid binnen de HRM- discipline is van toegevoegde waarde voor de onderneming doordat medewerkers daardoor dus beter gaan presteren en van meer waarde zijn voor de onderneming. (Chong, 2009)

### *Inkoop*

Ondernemingen willen steeds meer duurzaam inkopen. De reden hiervoor is dat organisaties steeds vaker inkopen in landen en regio's waar niet of nauwelijks wettelijke kaders en richtlijnen zijn. Dit maakt het inkopen vaak eenvoudig omdat de productie goedkoper en eenvoudiger is. Als er al regels en wetten zijn, is de handhaving vaak nihil of gelden er lokaal andere normen en waarden.

Ondernemingen komen door deze constructies negatief in het nieuws omdat in de landen waar er ingekocht wordt niet dezelfde normen en waarden gelden wat kan leiden tot reputatieschade.

Ondernemingen moeten op onderzoek uit gaan om in kaart te brengen welke onderwerpen voor de onderneming van belang zijn en wat de onderneming zou kunnen toevoegen op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken.

Vanuit de maatschappelijke organisaties wordt er gepleit voor meer kaders en richtlijnen. Dit is voor ondernemers een reden om vanuit een defensief oogpunt in beweging te komen. Het belang van ondernemingen is vaak om de reputatie te beschermen, ze willen geen ongeregelheden in de keten omdat ze dat geld kost. Voor ondernemingen is dit dan ook een belangrijke motivatie om de keten duurzaam te beheren. (Mefford, 2011)

De overgang naar een duurzaam inkoopbeleid is onvermijdelijk. De functionele prestaties van de toeleveranciers blijken gematigd positief. Door gericht op duurzaamheid leveranciers te managen zal dit tot zowel financiële als reputatie voordelen leiden. Duurzame leveranciers blijken de continuïteit van de keten en de onderneming ten goede te komen omdat ze stabiel zijn.

Er zijn aanwijzingen dat de integratie van duurzaamheid in de inkoopprocessen ondernemingswaarde kan vertegenwoordigen. Het risico op reputatieschade wordt daardoor lager en er ontstaat een betere verstandhouding met de leveranciers wat leidt tot hogere functionele prestaties.

### *Operations kantelpunten voor duurzaamheid*

Binnen operations zijn kwaliteit, productiviteit, doorlooptijden, efficiëntie, materiaalgebruik of bijvoorbeeld het tegengaan van uitval belangrijke begrippen. Voor operations is het bijvoorbeeld een belangrijk kantelpunt om van een op efficiëntie gerichte onderneming naar een op effectiviteit gerichte onderneming te gaan. De verantwoordelijkheid voor duurzaamheid binnen operations ligt meestal bij een kwaliteits-Arbo en/of milieucoördinator. Deze functie is er vaak op gericht om ervoor te zorgen dat de onderneming minimaal aan alle wettelijke eisen voldoet.

Recente studies tonen aan dat goede milieuprestaties gepaard gaan met goede operationele prestaties. Het begrip wat ontstaan is heet eco-efficiency. Betere milieuprestaties zijn eenvoudiger te bereiken doordat ondernemingen tegenwoordig meer beschikken over duurzame technologieën. Als ondernemingen deze technieken en processen implementeren zijn ze al snel een paar stappen verder binnen de transitie richting verduurzaming. Meer doen om het milieu te ontlasten hebben vaak een positief effect op de vier belangrijkste karakteristieken van een onderneming: kwaliteit, leveringssnelheid, flexibiliteit en kosten. (Schoenherr, 2011) Onder andere de ISO 14000 normen helpen ondernemingen daarbij omdat deze norm gebaseerd is op het richting geven aan preventie van verontreiniging, recycling en afval reductie.

Het blijkt dat vooral in de eerste fasen van de duurzaamheidsontwikkeling operationsmanagement een belangrijke rol speelt volgens Kleindorfer et al. (2005).

De grootste waarde van operationsmanagement op het gebied van verduurzaming ligt voornamelijk op het kostenbesparende vlak door bijvoorbeeld te vereenvoudigen. Ook kan dit uiteindelijk weer een positieve invloed uitoefenen op medewerkerstevredenheid omdat bij operations vaak de grootste groep medewerkers werkt. Als het werk bij operations bijvoorbeeld minder belastend is zorgt dit ervoor dat de HRM kosten afnemen omdat medewerkers minder snel ziek worden en wordt de productiviteit verhoogd doordat ze meer in minder tijd kunnen doen.

#### *Corporate communicatie kantelpunten voor duurzaamheid*

Er zijn talloze voorbeelden van ondernemingen die reputatieschade opliepen na een duurzaamheidsmissie. Het is daarom voor elke onderneming van belang om de risico's van communicatie te kennen. Ervaringen van andere ondernemingen kunnen daarbij een goed hulpmiddel zijn. Een goed beleid zorgt overigens niet alleen voor het beperken van reputatieschade, het kan de reputatie ook versterken. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het partnerschap tussen TNT en het Wereldvoedselprogramma in 2001 waarbij TNT voedsel naar de andere kant van de wereld bracht omdat ze daar toch heen moesten.

Ondernemingen krijgen een betere reputatie op sociaal gebied als ze actiever zijn op sociaal gebied. Ondernemingen die een brede 'sociale notie' uitstralen scoren dan ook veel beter wat betreft hun reputatie dan de ondernemingen met een beperkte sociale notie volgens Gosseling & Vocht (2007). Volgens Van Tulder & van der Zwart(2006) vertegenwoordigt corporate communicatie een actievere houding dan public relations. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de relatie met de gemeenschap en de stakeholders. De afdeling zorgt voor een "license to operate" voor de onderneming. Na een reputatiecrisis zal deze licentie afnemen. Zowel op sociaal, milieu als integriteitsgebied moeten ondernemingen waken voor reputatieschade. Daar komt bij dat je als onderneming ook op je hoede moet zijn voor wat je zegt. De maatschappij wordt alleen maar argwanender als een onderneming

zijn eigen prestaties op duurzaamheid benadrukt, je moet dus ook niet teveel goede punten benoemen van de onderneming.

De communicatieafdeling moet volgens Doh et al.,(2010) de gehele onderneming faciliteren zodat duurzaam ondernemen ook beloond wordt. Vaak wordt de verduurzaming niet goed gecommuniceerd met de buitenwereld waardoor het zelfs zo kan zijn dat een duurzaamheidspoging in een slecht daglicht komt te staan. (Du, et al., 2010) De communicatie heeft een belangrijke functie richting investeerders, zakenpartners, banken en maatschappelijke organisaties. Daarnaast worden ook stakeholderdialogen steeds belangrijker. De manier hoe deze dialogen worden ingevuld laat de benadering van de onderneming zien, is de onderneming meer tactisch of strategisch. Tactisch wordt gezien als het beperken van reputatieschade, strategisch wordt gezien als het ondersteunen van de toekomstgerichte strategie.

#### *Innovatie kantelpunten voor duurzaamheid*

Ondernemingen zijn vaak op zoek naar de mogelijkheden om duurzaam te kunnen ondernemen. Deze zoektocht blijkt positief te werken op de inspanningen van een onderneming volgens Nidumolu et al.(2009). Als een uitdaging concreet gemaakt kan worden zijn mensen niet alleen creatiever maar ze zijn ook meer bereid om oude paradigma's aan de kant te zetten. Volgens de econoom Schumpeter is het de randvoorwaarde voor bijna ieder kantelpunt om uitdagingen concreet te maken.

Sociale innovatie is uitgewerkt door middel van base of the piramide strategieën. Ze zijn belangrijk gebleken als verdienmodel voor vooral de kleinere ondernemingen die nieuw zijn in de markt.

#### *Strategische kantelpunten voor duurzaamheid*

OP het gebied van strategie in combinatie met verduurzaming is vooral de vraag belangrijk hoe duurzaamheid tot een concurrentievoordeel kan leiden. Strategisch management heeft dan ook een belangrijke rol bij de transitie naar duurzaam ondernemen. Strategie gaat immers over de lange termijn en om de ontwikkelingen te vertalen naar een strategisch beleid van de onderneming. Samenwerking is een belangrijk strategisch voordeel, ondernemingen "verzekeren" zich op die manier tegen mogelijke risico's. Door goede relaties met de gemeenschap te onderhouden krijgt de onderneming daar voordelen voor terug die ze zonder die relaties niet gehad zouden hebben. Porter (2010) maakt de business case voor strategisch duurzaamheid duidelijk. Concurrentievermogen en duurzaamheid zijn volgens hem met elkaar verbonden. Kremer en Porter (2006) beweren dat duurzaamheid niet te ontlopen is en een strategisch kantelpunt is. Duurzaamheid moet dan ook niet gezien worden als kostenpost, een beperking of een liefdadigheidsdoel. Het moet wel gezien worden als een machtige bron van innovatie en concurrentievoordeel. Het is hierbij wel van belang dat de

onderneming samen met de stakeholders een context gaan creëren waarin zij samen op basis van duurzaamheid kunnen concurreren. Het gaat er om dat er samen waarde gecreëerd wordt vanuit meerdere invalshoeken. Verduurzaming wordt dan de nieuwe strategie waarbij het gaat om het inspelen op de veranderende behoeften. Voor de onderneming rest dan nog de vraag: positioneren wij ons als innovator, als first mover of als volger? Mede met het belang van een strategie voor duurzaamheid wordt het belang van leiderschap ook steeds meer erkend. Strategie moet namelijk wel ontwikkeld, geïmplementeerd én gerealiseerd worden. Het slagen van duurzaamheid is mede afhankelijk van een goede visie en een goed en onderbouwd verhaal. De leiding van de onderneming speelt hierin dus ook een grote rol omdat zij vaak verantwoordelijk zijn voor deze visie.

Wat betreft type leider moet de onderneming op zoek naar onafhankelijke leiders, vrouwelijke leiders en leiders die meer in de gemeenschap staan.

Voor elke onderneming is een (nieuw) duurzaamheidsbeleid maatwerk. Elke onderneming is namelijk anders en dat vereist dus per onderneming een andere aanpak. Elke onderneming moet opzoek gaan naar punten waarop de focus op moet komen te liggen zodat duurzaamheid van waarde kan zijn voor de onderneming. Het beeld wordt geschetst door ervaringen, de verwachtingen van stakeholders en moet worden uitgewerkt tot een visie. Hierin legt lef een basis voor een gedegen duurzaamheidsbeleid.

Van Tilburg et al.(2012) concluderen dat de kennis over het efficiënt en effectief managen van duurzaamheid nog niet op het gewenste niveau is. Investeringen in duurzaamheid kunnen zicht uitbetalen al is het een uitdaging om dit goed uit te werken én om een verstandig transitietraject aan te gaan. De vragen die ondernemingen zichzelf zouden moeten stellen om tot een kritischer zelfbeeld te komen zijn;

- Vragen mijn aandeelhouders of kapitaalverschaffers om een duurzame wending?
- Stellen onze eigen klanten duurzame productinnovaties (of technologieën, diensten, verdienmodellen) op prijs?
- Kan onze reputatie in het geding zijn als we verzuimen tijdig een duurzame draai te maken?
- Behoud ik de mensen die ik voor ons bedrijf wil behouden beter door duurzamer te presteren?
- Zijn bedrijfseconomische rendabele voordelen te verwachten als we investeren in duurzaamheid?

De antwoorden op deze vragen leveren input op zodat er rationeel en beargumenteerd een koers uitgezet kan worden in de transitie richting duurzaamheid.



### **2.2.5 De Wisselwerking**

Van Tulder en Kolk (2001) hebben al eerder geprobeerd om een evenwicht te vinden tussen ondernemen en de maatschappelijke verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken. In één van hun onderzoeken hebben zij de internationale sportartikelenindustrie onderzocht op het gebied van ethische principes zoals gedragscodes. Zij zijn tot de conclusie gekomen dat verduurzaming alleen tot stand kan komen als er een wisselwerking is tussen de verschillende stakeholders. Vooral het invullen van de uitvoering moet door meerdere stakeholders gedragen worden (van Tulder & Kolk, 2001) Duurzaam ondernemen heeft alleen kans van slagen als alle stakeholders kunnen accepteren dat er een duurzaam beleid gevoerd wordt.

### **2.2.6 De klant?**

De grote vraag voor ondernemingen blijft of klanten wel geïnteresseerd zijn in een verduurzaamde onderneming. Zijn ze bijvoorbeeld bereid om meer te betalen voor een duurzaam product of voor een duurzame onderneming? Wellicht dat, dat ook wel een van de meest belangrijke vragen is voor iedere ondernemer. Accepteren klanten het als de ondernemer de hogere kostprijs voor verduurzaming doorrekent naar de klant? Of kan de ondernemer een hogere prijs vragen omdat hij duurzaam onderneemt?

Op de vraag of consumenten geïnteresseerd zijn in verduurzaming en of ze bereid zijn om meer te betalen voor duurzaamheid lopen de conclusies over uiteen. Over het algemeen is de Nederlandse bevolking in grote mate geïnteresseerd in verduurzaming en dat groeit nog steeds. Nederland is dan ook bij uitstek het land om te starten met verduurzaming mede vanwege de lange tradities op het gebied van fair trade met onder meer Max Havelaar. Voor de Nederlandse bevolking is de mate van duurzaamheid dan ook een steeds belangrijker motief om een product wel of niet te kopen. Op zich is de Nederlandse consument wel bereid om meer te betalen voor duurzaamheid als de prijsverschillen kleiner zouden zijn tussen wel duurzaam en niet duurzaam. (Bleijenbergh, 2010)

### **2.2.7 In welke fase zit de onderneming?**

Voor elke onderneming die inzicht wil krijgen in de fase van duurzaamheid is er een scan opgesteld die bestaat een aantal vragen. Deze vragen gaan over de intrinsieke motivatie en over de responsiviteit zoals eerder beschreven in 2.2.2. Hieronder volgt een korte beschrijving van de scan:

Aan de onderneming worden zes vragen gesteld. Drie meten de motivatie en drie meten de responsiviteit. Bij elke vraag zijn vier mogelijkheden om te antwoorden; A, B, C of D. Voor elk A antwoord worden 30 punten gegeven, elk B antwoord krijgt 20 punten, elk C antwoord krijgt 10

punten en D staat voor 0 punten. Uiteindelijk komt hier een score uit die correspondeert met een fase.

*minder dan 40 punten.*

U staat nog aan het begin qua duurzaam ondernemen. De eerste stap moet nog gezet worden.

*Tussen de 40 en 80 punten.*

De eerste stappen zijn gezet in duurzaam ondernemen, maar er kunnen waarschijnlijk nog veel meer stappen gezet worden.

*Tussen de 80 en 120 punten.*

U bent al aardig op weg in de reactieve of de actieve fase.

*Meer dan 120 punten.*

U zit zeker in de actieve fase.

### **2.3 Leiderschapskenmerken**

*“Juist in tijden van crisis staan ‘echte’ leiders op. Althans, dat is een populair vooroordeel. Winston Churchill bijvoorbeeld was een van de meest bewonderde leiders in de twintigste eeuw. Hij straalde vertrouwen en overwicht uit, had een eenduidige boodschap (‘we will never surrender’), en dat in oorlogstijd terwijl het volk in wanhoop verkeerde. Datzelfde volk koos echter, toen ze voor een andere uitdaging gesteld werden- de wederopbouw- direct na de oorlog voor een andere leider. Churchill werd bedankt voor de moeite”. (Dell, et al., 2009)*

Leiders staan vaker voor grote uitdagingen dan de rest van de organisatie. Zij zetten de kaders neer van de onderneming, zij bepalen de koers van de onderneming of hetgeen zij leiding aan geven. Zo ook Churchill zoals hierboven staat beschreven. De uitdaging maakt vaak de uitdaging omdat ze groot en complex zijn. En elke leider heeft te maken met dit soort uitdagingen.

De groei van de economie heeft geleid tot grotere bedrijven wat de uitdaging voor leiders alleen maar groter heeft gemaakt. Leiding geven aan een grotere onderneming vraagt een andere manier van leiding geven dan leiding geven aan een kleinere onderneming. Mede door de omvang van ondernemingen ontstaan er lokale verschillen binnen één bedrijf. Een bedrijf met activiteiten in verschillende landen en continenten kan niet altijd in elk land op dezelfde manier geleid worden, er is sprake van verschillen in cultuur. Hierdoor is centrale sturing soms niet meer op zijn plaats. De zeggenschap komt bij grotere ondernemingen vaak meer bij de afdelingen te liggen. Bestuurders van ondernemingen werken tegenwoordig meer op afstand. De verwachting naar leiders toe is vooral dat ze de organisatie draaiende houden, dat ze mensen inspireren, dat ze hun visie op het bedrijf uitdragen en dat ze vooral de randvoorwaarden creëren om het bedrijf en de mensen goed te kunnen laten werken.

Ondernemingen verschillen onderling enorm, dat is de reden dat niet elke leider bij elke onderneming past. Leaders moeten, net zoals alle andere werknemers, wel bij de onderneming passen anders is de kans groter dat ze de onderneming vroegtijdig verlaten. Leaders zijn onder te verdelen in diverse “types”. Dit type wordt mede bepaald op basis van hun manier van leidinggeven en hun persoonlijke voorkeuren. Dell et al(2009) hebben een overzicht gemaakt van de verschillende gedragingen van leiders met daarachter de bijbehorende stijl. Onderstaande tabel geeft dit weer.

Leiderschapsgedrag- en stijl	
Leiderschapsgedrag	Leiderschapsstijl
Ik houd me bezig met lange termijn doelen	visionair
ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden	visionair
Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren	resultaatgericht
Ik ben degene die de beslissingen neemt	directief
ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen	mens georiënteerd
ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen	mens georiënteerd
ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen	pragmatisch
ik ben flexibel en pas mijn leiderschapsstijl aan, aan de situatie	flexibel
ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien	resultaatgericht
ik deleger veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen	participatief
ik motiveer mijn mensen door middel van inspiratie	mens georiënteerd
ik beloon mijn mensen voor goed functioneren	resultaatgericht

(Dell, et al., 2009)

Nederlandse executives zijn vooral in het bezit van drie typen leiderschap. Visionair leiderschap is de meest voorkomende leiderschapsstijl gevolgd door resultaatgericht leiderschap. Als derde komt men georiënteerd leiderschap. Hieronder staat een tabel van deze stijlen met de daarbij voorkomende kenmerken.

Dominante leiderschapsstijlen in Nederland	
Visionair leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ik houd me bezig met lange termijn doelstellingen</li> <li>* ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden</li> <li>ik ben niet diegene die de beslissingen neemt</li> </ul>
resultaatgericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren</li> <li>* ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen</li> <li>* ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien</li> </ul>
mensgericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ik creëer een sfeer waarin mensen zich veilig voelen</li> <li>* ik motiveer mijn mensen door middel van inspiratie</li> <li>* ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen</li> <li>* ik beloon mijn mensen voor goed functioneren</li> </ul>

(Dell, et al., 2009)

Duurzaam leiderschap is herkenbaar door naar organisaties te kijken en te onderzoeken hoe deze organisaties omgaan met diverse issues. De dingen doen zoals je ze altijd deed volstaat vaak niet meer in deze maatschappij. Van leiders wordt verwacht dat ze met oplossingen komen om te verduurzamen, hoe moeilijk de issues soms ook zijn. David de Cremer Hoogleraar behavioural ethics aan de Erasmus Universiteit, spreekt van de term “opofferend leiderschap”. Met opofferend leiderschap wordt de leiderschapsstijl bedoeld waarmee leiders bereid zijn om zich als eerste kwetsbaar op te stellen en hiermee ook bereid zijn om de eerste kosten te gaan dragen. In andere theorieën wordt er ook wel gesproken over ‘dienend leiderschap’ wat ongeveer op hetzelfde neer komt.

Leiders zouden niet bang moeten zijn voor maatschappelijke dilemma’s. Ze zouden meer hun verantwoordelijkheid moeten nemen en eerlijk moeten communiceren over veranderingen die komen gaan. De communicatie moet oprecht en openbaar zijn zodat de buitenwereld meer te weten komt waar een onderneming en de leiders mee bezig zijn. Gerard Kleisterlee, CEO van Philips zei hier al eens over: ‘Leiders in tijden van crisis moeten zichtbaar zijn en de mensen in eerste instantie bij de hand nemen’. Het komt er op neer dat leiders mensen echt naar een doel moeten begeleiden. (Dell, et al., 2009)

Porter en Kramer komen tot de conclusie dat duurzaamheid en concurrentievermogen goed met elkaar samengaan. Duurzaamheid is inmiddels zo belangrijk voor ondernemingen dat ze het wel in hun strategie moeten opnemen om ook in de toekomst concurrerend te kunnen blijven.

Verduurzaming mag niet meer gezien worden als een kostenpost, ondernemingen moeten het zien als een voordeel voor de concurrentie. (Porter & Kramer, 2006) (Porter & Kremer, 2010) echt leiderschap is hiervoor nodig, zodat leiders het verschil kunnen maken. Voor ondernemingen is het dan ook belangrijk dat hun leiders de verduurzaming in gang zetten en het een belangrijke rol geven in de organisatie. Voor ondernemingen en hun leiders is het vaak de uitdaging om duurzaamheid een rol te geven in hun strategie. Uiteindelijk hebben leiders vaak zelf de keuze om wel of geen duurzaam beleid te voeren. Zoals al eerder in het transitie model van Rob van Tulder is aangegeven is de motivatie een belangrijke pilaar voor de transitie richting verduurzaming. De motivatie van leiders kan daarbij zowel extrinsiek als intrinsiek gevonden worden. Toch blijft het de keuze van leiders om daar wel of niet iets mee te doen. Zij zijn uiteindelijk de verantwoordelijke en daarmee degene die het beleid moeten formuleren en er vervolgens voor moeten zorgen dat het beleid uitgevoerd wordt. Uit onderzoek onder honderd ondernemingen blijkt dat de duurzaamheidsprestaties positiever worden naar mate leiders onafhankelijker zijn en ze meer in de gemeenschap staan. Daarnaast hebben vrouwelijke leiders vaker een positief effect op de duurzaamheidsprestaties. Zij vinden verduurzaming vaak belangrijker dan hun mannelijke collega's (Mallin & Michelon, 2011) Verder blijkt dat hooggekwalificeerd personeel liever voor een leider wil werken die ethiek hoog in het vaandel heeft staan dan dat ze voor een leider willen werken die ethiek minder belangrijk vindt. (Strobel, et al., 2010)

Zoals al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven hebben leiders een grote invloed op de organisaties waar zij leider van zijn. Dat is de reden dat zij leider zijn. Leiders hebben een grote invloed op hoe hun bedrijf scoort op het gebied van duurzaam ondernemen. (Waldman, et al., 2006).

## **2.4 Veranderingen**

Bij een transitie gaat het vooral om de verandering die in gang gezet wordt. Veranderen wordt vaak als lastig ervaren. Mensen en ondernemingen veranderen vaak langzaam en gedurende de verandering komen ze vaak voor grote uitdagingen te staan. Hieronder staat een theorie beschreven over veranderen zodat er beter inzicht komt in de veranderprocessen.

Ondernemingen veranderen vanwege diverse redenen. Soms om bijvoorbeeld kosten te besparen, soms omdat de maatschappij ook verandert of omdat blijkt dat er in het verleden fouten zijn gemaakt en veranderen de enige optie is om de kunnen blijven bestaan. Toch is veranderen ook een continu proces en worden organisaties wel gedwongen om verandering in gang te zetten zodat ze mee kunnen gaan met de veranderende maatschappij. Deze veranderingen kunnen weer worden

omgezet in kansen als daar goed leiding aan gegeven wordt. Er zijn veel verschillende methoden om te veranderen. Een groot deel van deze methodes faalt omdat geen rekening houden met het menselijk gedrag waardoor er in feite niets veranderd. Ondernemingen die bijvoorbeeld veel last hebben van inbraak kunnen hun pand extra goed beveiligen. Zo kunnen ze de allerduurste sloten aanschaffen en kunnen ze deze op elke deur laten plaatsen. Als mensen deze sloten echter niet gebruiken dan verandert er niets. Het gaat dus vooral om wat de mensen ermee doen, zij moeten veranderen. Kotter(1996) zet de verandering in op basis van gedrag en heeft daar een acht stappenmodel voor ontwikkeld waarmee de veranderingen ook daadwerkelijk ingezet kan gaan worden. Hieronder de acht stappen:

1. Urgentiebesef vestigen.
2. Leidende coalitie vormen.
3. Visie en strategie ontwikkelen.
4. Veranderingsvisie communiceren.
5. Breed draagvlak voor de verandering creëren.
6. Korte termijn successen genereren.
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

(Kotter, 1996)

Bij het veranderproces spelen de leiders een belangrijke rol. Elke fase binnen een veranderproces heeft andere uitdagingen waar leiders leiding aan moeten geven. De inactieve fase kenmerkt zich door maximale efficiëntie waar transactioneel leiderschap goed bij past. Bij het overgaan van inactief naar reactief heeft transactioneel leiderschap niet meer de voorkeur. Het gaat niet meer om efficiëntie maar de onderneming komt onder externe druk te staan. De uitdaging voor leiders is om er gezamenlijk met de medewerkers uit te komen. Bij deze fase heeft charismatisch leiderschap de voorkeur zodat leiders de medewerkers mee kunnen krijgen in hun plannen.

Bij de overgang van reactief naar actief hebben moreel, ethisch of visionair leiderschap de voorkeur. De leider heeft een visie nodig, wat vaak ontbreekt bij charismatische leiders. Zonder visie zal de leider waarschijnlijk niet voorbij het kantelpunt kunnen komen en vormt dat een obstakel. Als de organisatie verder wil in de transitie naar de proactieve fase dan heeft transformationeel leiderschap de voorkeur omdat de leider grote veranderingen moet leiden. Daarnaast moeten externe stakeholders worden betrokken en moeten de maatschappelijke veranderingen ook gemanaged worden.

Elke fase heeft dus een andere leiderschapsstijl nodig. Voor leiders is het echter niet eenvoudig om hun eigen leiderschapsstijl te veranderen. Het is dan ook wenselijk om bij elke nieuwe fase van de

transitie een andere leider aan te stellen. Zo krijg je als onderneming een leider die bij de transitiefase past én tevens een nieuwe leider die opnieuw de volgende fase kan starten. Een nieuwe CEO/leider biedt kansen om de verduurzaming te versnellen.

Ondernemingen kaarten steeds vaker een kwestie aan waarbij zij de issuelevenscyclus mee doorlopen. Dit komt vaak vanuit de transformationele leiders die hiermee een issue aanhalen waar ze echt een visie over hebben. Al meerdere grote ondernemingen als Philips, Apple, IBM, General Electric en Unilever zijn een thought leadership campagne gestart. Zo deed Dove (merk van Unilever) onderzoek naar het extreem lage zelfbeeld van vrouwen in verschillende landen. Op basis van dit onderzoek introduceerden ze een campagne met natuurlijkere vrouwen omdat bleek dat het lage zelfbeeld te maken had met invloed die de industrie had op vrouwen. (van Tilburg, et al., 2012)

In het bovenstaande zijn vooral de leiderschapsstijlen aan bod gekomen. Elke leider, en dan vooral de gevestigde namen, heeft een bepaalde reputatie. Deze reputatie is ontstaan op basis van hun voorgaande werk en bijbehorende resultaten. De reputatie die je hebt als leider is echter wel beïnvloedbaar en niet altijd betrouwbaar. Het ontwikkelen van een reputatie is afhankelijk van hoe anderen tegen de leider opkijken aan de hand van de twee dimensies. Het gaat er hierbij om of iemand wel of niet gezien wordt als moreel persoon en of iemand wel of niet gezien wordt als morele manager. De morele persoon is dan wie je bent en wat je doet. De morele manager gaat over het zijn van een rolmodel en veel praten over ethiek en de waarden. Als het de leider lukt om in ieder geval gezien te worden als ethische leider dan betaalt zich dat vaak terug in trotse medewerkers, toewijding en loyaliteit. (Trevino, et al., 2000)

De ethische reputatie van leiders betaalt zich dus terug. Daar mag een leider dus ook best tijd en energie in steken. Maar waarom handelen leiders dan niet altijd "ethisch". Niek Hoogervorst kwam tot de conclusie dat ethisch handelen moeilijker wordt als het persoonlijke belang van de manager ter sprake komt. Managers zorgen altijd goed voor zichzelf en dit mag dan ten koste gaan van anderen. Vooral wanneer het eigen belang in het geding komt hebben managers meer moeite met ethische waarden. Een andere conclusie die getrokken werd is dat ethisch leiderschap in wisselwerking staat met het gedrag van de volgers van leider. Het blijkt dat de mate waarin een leider gewaardeerd wordt sterk van invloed is op het gaan voor eigen belang. Dus hoe meer een leider gewaardeerd wordt, hoe meer hij bereid is om zijn eigen belangen minder belangrijk te maken. Echter, naar mate der de volgers negatiever worden over hun leider dan zal de leider ook meer zijn eigenbelang belangrijker maken. De mate van (on)zekerheid speelt hier een grote rol in want wanneer leiders onzekerder zijn over hun rol als leider speelt dit mee in hun manier van ethisch leidinggeven. (Hoogervorst, 2011)

Leiders en hun leiderschap kunnen dus het verschil maken voor een onderneming. Leider zouden een oplossing kunnen zijn voor een probleem, ze moeten mensen verbinden om succes en overleving te

bevorderen. Men zou ervan uit kunnen gaan dat leiderschap het individuen beïnvloed om bij te dragen aan het welzijn van een groep. Daarnaast wordt leiderschap ingezet om de groep te coördineren én te begeleiden om de doelen te bereiken. Over leiderschap zijn inmiddels al vele studies gedaan waarmee de wetenschap steeds weer tot nieuwe inzichten komt. De ontwikkeling over leiderschap is echter nog niet klaar en zal zeker nog lang voortduren. (Kaiser, et al., 2008).

## **2.5 Duurzaamheid en leiderschap**

De transitie richting duurzaamheid of de fase van waarin de onderneming zit is dus sterk afhankelijk van welk type leiderschap er aanwezig is in een organisatie. De literatuur is echter niet eenduidig over welk type leiderschap er dan exact nodig is. Dit is te verklaren doordat elke organisatie anders is en ook elke organisatie een ander type leider nodig heeft evenals een ander type leiderschap. Toch is er wel enig verband te vinden tussen leiderschap en duurzaamheid. Leaders die bijvoorbeeld sterk gericht zijn op duurzaamheid, zijn ook bereid om hier meer in te investeren. Doordat zij niet elke duurzame investering exact uitrekenen naar winstmaximalisatie, maar juist overtuigd zijn dat duurzaamheid een goede keuze is waardoor een bedrijf op langere termijn meer waarde creëert. Leaders die enkel kiezen voor kortetermijnwinst zullen minder investeren in duurzaamheid in hun ogen vaak iets is voor de langere termijn en investeren hoort daar niet bij.

Al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat de strategie van groot belang is voor een onderneming. Ook als het gaat om een strategisch plan met betrekking tot duurzaamheid is dit zeker van belang. Leiderschap speelt dan ook een grote rol als het gaat om het ontwikkelen, implementeren en realiseren van dot plan. De leiding van de onderneming of afdeling is hier primair voor verantwoordelijk. De grootste uitdaging is om het juiste type leider aan te stellen binnen een onderneming of afdeling om zo een verder te maken op het gebied van duurzaamheid. Men zou kunnen stellen dat elke fase van duurzaamheid een ander type leider vereist. Het gaat om de verandering, de transitie, van inactief naar reactief, van reactief naar actief, van actief naar proactief en vervolgens proactief kunnen blijven.

Als een onderneming, of een afdeling van die onderneming, in de inactieve fase zit dan ligt transactioneel leiderschap het meest voor de hand. Dit type leider gaat voor de maximale efficiëntie wat ten koste gaat van investeringen in de toekomst. Voor de transitie van inactief naar reactief is charismatisch leiderschap het beste type leider voor de organisatie. Zoals al eerder beschreven worden ondernemingen en afdelingen reactief door een uitdaging waarin zij onder grote druk komen te staan. De transactionele leider is dan niet meer het beste type, de charismatische leider kan mensen te woord staan en reageren op de uitdaging. Bij de overgang van inactief naar actief is de visionair het meest voor de hand liggend type leider. De organisatie of afdeling heeft een visie nodig om ergens naar toe te kunnen werken, om de kantelpunten te kunnen overwinnen. Een



charismatische leider zonder visie zal hoogstwaarschijnlijk wel het bedrijf overeind houden, maar zal niet de omslag kunnen maken omdat hij simpelweg niet weet waar hij heen wil. Om van actief naar proactief te komen is een leider nodig die de organisatie en stakeholders met elkaar kan verbinden. Transactioneel leiderschap is dan het beste type leiderschap wat bij deze fase past. Er moet zowel intern als extern veel gebeuren bij deze omslag en de verbindende leider past hier dan het beste bij. Voor de meeste leiders is het niet eenvoudig om hun type leiderschap te veranderen. Ze hebben een leiderschapstype ontwikkeld waar zij zich prettig bij voelen en waar ze ook effectief mee zijn. Om de overgang naar een volgende fase te maken is het echter wel van groot belang om daar het juiste type leider bij te zoeken wat er dus op neer komt dat een volgende fase ook een andere leider vereist of in ieder geval een ander leiderschapstype. (van Tilburg, et al., 2012)

## **2.6 Conclusie leiderschap en de transitie richting duurzaamheid**

In dit hoofdstuk is de kennis beschreven over duurzaam ondernemen en leiderschap. Hieruit kan geconcludeerd worden dat verduurzaming al in grote mate onderdeel is van vele ondernemingen maar dat er ook nog veel kansen zijn om verder te gaan. Mede doordat consumenten ook de verwachting hebben dat ondernemingen iets aan duurzaam ondernemen doen ontwikkelen onderneming een beleid op basis van de verduurzaming. Enkele decennia geleden waren vooral incidenten een aanleiding om te starten met duurzaam ondernemen, tegenwoordig worden duurzame programma's eerder opgestart vanuit de verwachting van de consument en de maatschappij, het hoort bij het ondernemen zelf.

In bovenstaande is beschreven dat shared value een mogelijkheid is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en daarnaast economische kansen te benutten. Winst voor de maatschappij én winst voor de onderneming staat bij deze methode voorop.

Ook hebben we kunnen lezen dat duurzaam ondernemen vier stadia kent, wat altijd begint met een inactieve houding en vanuit die houding doorgroeit naar reactief, naar actief en uiteindelijk naar proactief. Dit kan uiteindelijk leiden tot enkele bedrijfsstrategieën op het gebied van duurzaam ondernemen.

Het ondernemingsperspectief speelt een belangrijke rol in de benadering van duurzaam ondernemen. Ondernemingen hebben te maken met veel stakeholders die allen hun eigen belang vertegenwoordigen met vele tegenstrijdigheden. Veel managers denken dat duurzaam ondernemen geld kost wat in tegenstrijd is met de literatuur. Daar wordt juist geconcludeerd dat ondernemingen met een goed gefundeerd duurzaam beleid dezelfde winstcijfers realiseren als bedrijven met geen of minimaal duurzaam beleid. Het is van groot belang om een goede wisselwerking tussen stakeholders en ondernemingen te hebben. Dit is een vereiste om een duurzaam beleid te kunnen laten slagen.

Verduurzaming is pas succesvol als de leiders van een onderneming de verduurzaming ook in hun beleid opnemen én tot uitvoering brengen. Leiderschap bestaat namelijk uit het stellen van doelen en vervolgens mensen coördineren en begeleiden om de doelen vast te stellen.

Kotter legt een stappenplan uit om een organisatie te veranderen. In 8 stappen kun je daarmee de organisatie veranderen met als kernpunt het menselijk gedrag binnen een organisatie. Ook hebben we kunnen lezen dat wanneer een leider zelf een ethische reputatie heeft dat de medewerker dit terugbetaalt in trots, toewijding en loyaliteit. Verder kunnen we concluderen dat ethisch leiderschap moeilijker wordt naarmate de persoonlijke belangen meer op het spel komen. Ethisch leiderschap staat dan ook in wisselwerking met het gedrag van de volgers.

In de beschreven theorie over verduurzaming meer gezien worden als antwoord op de vraag: wat moet er gedaan worden? De leiderschapstheorie, met Kotter voorop geeft antwoord op de vraag: Hoe moet verduurzaming uitgevoerd worden. Toch is de literatuur niet eenduidig over de manier waarom duurzaamheid het beste vertaald kan worden naar de praktijk. Daar ligt wellicht ook de grootste uitdaging voor ondernemingen. Er is veel theorie over duurzaamheid en ook veel theorie over leiderschap maar er is nog weinig theorie over duurzaamheid én leiderschap.

Een vraag die onbeantwoord is, is de vraag waarom Kotter niet vaker genoemd wordt in duurzaamheidsonderzoeken. Kotter is een eenvoudige vertaler van verandermanagement waar de duurzaamheidstheorie behoefte aan heeft. Ook duurzaam ondernemen waarmaken geeft nauwelijks antwoorden op de vraag: Hoe brengt een onderneming duurzaam ondernemen in de praktijk. Er wordt een goede analyse gemaakt van de kantelpunten en ook worden er voorbeelden gegeven van ondernemingen die goed met duurzaamheid omgaan, maar er blijft echter een gat binnen de theorie over hoe ondernemingen de verduurzaming tot uitvoering moeten brengen.

De laatste vraag die rest is de vraag bij wie het leiderschap berust binnen een onderneming. Bij enkel de CEO? En hoe groot is dan de invloed van de CEO op de onderneming? Of zijn de persoonlijkheden van het middenkader doorslaggevend? Zoals al eerder is aangegeven is leiderschap echt een belangrijk onderdeel om een onderneming te verduurzamen en dat ook zo te houden. Om de verduurzaming te kunnen praktiseren is het van groot belang om te weten waar de absolute leiding van een onderneming ligt. Ook daar is de theorie niet eenduidig over, soms wordt er gesproken over de CEO, soms over het managementteam en soms over het kader.

### 3. Onderzoeksmethode

“The scientist is not the person who gives the right answers, he’s one who asks the right questions”  
(Claude Lévi- Strauss)

#### 3.1 Introductie

In het tweede hoofdstuk zijn de theorieën aan bod gekomen met betrekking tot de transitie richting duurzaam ondernemen en de leiderschapskenmerken. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de onderzoeksmethode. De onderzoeksmethode geeft weer hoe het onderzoek uitgevoerd is en welke methodologische keuzes er gemaakt zijn om tot gefundeerde conclusies te komen.

#### 3.2 Onderzoeksstrategie

Onderzoek doen betekent ook keuzes maken. Keuzes voor een bepaalde manier van onderzoek doen. Per onderzoek verschilt deze keuze en de keuze is ook afhankelijk van onder andere het onderzoeksobject, de onderzoeker zelf en bijvoorbeeld de tijd. De gemaakte keuzes hebben grote invloed op het verdere verloop van het onderzoek.

Er bestaan meerdere strategieën voor wetenschappelijk onderzoek, waaronder bijvoorbeeld een experiment, survey, case studie of bijvoorbeeld een etnografisch onderzoek. In dit onderzoek zal er onderzoek gedaan zal worden bij één onderneming. Daarmee is de keuze al gemaakt voor een case studie. Bij een case studie wordt een specifieke situatie grondig onderzocht en de informatie uit het onderzoek leidt tot een antwoord op de vraagstelling. (Bryman & Bell, 2011)

De case studie is een steeds vaker voorkomende onderzoeksstrategie binnen de wetenschap. Net als bij andere studies, hebben onderzoekers die gebruik maken van een case studie te maken met een aantal voorspelbare uitdagingen. Voor een goed en gedegen onderzoek is het aantal cases van groot belang. Er zijn minimaal vier cases nodig en maximaal tien om het onderzoek goed uit te kunnen voeren. (Eisenhardt, 1989)

De casestudie kenmerkt zich door middel van zeven principes. Het eerste kenmerk is dat de casestudie zich richt op een klein domein bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden. Het heeft een arbeidsintensieve benadering, het gaat meer de diepte in de breedte, het is een selectieve steekproef, het beweerde betreft in veel gevallen het geheel, het is een open waarneming op locatie en het betreft kwalitatieve gegevens. Een casestudie is dan ook in meerdere opzichten de tegenpool van een survey. (Verschuren & Doorewaard, 2007)

Een belangrijk kenmerk van de case studie is dat dit type studie een empirisch onderzoek is naar een hedendaags verschijnsel binnen de eigen context. De kritiek op de case studie is dat er bij een case studie een grote invloed van de bias is op de onderzoeksresultaten. Toch wordt dit weerlegd met de stelling dat deze bias ook van invloed is bij andere onderzoeksstrategieën. Het nadeel is bij de case

studie dat er niet gegeneraliseerd kan worden naar een groter geheel. (Yin, 1994)

Het belangrijkste kenmerk van een casestudie is dat een casestudie met één of hooguit enkele tientallen cases werkt. De consequentie hiervan is dat dit ook een uitwerking heeft op de resultaten van het onderzoek omdat de onderzoeksresultaten komen uit de wel of niet gekozen case(s).

Het tweede kenmerk is dat een casestudie veel meer in de diepte gaat. Bij een casestudie wordt meer gebruik gemaakt van een één of meerdere vrije interviews met open vragen. De onderzoeker probeert bij een casestudie diepgang te krijgen door gebruik te maken van meerdere bronnen, zogenoemde bronnen triangulatie.

Het derde kenmerk vloeit voort uit het werken met een klein aantal cases, de steekproeftrekking. De steekproeftrekking is zeer selectief omdat de cases vaak gekozen worden. De onderzoeker laat zich bewust leiden door de antwoorden die hij te weten wil komen en kiest op basis daarvan de steekproef uit. De onderzoeker kiest bewust welke cases hij wil onderzoeken.

De vierde karakteristiek van een casestudie is dat de onderzoeker een beeld tracht te krijgen van het gehele object. Het wordt hiermee een holistische werkwijze waarbij de dataverzameling open plaatsvindt. Hierbij kan worden gekozen uit onder andere het vrije interview, observaties, teksten of audiovisueel materiaal. Hierbij helpt het om triangulatie toe te passen om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject.

Een ander kenmerk van een casestudie is dat het object of de case in zijn natuurlijke omgeving wordt bestudeerd wat wil zeggen dat het onderzoek op plaatsvindt. Hierbij gaat de onderzoeker naar de onderneming toe om daar te observeren, de documenten bekijken, interviews afnemen en/of om waarnemingen te verrichten.

Binnen de casestudie kan er gekozen worden uit een enkelvoudige of een vergelijkende casestudie. Bij de enkelvoudige casestudie wordt er slechts één case diepgaand bestudeerd. Het accent ligt hierbij op triangulatie om het toeval zoveel mogelijk uit te sluiten. Er is namelijk maar één case beschikbaar. Hierbinnen kunnen eventueel meerdere sub cases worden onderscheiden door verschillende afdelingen binnen één bedrijf(de case) te onderzoeken. Het is van belang dat er een verschil is tussen onderzoekseenheden en waarnemingseenheden Bij de onderzoekseenheid is de case bijvoorbeeld een onderneming, de waarnemingseenheden zijn bijvoorbeeld de afdelingen van die onderneming.

Ook kan er een vergelijkende casestudie plaatsvinden. Deze wijkt af van een enkelvoudige casestudie in de zin, dat een vergelijkende casestudie meerdere cases onderzoekt en deze onderling vergelijkt. Bij de vergelijkende casestudie kan worden gekozen uit meerdere varianten maar de hiërarchische en de sequentiële zijn de belangrijkste twee. Bij de hiërarchische methode worden twee cases onafhankelijk van elkaar bestudeerd en deze vergeleken. Bij de sequentiële methode begint de onderzoeker met één case en op basis van die case wordt een tweede case gekozen waarmee de

resultaten uit de eerste case worden vergeleken. Vervolgens wordt er een deze case gekozen waarmee hetzelfde gebeurt en kan de onderzoeker oneindig doorgaan.

Een casestudie biedt voor en nadelen voor een onderzoeker. Vooral bij een praktijkgericht onderzoek kan een casestudie voordelen hebben. Een casestudie biedt de mogelijkheid om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een survey of experiment waarbij de onderzoeker veel meer aspectkennis krijgt. Vooral binnen veranderingstrajecten is dit integrale beeld een voordeel omdat hierin ook de context en de situatie benoemd wordt waardoor het onderzoek beter begrepen wordt. Een ander voordeel is dat de resultaten eerder worden geaccepteerd door de maatschappij dan wanneer er een ingewikkeld experiment aan vast zit. Doordat een casestudie onderzoek minder afstandelijk is en de onderzoeker een rol aanneemt die dicht bij de onderneming(en) staat worden de resultaten ook eerder geaccepteerd. Daarnaast heeft de casestudie een meer alledaags karakter en zijn de soort gegevens die de casestudie oplevert meer begrijpelijk waardoor de resultaten eerder worden geaccepteerd. Deze acceptatie is een voorwaarde om daadwerkelijk een veranderingsproces in gang te zetten.

Een nadeel van de casestudie is dat de geldigheid niet altijd extern geaccepteerd wordt. Hoe minder gevallen er worden bestudeerd, hoe moeilijker het wordt om aan te tonen dat de resultaten ook geldig zijn in algemene zin.

### **3.3 De casestudie in dit onderzoek**

Het doel van dit onderzoek is om te weten te komen welke leiderschapskenmerken er van invloed zijn op de transitie richting duurzaam ondernemen binnen de context van een marktleider. Binnen de onderzochte onderneming zijn er sub cases gemaakt op basis van de eerder genoemde disciplines. Voorafgaand aan het onderzoek is het van groot belang om de cases te selecteren met een minimum van vier en een maximum van tien. (Eisenhardt, 1989) In dit onderzoek is er gekozen om alle geïdentificeerde afdelingen te onderzoeken. Dat zijn; finance, operations, marketing, HRM, inkoop, strategie, communicatie en innovatie. Van al deze afdelingen is een senior manager geïnterviewd die mede verantwoordelijk is voor de afdeling. Bij het selecteren van de managers is geen rekening gehouden met andere factoren dan dat ze aan twee eisen moesten voldoen. De managers moesten senior manager zijn én ze mochten geen bekende zijn van de onderzoeker. Aan deze manager zijn, op basis van bijlage II uit duurzaam ondernemen waarmaken (van Tilburg, et al., 2012) meerdere vragen voorgelegd waaronder de zes vragen om te bepalen hoe een onderneming scoort op het gebied van de transitie richting duurzaam ondernemen. Daarnaast zijn aan de betreffende managers de dertien leiderschapskenmerken (Dell, et al., 2009) voorgelegd waarin zij aan hebben moeten geven of zij zich helemaal herkennen in de eigenschap, zich veel herkennen in de eigenschap, zich deels herkennen in de eigenschap of helemaal niet herkennen in de eigenschap. Hierdoor zijn er

uiteindelijk negen case studies gedaan bij elke geïdentificeerde afdeling binnen één onderneming. Na deze casestudies zijn de resultaten per studie geanalyseerd. Vervolgens zijn de resultaten per studie met elkaar vergeleken waardoor er meer algemene conclusies tot stand zijn gekomen over leiderschapskenmerken die van invloed zijn op de transitie richting verduurzaming.

### 3.4 Interviews

Het afnemen van interviews is een goed middel om dieper in te kunnen gaan op een onderwerp. De interviews tijdens dit onderzoek hebben de functie om erachter te komen welke invloed leiderschapskenmerken hebben op de transitie richting duurzaam ondernemen binnen de gestelde context.

Tijdens de interviews is tevens getracht om erachter te komen welke dilemma's er spelen binnen de verschillende afdelingen zodat deze afdelingen beter te begrepen kunnen worden. Welke keuzes maken de afdelingen en waarop worden deze keuzes gebaseerd? Daarnaast zijn de geïnterviewde managers geconfronteerd met de kantelpunten binnen die afdeling om te weten te komen hoe zij tegenover deze kantelpunten staan en hoe zij omgaan met deze kantelpunten. Op deze manier zal er meer inzicht komen in de mate van duurzaamheid van de onderneming en hoe de diverse afdelingen hiermee omgaan.

Tijdens de interviews is er aandacht besteed aan de leiderschapskenmerken waarbij er gevraagd is om aan te geven in welke mate de leiderschapskenmerken aanwezig zijn. De geïnterviewde managers hebben hierbij dertien stelling voorgelegd gekregen en op basis van deze stellingen is bepaald met welke leiderschapskenmerken de geïnterviewde zichzelf wel en niet identificeert. Tevens is er ook gevraagd om naar de eigen leidinggevende te kijken en te beoordelen of deze de geïnterviewde manager stimuleert om voor duurzaamheid te kiezen. Ook is er gevraagd om de directie te beoordelen, in welke mate de directie de stimuleert om voor duurzaam te kiezen.

Tijdens deze interviews is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat alle vooraf opgestelde vragen zeker aan bod komen en dat er doorgevraagd kon worden op onderwerpen die voorbij zijn gekomen. Dit heeft eraan bijgedragen dat de geïnterviewde managers extra informatie vrijgaven die in veel gevallen niet relevant zijn geweest om de hoofdvraag te beantwoorden, maar wel interessant zijn voor het onderwerp. Zodoende heeft er meer diepgang plaatsgevonden tijdens de interviews.

Er is gekozen om de interviews af te nemen in de vertrouwde omgeving van de geïnterviewde managers zodat zij zich meer op hun gemak voelen tijdens de interviews. Alle interviews hebben achter gesloten deuren plaatsgevonden zodat derden niet mee konden luisteren tijdens de interviews en de vertrouwelijkheid tijdens de interviews gewaarborgd is. Op twee interviews na zijn van alle interviews geluidsopnames gemaakt tijdens de interviews met toestemming van de

geïnterviewde. Twee geïnterviewde managers gingen niet akkoord met het opnemen van het interview en deze zijn ook niet opgenomen

### **3.5 Medewerkers in de laagste functieschaal**

De in 3.4 beschreven interviews zijn op senior management niveau. Het onderzoek is ook voornamelijk gericht op deze groep managers. Toch is het interessant om te weten te komen hoe de onderste laag van de onderneming tegen de verduurzaming aankijkt. Voor deze groep is een aparte vereenvoudigde vragenlijst opgesteld om erachter te komen hoe zij er met de verduurzaming omgaan en in hoeverre zij ook op de hoogte zijn van de verduurzaming. Deze kennis draagt bij om de onderneming als geheel beter te begrijpen.

Deze mensen zijn benaderd door in twee verschillende filialen van de onderneming medewerkers met de laagste loonschaal te benaderen. Deze filialen zijn geselecteerd op basis van een vriendschapsrelatie tussen de onderzoeker en de hoogste leidinggevende van het filiaal. De interviews zijn afgenomen op een vrijdag, zaterdagmiddag en een maandagochtend.

### **3.6 Vertrouwelijkheid**

Ook de vertrouwelijkheid was een belangrijk punt om te benoemen tijdens de interviews. Ondernemingen vinden het vaak niet prettig als er vertrouwelijke informatie naar buiten gelekt wordt. Ook stellen mensen het vaak niet op prijs als het interview een dag later met andere geïnterviewde managers en dus collega's wordt besproken. (Aertsen, 2011) Om die reden is ervoor gekozen om voorafgaand aan de interviews te benoemen dat de verstrekte informatie niet herleidbaar zal zijn naar één persoon. Er zal een bijlage komen met interviews en deze bijlage zal enkel verstrekt worden aan de scriptie coach en de meeleezer. In de definitieve versie van dit rapport zal deze bijlage niet toegevoegd worden. Daarnaast is aan de geïnterviewde managers beloofd om de interviews niet te delen met andere geïnterviewde managers waardoor ze mee ropen kunnen spreken over hun ervaringen en leiderschap. Om de vertrouwelijkheid helemaal te borgen is afgesproken om na het afronden van dit onderzoek de geluidsopnames te vernietigen.

### **3.7 De rol van de onderzoeker**

De onderzoeker is zelf werkzaam bij de onderzochte onderneming. Dat de onderzoeker werkzaam is bij de onderzochte onderneming speelt in die mate een rol dat de onderzoeker voorkennis van onderneming specifieke onderwerpen heeft en hierdoor het onderzoek meer richting zou kunnen geven. Het feit dat het onderzoek zich binnen de eigen organisatie afspeelt betekent dat de onderzoeker een dubbelrol heeft, enerzijds die van onderzoeker anderzijds die van werknemer. Hierdoor kan het zo zijn dat het maken van afspraken moeilijker is. Daarnaast is het ook zo dat de

onderzoeker zelf de gevolgen kan ondervinden van het eigen onderzoek doordat het eigen bedrijf wordt onderzocht en dus ook de eigen positie onderzocht wordt. (Aertsen, 2011) Om dit zoveel mogelijk te vermijden is er gekozen om niet specifiek naar de eigen afdeling te kijken, in dit geval de eigen winkel. Dat neemt niet weg dat er geen band aanwezig is tussen de geïnterviewde managers en de onderzoeker zelf. Het interviewen van in dit geval, indirecte collega's, is een moeilijk aspect van het doen van onderzoek binnen de eigen organisatie. Een van de valkuilen is dat de onderzoeker dit vergelijkt met een gesprek bij de koffiemachine. Om deze reden is er gekozen om mensen te interviewen waar geen directe werkrelatie mee is. Voornamelijk zijn er mensen geïnterviewd die op het hoofkantoor werken en geen leiding geven aan de winkel waar de onderzoeker werkzaam is. Hierdoor zijn zij niet van invloed op het functioneren van de onderzoeker binnen de eigen organisatie waardoor de onderzoeker ook kritischer kan zijn.



## 4. Data verzameling

“The plural of anecdote is not data” (Marc Bekoff)

Dit hoofdstuk rapporteert over de data die verzameld is. Het doel van dit hoofdstuk is om inzichtelijk te maken welke data er gevonden is om de hoofdvraag mee te beantwoorden. In dit hoofdstuk komt echter niet enkel de informatie aan bod die van toepassing is op het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen maar ook de extra informatie die tijdens de interviews is gegeven. Dit hoofdstuk begint met een algemene rapportage over de interviews. Vervolgens wordt er per afdeling een rapport worden weergegeven.

### 4.1 Interviews

Zoals al in hoofdstuk drie is aangegeven zijn de interviews afgenomen bij één onderneming. In totaal zijn er 9 interviews gehouden om erachter te komen welke fase van duurzaamheid aanwezig is en tevens om erachter te komen welke leiderschapkenmerken aanwezig zijn. Hoofdstuk 4.2 gaat in op de inhoud van de interviews in algemene zin. Vanaf hoofdstuk 4.3 wordt verder ingegaan op de interviews waarbij de inhoud meer specifiek is. Tevens wordt er in deze hoofdstukken antwoord gegeven op de mate van verduurzaming en leiderschapkenmerken.

### 4.2 Algemene vragen

Niet alle geïnterviewde managers zijn het erover eens, maar er zijn zeker mogelijkheden om je als onderneming te onderscheiden op het gebied van duurzaam ondernemen. De onderneming zal zich volgens de geïnterviewde managers vooral af moeten vragen of dit een doelstelling op zichzelf moet zijn en of de onderneming zich hiermee gaat onderscheiden. Veel geïnterviewde managers vinden dat duurzaamheid nu vooral nog erg niche is en dat het daarom ook niet echt geschikt is voor een marktleider die de massa wil bereiken. Wel zijn de managers het er allemaal over eens dat duurzaam ondernemen ook een kans is. De kansen die duurzaam ondernemen biedt zijn dan vooral gericht op het feit dat duurzaamheid, managers stimuleert om na te denken over nieuwe mogelijkheden waardoor er nieuwe ideeën ontstaan. Een voorbeeld hiervan is de investering in het plaatsen van deuren voor de koelingen om energie te besparen. Deze investering heeft veel geld gekost en moet zich uiteindelijk terugverdienen door lagere energiekosten. Deze besparing is enerzijds goed voor de onderneming omdat er lagere kosten en dus meer winst gemaakt kan worden. Anderzijds is deze investering ook goed voor het milieu omdat er minder energie nodig is om te koelen.

Het eigen initiatief van managers om een invloed te hebben op de impact die duurzaam ondernemen heeft, positief dan wel negatief, hangt ook erg af van het type manager en de verantwoordelijkheden van de manager. De meesten nemen wel het initiatief om iets te veranderen vooral omdat ze vinden

dat dit ook onderdeel van hun werk is. Er zijn echter ook managers die dit initiatief niet nemen en hier een passieve houding in nemen. Ze komen alleen in actie als hun expertise gevraagd wordt over een bepaald onderwerp.

Alle geïnterviewde managers zijn het erover eens dat de verantwoordelijkheid om te verduurzamen niet bij de overheid moet komen te liggen. De overheid is er juist voor om ondernemingen te controleren op veiligheid en de overheid is ervoor om ondernemingen te faciliteren zodat ze kunnen verduurzamen. Nog meer regels én nog meer wetten maken het alleen maar lastiger om te verduurzamen. Ondernemingen worden dan namelijk niet gestimuleerd om te verduurzamen, ze zullen daardoor alleen maar een oplossing zoeken om minimaal aan de wet te voldoen. Je wilt juist dat ondernemingen gaan verduurzamen en niet aan de minimale grens voldoen. De kans bestaat dan dat ze stoppen met verduurzamen als aan de wet wordt voldaan. Het is beter om ondernemingen zelf met oplossingen te laten komen door hun intrinsieke motivatie. Of die motivatie dan geld, marketing of verduurzaming is maakt dan even niet zoveel uit. Het is vooral belangrijk dat ze verduurzamen maar niet omdat het moet van de overheid.

Of de verantwoordelijkheid voor verduurzaming bij de medewerkers zelf ligt, daar zijn de managers het redelijk over eens. Medewerkers zijn voor een groot deel zelf verantwoordelijk voor de verduurzaming. Uiteindelijk zijn zij het die het verschil kunnen maken omdat zij het moeten uitvoeren. Simpelweg zijn zij het die de beslissing moeten maken om een handeling wel of niet te verrichten. Als voorbeeld werd genoemd om afval wel of niet te scheiden. Je kunt dit zowel vanuit de overheid en als vanuit de onderneming verplichten. Het gaat echter vooral om de keuze die het individu daarin maakt. Als het individu met een oud papier rondloopt, welke keuze maakt hij dan? Is hij bereid om enkele stappen meer te doen zodat het papier in de papierbak belandt of niet? Het gaat hierbij dus om de keuze die het individu maakt. De onderneming kan hier veel aandacht aan besteden, de uiteindelijke keuze blijft bij het individu liggen.

De dialoog aangaan met stakeholders is iets waar alle managers niet of nauwelijks aan doen. De wat lastigere onderwerpen bespreken gebeurt al helemaal niet. De communicatie tussen de onderneming en de stakeholders verloopt vooral via professionals op het gebied van communicatie. Eén van de redenen die hiervoor genoemd wordt is dat er al snel het verkeerde gezegd kan worden. Wellicht iets wat helemaal niet zo bedoeld wordt, kan verkeerd begrepen worden. Vooral in deze tijd waarin de communicatie erg snel gaat zal je voorzichtig moeten zijn in wat je zegt en hoe je dat zegt. Vooral bij een onderwerp als duurzaamheid, waarbij vele en diverse instanties letten op wat je zegt, kan het gevaarlijk zijn om je hier over uit te laten zonder dat je daar goed op voorbereid bent. Alles wat je zegt kan nu of op een later moment tegen je worden gebruikt. Daarom moet je daar zorgvuldig mee omgaan. De dialoog aangaan met stakeholders valt onder de communicatie afdeling, zij zijn daar verantwoordelijk voor.

Elke afdeling vindt zichzelf een volger van de marketing afdeling als het gaat om verduurzaming. De afdelingen wachten op wat de marketing afdeling doet en geeft op basis daarvan invulling aan de verduurzaming binnen de eigen afdeling. De marketing afdeling vindt zichzelf ook de leider op dit gebied, al heeft de afdeling wel te maken met de geschetste kaders die door de directie gegeven wordt. Het werkt als volgt; de directie stelt de doelen vast en geeft de kaders waarin er gewerkt moet worden. Vervolgens geeft de marketing afdeling daar invulling aan door met een visie te komen. Tevens werken ze zelf plannen uit met een apart team binnen de marketingafdeling hoe de visie dan in werkelijkheid tot uitvoering moet komen.

Deze afdeling werkt veel samen met diverse externe partners, die veel kennis bezitten over duurzaamheid issues. Ze proberen er zoveel mogelijk een business case van te maken zodat er niet alleen een voordeel te behalen valt op het gebied van bijvoorbeeld milieu maar ook een financieel voordeel aan zit. Vervolgens worden de business cases uitgerold en operationeel gemaakt.

Zoals hierboven beschreven wordt er gebruik gemaakt van diverse partnerschappen. Deze partnerschappen zijn er vooral op gericht om kennis toe te voegen aan de onderneming die de onderneming zelf niet bezit. Deze partners hebben vaak veel kennis over specifieke onderwerpen en zijn daardoor belangrijk voor de onderneming. Hier is vaak sprake van een gedeelde winst situatie.

De partners zijn vaak stichtingen die als doel hebben om verduurzaming te beïnvloeden. Max Havelaar bijvoorbeeld heeft als doel om eerlijke handel te stimuleren. Daar wordt door de onderneming intensief mee samengewerkt. Max Havelaar heeft kennis over hoe je als onderneming het beste de eerlijke handel kunt stimuleren én Max Havelaar heeft de naam en een label waardoor dit ook gewaardeerd wordt. Aan de andere kant bereikt Max Havelaar zijn doelstelling op deze manier omdat hierdoor weer een grote onderneming meer aan eerlijke handel gaat doen.

Max Havelaar wordt ook genoemd als één van de grote partners voor verduurzaming net als het Wereld Natuur Fonds, MSC en stichting ik kies bewust. De geïnterviewde managers zijn het er over eens dat deze partnerschappen veel toevoegen aan de onderneming. Ze voegen, zoals al eerder aangegeven, vooral veel kennis toe en houden ook de onderneming scherp als het gaat om de keuzes die gemaakt worden. Er is een verschil tussen de partnerschappen waarbij er een keurmerk wordt uitgereikt en partnerschappen waarbij het vooral gaat om kennis en marketingdoeleinden. Zo is het MSC echt een keurmerk waardoor klanten ook kunnen zien dat het product duurzaam is en ook aan de gestelde eisen voldoet. Het Wereld Natuur Fonds is meer een partner waar veel kennis van wordt gehaald, maar ook waar gezamenlijk doelen worden gesteld. Zo zijn er bepaalde themaweken waarbij het Wereld Natuur Fonds de naamsbekendheid kan vergroten en de kennis van consumenten kan vergroten. Aan de andere kant helpt het WNF de onderneming ook aan kennis. De invloed van deze partnerschappen op de diverse afdelingen is dan ook groot. Alleen binnen de operatie voegen de partnerschappen niet direct iets toe. Vooral de afdelingen op het hoofdkantoor

zien de toevoeging wel in van deze partnerschappen. Zowel de kennis als het label wordt als belangrijkste onderdeel van de partnerschappen genoemd. Voor een klein gedeelte van de consumenten is een label erg belangrijk. Ze willen dat de producten die zij kopen gecertificeerd zijn of een keurmerk hebben. Deze partnerschappen helpen de onderneming om dit te bereiken. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat er veel gedaan wordt om te verduurzamen. Het heeft een lange tijd geduurd voordat er echt aan verduurzaming gedaan is, maar nu is het besef gekomen dat er echt iets met duurzaamheid gedaan moet worden. Toch wordt er nog veel gewacht in plaats van actie ondernomen wat de houding soms passief maakt. Er wordt dan gewacht op de directie of op een andere afdeling. De huidige marktomstandigheden wordt ook genoemd als oorzaak van de passieve houding ten opzichte van verduurzaming. Als onderneming ben je afhankelijk van wat je klanten verwachten en kiezen. Wil de massa alleen nog maar duurzaam zal je daar meer op moeten inspelen. Het grootste deel van de klanten verwacht echter een ruime keuze zowel tussen prijzen, kwaliteit en merken. Duurzaamheid is daar zeker wel een onderdeel van én is ook echt een onderdeel van de strategie maar duurzaamheid is niet het belangrijkste motief van de klant om iets wel of niet kopen. Volgens de meeste managers hoef je ook niet de meest duurzame supermarktketen te worden, duurzaam ondernemen moet meer gewoon worden net zoals dat kosten, omzet en kwaliteit dat zijn. Daarom is duurzaamheid ook onderdeel van de strategie geworden en worden alle ideeën getoetst op de mate van duurzaamheid. Als laatste is het van belang om ervoor te zorgen dat als je echt iets wilt bereiken op het gebied van duurzaamheid en je het rendabel zal moeten maken. Er moet geld verdiend worden en de aandeelhouders verwachten dat ook van de onderneming. Of je in een familiebedrijf werkt, een beursgenoteerd bedrijf of in een eenmanszaak werkt maakt niet uit, er moet geld verdiend worden. Dit lijkt een voor de hand liggende conclusie maar daar wordt soms veel te snel overheen gekeken. Duurzaamheid moet iets opleveren en dat mag best een investering zijn maar het mag geen last zijn.

### **4.3 Strategie**

De afdeling strategie is er vooral voor om richting te geven aan de toekomstplannen van de onderneming. Ook op het gebied van verduurzaming. De afgelopen vijf jaar heeft er al een transitie binnen deze afdeling plaatsgevonden die ertoe geleid heeft dat de onderneming loskwam van het managen van risico's. In plaats daarvan is de onderneming nu meer bezig met het nemen van verantwoordelijkheid. De toekomst speelt een steeds grotere rol waarbij er wordt gekeken naar de kansen en bedreigingen voor de toekomst.

De onderneming wil richt zich onder andere richten op aandachtspunten die hoog op de maatschappelijke agenda staan. De onderneming wil graag een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering en verduurzaming van de maatschappij. Daarbij is het belangrijk om minder naar

mogelijke risico's te kijken en meer te kijken naar wat je als organisatie toe kunt voegen aan de maatschappij. De onderneming zit nu midden in de transitie van het managen van risico's naar het nemen van verantwoordelijkheid.

Een belangrijk strategisch onderdeel van de onderneming is het reduceren van de kosten. De onderneming investeert veel in efficiency om op die manier de kosten omlaag te krijgen. Er wordt veel geld geïnvesteerd in het verduurzamen, niet enkel vanuit het maatschappelijke belang maar ook om kosten te besparen. Hierbij is het van groot belang dat elke investering terugkomt in financiële middelen wat er in het kort op neer komt dat verduurzaming geen geld mag kosten.

De directie bedenkt in grote lijnen de strategie en zendt dit uit naar de afdelingen die binnen hun mogelijkheden aan de slag gaan met deze strategie. De directie schetst dus de kaders waarbinnen er gewerkt wordt voordat het verder wordt ingevuld door de afdelingen. De afdelingen maken de strategie vervolgens zichtbaar in onder andere de winkels.

De huidige economische situatie is er mede de oorzaak van dat er steeds minder geld wordt uitgegeven door consumenten. Waar ondernemingen vroeger vaak naar de lange termijn keken, is dat nu verlegd naar de korte termijn. Uiteraard wordt er nog steeds naar de lange termijn gekeken. De korte termijn is alleen wel belangrijker. De markt verandert snel en consumenten gaven voorheen makkelijker geld uit. Ten tijde van economische tegenvallers zijn ze behoudender met het uitgeven van geld. Dat is vooral zichtbaar in de prijs die consumenten bereid zijn te betalen voor hun goederen. Ze geven minder vaak een groot bedrag uit en kiezen eerder op basis van prijs voor een product dan op basis van andere factoren. Dit betekent niet dat de langere termijn helemaal geen aandacht meer krijgt want de lange termijn is wel degelijk van belang om ook in de toekomst gezond te kunnen zijn. Voor de onderneming is de korte termijn echter wel belangrijker omdat er zonder korte termijn gedachte geen lange termijn gedachte meer nodig is.

Op het gebied van verduurzaming is de onderneming voornamelijk een first mover als je dit afzet tegen de rest van de wereld. Nederland is te klein om nog de grote innovator te zijn op dit gebied. Als je echter kijkt naar de Nederlandse markt dan zie je dat deze onderneming vooral de onderneming is die de eerste stappen zet. Zelfs als je de onderneming vergelijkt met niche spelers, zelfs die zich specialiseren op het gebied van verduurzaming, dan is deze onderneming vaak de eerste die een stap zet in de richting van het verduurzamen.

Deze case scoort 110 punten op het gebied van verduurzaming. De leiderschapskenmerken die hier het meeste voorkomen zijn:

- Ik ben continu opzoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden.
- Ik beloon mijn mensen op goed functioneren
- Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen.

#### 4.4 Operations

De operations afdeling is binnen deze onderneming het laatste station tussen de onderneming en de klant. Ook op het gebied van verduurzaming is de operations afdeling de afdeling waar het meeste zichtbaar is op het gebied van duurzaamheid. De manager zelf voelt dit anders, het draait volgens hem vooral om de processen zo efficiënt mogelijk in te vullen zodat het eindresultaat zo goed mogelijk is. Met iets als duurzaamheid zijn ze niet bezig, althans niet op grote schaal. Alles moet steeds efficiënter en vooral binnen de operatie is dit proces merkbaar. De afdeling heeft het al druk genoeg met alle ingewikkelde processen. Om daar nog iets van duurzaamheid aan toe te voegen kan wel, maar zal niet op eigen initiatief gebeuren. Dan zal het in een proces gestopt moeten worden. De afdeling is erop gericht om zoveel mogelijk controle uit te oefenen op het eindresultaat. Er wordt in eerste instantie veel aandacht besteed aan het opleiden van mensen zodat ze zo snel mogelijk hun werk goed kunnen uitvoeren. Na het opleiden is het vooral een kwestie van controleren en eventueel bijsturen zodat mensen het werk blijven uitvoeren zoals het ze is geleerd en dat er bij afwijkingen bijgestuurd kan worden.

Operations scoort 40 punten op het gebied van verduurzaming. De meest voorleiderschapskenmerken zijn:

- Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren.
- Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen.
- Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien.

#### 4.5 Finance

De finance afdeling zorgt ervoor dat de organisatie en afdelingen ondersteund wordt met financiële expertise. De belangrijkste taak van deze afdeling is om ervoor te zorgen dat de organisatie op financieel vlak gezond blijft en geen onnodige en onbewuste risico's loopt. De afdeling is zich ervan bewust dat er zonder stakeholderswaarde geen aandeelhouderswaarde is. Ze vinden dat alle stakeholders samen belangrijker zijn dan enkel de aandeelhouders. Ze stellen zelfs dat je, als onderneming anno nu, niet meer kunt overleven zonder een goede relatie met je stakeholders. Stakeholders kunnen je onderneming maken of kraken omdat zij mede bepalen of je succesvol bent. De aandeelhouders willen hun geld echter ook terug verdienen, het liefst met zo min mogelijk risico. Ze gaan er vanuit dat ze hun geld goed veilig kunnen beleggen bij de onderneming en kiezen voor zekerheid. Deze zekerheid is één van de redenen dat ze voor deze onderneming kiezen. Je zult daarom continu goede financiële resultaten moeten boeken om de aandeelhouders tevreden te houden. De relatie tussen de onderneming en de diverse stakeholders wordt omschreven als goed.

De stakeholders zien de onderneming als een betrouwbare partner om zaken mee te doen. De onderneming heeft een proactieve houding richting de stakeholders om samen de doelen te realiseren.

De financiële resultaten worden dagelijks gecontroleerd, bijsturen is echter onmogelijk op dagelijks niveau. Er wordt wel bijgestuurd op periode niveau (4 weken) en soms ook wel op weekniveau. Wekelijks bijsturen is eigenlijk al niet te doen al proberen sommige managers dit toch. Er wordt voornamelijk gezocht naar trends waar in de toekomst rekening mee gehouden kan worden. Elk kwartaal worden de financiële resultaten buiten gebracht.

De rol van de financials is vooral om de organisatie scherp te houden op financieel gebied. Als afdelingen iets willen ontwikkelen dan betekent dit dat daar bijna altijd kosten aan verbonden zijn. De financiële afdeling zorgt er dan voor dat de betreffende afdeling goed nadenkt over de financiële consequenties van het plan. Tevens controleren ze ook of ze overal aan hebben gedacht en rekenen ze alle scenario's door. Op deze afdelingen zijn twee aparte cases beschreven. Eén van de cases speelt zich af binnen een door de onderneming opgerichte foundation en één op het hoofdkantoor. Deze eerste case scoort 40 punten voor de transitie richting duurzaam ondernemen. De leiderschapskenmerken die bij deze case het meeste voorkomen zijn:

- Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen.
- Ik zet haalbare en duidelijk korte termijn doelen
- Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien

De tweede case scoort 80 punten en daar komen de volgende leiderschapskenmerken het meeste voor:

- Ik houd me bezig met lange termijn doelen
- Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen

#### **4.6 Marketing**

De marketing afdeling is de afdeling die centraal staat op het gebied van duurzaamheid. Marketing is mede verantwoordelijk voor het antwoord op de vraag wie de organisatie wil zijn, ze vullen de identiteit van de onderneming in. Het is daarom van groot belang om vooruit te kijken en toekomst gericht te werken. Wat wil de onderneming uitstralen?

De transitie om te verduurzamen heeft de afgelopen jaren onder leiding van verschillende afdelingen gestaan. Het heeft meerdere namen gehad met meerdere functienamen en beschrijvingen. Nu is ervoor gekozen om duurzaamheid samen te brengen met marketing en daarmee heeft duurzaam

ondernemen een eigen plek gekregen binnen de organisatie. Dat de verduurzaming bij de marketing afdeling is ondergebracht is in eerste instantie opmerkelijk. Toch heeft de organisatie een logische reden voor deze keuze. Marketing is verantwoordelijk voor de identiteit van de ondernemingen en verduurzaming is een onderdeel van je identiteit. Daarom maakt verduurzaming dus onderdeel uit van de marketing afdeling.

Op de marketing afdeling is men er niet van overtuigd dat duurzaamheid verkoopt. Duurzaamheid is geen onderdeel van het keuzepatroon van de klanten en daarom verkoopt duurzaamheid nog niet. Duurzaamheid is nu nog iets voor de niche terwijl de onderneming zich als marktleider voornamelijk richt op de massa. Dit betekent niet dat we de niche niet willen bedienen, juist wel. Alleen mede daarom wil je de klant graag een ruime keuze bieden. De klant moet de keuze kunnen maken of hij voor duurzaamheid kiest of niet. Dat is ook wat je als marktleider wilt.

Er is een groep consumenten die wel zegt dat ze voor duurzaam kiezen, maar als men eenmaal in de winkel is, dan wordt er toch iets anders gekozen. Consumenten kiezen, helemaal in tijden van crisis, meer op basis van een prijs-kwaliteit verhouding en minder voor een duurzaamheid-prijs of duurzaamheid-kwaliteit verhouding. De huidige economische situatie speelt een grote rol in deze keuze. Als onderneming moet je echter wel naar je klant luisteren en kun je jouw klant niet verplichten om voor duurzaam te kiezen.

De onderneming heeft lang zonder visie over verduurzaming gewerkt. De organisatie komt echter steeds meer tot het besef dat een visie echt nodig is om te verduurzamen. Duurzaamheid is niet iets wat je er even bij doet, het wordt steeds meer van de organisatie verwacht. Deze, voornamelijk externe druk, leidt tot meer creativiteit en dus meer innovaties. Mensen gaan opzoek naar nieuwe mogelijkheden waar ze niet eerder aan dachten. Ook zijn er kansen om een nieuwe duurzame vraag te creëren binnen de bestaande markt. De onderneming doet dat door bijvoorbeeld eigen merken te introduceren met duurzame labels. Door de klanten bewust te maken van deze labels zullen ze in de toekomst geneigd zijn om voor deze duurzame labels te kiezen. De onderneming blijft zijn best doen om een duurzame keuze te stimuleren al blijft vooral in de huidige economische situatie prijs een belangrijkere drijfveer voor consumenten om voor een product te kiezen dan de duurzaamheid ervan.

Voor slechts een klein deel van de consumenten is duurzaamheid echt een bewuste keuze. Mensen met een kleiner budget kiezen meer op basis van prijs en volume dan op basis van de duurzaamheid van een product. Eigenlijk is dat ook wel logisch, als consumenten minder geld te besteden hebben dan zorgen ze er eerst voor dat ze voldoende te consumeren hebben voordat ze aan andere dingen denken zoals duurzaamheid. Ondernemingen moeten in dat geval zelf gemotiveerd zijn om de transitie in gang te zetten. Een oplossing zou kunnen zijn om het prijsniveau van de producten gelijk te trekken. Daar gelooft men bij deze onderneming echter niet in omdat je dan van je missie afwijkt.



Je wilt elke klant, zowel met een groot als klein budget bedienen. Het gevolg hiervan is dat artikelen die duurder zijn om te produceren ook duurder in de winkel zullen zijn. Je kunt klanten niet straffen omdat ze niet voor duurzaam kiezen, anders gaan ze naar een andere keten waar ze wel datgene kunnen krijgen wat ze willen.

Deze case scoort 110 punten op de transitie richting duurzaam ondernemen. De volgende leiderschapskenmerken zijn het meest aanwezig:

- Ik zorg ervoor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren
- Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen.
- Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien

#### **4.7 Inkoop**

De afdeling inkoop is bezig met een verandering van de organisatiestructuur. Vroeger waren inkopers vooral bezig met de zoektocht naar de beste prijs en waren dan vooral veel aan het onderhandelen. Tegenwoordig is deze afdeling een veel bredere afdeling met meer verantwoordelijkheden. De afdeling zoekt niet alleen maar naar de beste prijzen maar ook naar de beste producten. De inkopers worden voorzien van veel meer informatie dan dat ze vroeger hadden en weten ook meer over de achtergrond van een product zoals de manier van produceren.

De onderneming richt zich vooral op het sluiten van partnerschappen met leveranciers. Ze vinden dat het belangrijk is om de hele keten te kennen en vooral om ook te weten waar de producten die je verkoopt vandaan komen. Klanten zijn ook steeds meer geïnteresseerd in de kwaliteitskenmerken. Deze kenmerken en kwaliteitslabels bedenkt de onderneming niet zelf maar die krijgt de onderneming van een onafhankelijke instantie. Deze toetst of je als onderneming wel aan de standaard voldoet. Het besluit om je wel of niet te laten toetsen door één van deze labels is de verantwoordelijkheid van de directie. Zij nemen ook het besluit met welke Ngo's partnerschappen gesloten worden. De inkopers zelf hebben hier geen invloed op.

De onderneming vindt het belangrijk dat klanten erop kunnen vertrouwen dat de producten van goede kwaliteit zijn. Om dit te kunnen waarborgen is het belangrijk om te weten waar je producten vandaan komen. Hoe worden ze geproduceerd en wie produceert ze? Het nemen van deze verantwoordelijkheid is een belangrijk onderdeel van het inkoopproces en uit zich in het controleren van het gehele proces. De keuze voor vaste leveranciers is ook een onderdeel van deze controle. De klant wil zeker weten dat zijn product veilig is en sommige klanten willen meer weten over de producten die ze kopen, zolang dat niets extra's kost. Door partnerschappen te sluiten lukt dit. Dus

niet enkel het product zelf is belangrijk, ook het hele proces om het product heen is belangrijk. De onderneming wil het beste voor de klant omdat dat meestal ook het beste voor de onderneming is. De onderneming koopt in op basis van de verwachte vraag wat wordt aangestuurd door andere afdelingen. De afdeling zelf krijgt een opdracht om X kilo van product A of B in te kopen en gaat daar vervolgens naar opzoek. Mede vanwege deze transitie is de afdeling niet enkel gericht op het inkopen maar is de afdeling meer een kenniscentrum geworden waar andere afdelingen terecht kunnen met vragen over leveranciers, prijzen en bijvoorbeeld het productieproces.

Deze case scoort 50 punten op de transitie richting duurzaam ondernemen. De leiderschapskenmerken die hier het voorkomt is:

- Ik zet haalbare en duidelijke korte termijn doelen.

#### **4.8 Innovatie**

Het innovatieteam is misschien wel de meest geheime afdeling van de onderneming. Deze afdeling heeft als doel om de organisatie voor te laten lopen op de concurrentie. Als marktleider kijkt iedereen naar jou en zeker als het gaat om innovaties willen andere organisaties graag weten waar jij mee bezig bent. Door te blijven innoveren blijft de organisatie andere concurrenten voor.

De onderneming zou geen grenzen mogen stellen aan de mate waarin er geïnnoveerd wordt.

Innoveren is een continu proces wat voortdurend door blijft gaan. Alleen als je door blijft gaan ben je sneller en eerder dan je concurrentie. Innoveren is een lang proces waar vaak een lange periode aan vooraf gaat. Voordat iets zichtbaar is voor de consument gaat er een lang proces aan vooraf waaronder het testen, het aan voorwaarden laten voldoen en de organisatie moet ermee kunnen werken.

Vooraf worden de uitdagingen helemaal concreet gemaakt tot een concept en vanuit daar wordt er verder gegaan met het ontwikkelen van de innovatie. Het issue waar de organisatie mee speelt is daar een belangrijke factor in waarbij het er onder andere om gaat hoe urgent het oplossen van het issue is. Vervolgens wordt bij het issue de beschikbare techniek gezocht om het issue op te kunnen lossen.

Deze case scoort 90 punten voor de transitie richting verduurzaming. De leiderschapskenmerken die hier het meeste voorkomen zijn:

- Ik houd me bezig met lange termijn doelen.
- Ik ben continu op zoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden.

#### 4.9 Human Resource Management

De HR afdeling is er vooral op gericht om een balans tussen de werknemer en de onderneming te creëren. Met betrekking tot duurzaamheid heeft HR eigenlijk maar één doel en dat is om de medewerkers zo lang als goed voor de onderneming is te binden aan de organisatie. Medewerkers op de werkvloer zijn niet zo veel met duurzaamheid bezig als de medewerkers op het hoofdkantoor. Ondanks de inspanningen op het hoofdkantoor is er een groot perceptie gat tussen wat de medewerkers denken wat de onderneming doet op het gebied van verduurzaming en wat er in werkelijkheid gebeurt om te verduurzamen. De reden hiervan is dat medewerkers niet echt geïnteresseerd zijn in duurzaamheid én dat ze niet goed worden geïnformeerd over het belang van verduurzamen. Duurzaamheid wordt gezien als iets van en voor het hoofdkantoor. HR speelt vooral een signalerende en ondersteunde rol met betrekking tot de verduurzaming door bijvoorbeeld met plannen te komen om medewerkers langer aan de organisatie te binden.

Managers worden voornamelijk beoordeeld op basis van financiële resultaten en klanten tevredenheid. Duurzaamheid is bij de meeste managers geen onderdeel van hun beoordeling. Het hangt ook af binnen welke afdeling ze werken, maar als duurzaamheid al een onderdeel is van de beoordeling dan speelt het geen grote rol. Duurzaamheid is dan ook moeilijk te meten en daar kan dan ook moeilijk een objectief oordeel over worden gegeven. Wel wordt er op basis van de mening van klanten een oordeel gegeven over de mate van duurzaamheid.

De hoeveelheid die er gecommuniceerd wordt naar medewerkers is niet echt eenduidig, soms is dat wekelijks, soms weer een tijd niet. Er zijn dan ook zoveel kanalen om over met medewerkers te communiceren dat dit moeilijk bij te houden is. Het is belangrijker om de erachter te komen wat de kwaliteit van communiceren is én tevens om erachter te komen wat de aandacht trekt van de medewerkers om ze te interesseren voor de verduurzaming. Er is bekend dat medewerkers vooral de dingen lezen die zij interessant en relevant vinden en de rest niet lezen. Ze zijn dus minder snel geneigd om iets te lezen wat ze niet boeit. Daarom is het belangrijk om vooral heel veel over de verduurzaming te vertellen in gesprekken tussen managers en werknemers. Dit is dan wel de invulling die managers zelf aan hun rol moeten geven, wat ook inhoud dat ze de verduurzaming zelf ook belangrijk moeten vinden. Anders heeft het totaal geen zin.

Deze case krijgt 60 punten voor de transitie richting duurzaamheid. De volgende leiderschapkenmerken zijn het meeste aanwezig:

- Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen.
- Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen.

#### **4.10 Communicatie**

De communicatie afdeling is erop ingericht om voornamelijk intern te communiceren en naar de media te communiceren. Communicatie naar klanten is exclusief voorbehouden aan de marketing afdeling. De communicatie richting stakeholders is er meestal op gericht om ze te informeren. Om de boodschap goed over te kunnen brengen is het van groot belang om eerst te bepalen wat je boodschap precies is en wat je wilt vertellen. Waar sta je als organisatie voor? In deze case blijkt dat de organisatie en vooral deze afdeling, nog niet goed weet welke kant het op wilt. Wat is je identiteit als het gaat om de verduurzaming. Je kunt niet in één keer alles doen dus zal je moeten kiezen.

Omdat die keuze nog niet is gemaakt heeft de afdeling ook nog geen integrale communicatie. Er begint wel steeds meer een strategie te komen maar die is nog niet eenduidig. De communicatie is vaak afkomstig van één van de afdelingen en bestaat daardoor vaak uit losse onderdelen.

De boodschap die de communicatie afdeling naar buiten brengt met betrekking tot verduurzaming is vaak een onderdeel van een andere boodschap. Dat heeft onder andere te maken met de vraag of duurzaamheid wel het aller belangrijkste is waar je over wilt communiceren, of dat andere dingen belangrijker zijn. Daarbij geldt ook dat als je het als organisatie alleen maar over duurzaamheid gaat hebben, je andere boodschappen dan niet meer over komen bij de massa. Je zult dus een balans moeten vinden tussen alles wat je belangrijk vind om over te communiceren.

Deze case scoort 110 punten op het gebied van de transitie richting duurzaamheid. Het meest voorkomende leiderschapskenmerk is:

- Ik ben continu opzoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden.

#### **4.11 De onderlaag**

De onderste laag van medewerkers kijkt vaak op een andere manier naar de verduurzaming van de onderneming. Ze worden beïnvloed door veel verschillende communicatiekanalen waaronder de media, hun leidinggevende, collega's en de onderneming. Er mag geconcludeerd worden dat vooral deze onderlaag zich wel degelijk bezighoudt met het uitvoeren van duurzaamheidsinitiatieven zoals het scheiden van afval, het besparen van energie en wordt er wel degelijk gesproken over het milieu door de leidinggevende. Ze worden echter weinig geïnformeerd over wat er precies allemaal gedaan wordt om duurzamer te ondernemen. Op de vraag of ze worden gestimuleerd om gezonder te gaan eten wordt er door een ruime meerderheid ja geantwoord en ook wordt er gestimuleerd om naar school te gaan. Ook op de vraag of zij weleens iets hebben moeten doen van hun leidinggevende wat niet duurzaam is, was het antwoord van het merendeel nee, op een enkeling na.

#### 4.12 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft de 9 verschillende cases binnen één onderneming beschreven. Op basis van de interviews is in het kort beschreven hoe elke case met de kantelpunten omgaat, zoals benoemd in de theorie. De belangrijkste conclusie is dat vrijwel alle cases tussen de reactieve fase en de actieve fase in zitten. De onderneming wil de volgende stap wel zetten, maar de huidige economische situatie en het gebrek aan een richting houdt de onderneming tegen om de volgende stappen te kunnen zetten. Tevens is zichtbaar dat er op het gebied van leiderschapskenmerken veel op het gebied van relatie en sfeer wordt gedaan. Een andere bijzondere conclusie is dat er van de geïnterviewde managers niemand is die de beslissingen neemt. De verklaring die de managers daarvoor geven is dat de meeste beslissingen op directie niveau gemaakt worden en dat zij slechts met de ideeën komen. Als de directie een akkoord heeft gegeven dan gaan zij weer verder met het inwikkelen van het plan. Als laatste valt op dat de onderlaag van de onderneming goed op de hoogte is van een aantal afspraken met betrekking tot de verduurzaming zoals het scheiden van afval. Ook vinden ze dat ze gestimuleerd worden om duurzaam te handelen en is er aan slechts enkele van de ondervraagden ooit gevraagd om iets te doen wat niet duurzaam is.

## 5. Conclusie

“Het leven heeft geen enkele zin. Niemand is er tot op heden in geslaagd het tegendeel te bewijzen dus die conclusie kunnen we gerust trekken” (Jaap van Heerden)

### 5.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de deelvragen. Er zal worden begonnen met het antwoord op de vraag wat de transitie richting verduurzaming inhoudt. Vervolgens zal de andere deelvraag worden beantwoordt, welke leiderschapskenmerken zijn er aanwezig bij de cases.

#### 5.1.1 Wat is de transitie richting verduurzaming?

Duurzaam ondernemen kan ook wel omschreven worden als de manier van ondernemen die niet alleen goed is voor de winst, maar ook voor de mens en de natuur. De theorie spreekt van de term People, Planet & Profit, waarmee bedoeld wordt dat iets duurzaam is als het goed voor de mensen, goed voor de planeet en goed voor de winst is.

Gedurende de interviews is duurzaam ondernemen omschreven als het ondernemen wat goed voor alles en iedereen is, waardoor het ook duurzaam is. Want doordat het goed voor alles en iedereen is, wordt dit ook in stand gehouden wat het duurzaam maakt. De transitie richting duurzaam ondernemen bestaat uit vier fases. De eerste fase is de inactieve fase waar ondernemingen pas uit komen door een gebeurtenis die van invloed is op hun onderneming. Doordat ze reageren op deze gebeurtenis worden ze reactief. De onderneming reageert op basis van verantwoordelijkheid en de motivatie om te reageren is extrinsiek. De reactieve fase gaat over in de actieve fase doordat de onderneming de extrinsieke motivatie omzet in intrinsieke motivatie. Tevens wordt er niet meer op basis van aansprakelijkheid gemanaged maar op basis van het nemen van de verantwoordelijkheid. Voor deze transitie moet dus zowel de grondhouding veranderen als de responsiviteit. De grootste uitdaging voor ondernemingen is om in de proactieve fase te komen. Dit blijkt echter een bijzonder moeilijke stap te zijn.

De transitie naar meer verduurzaming gaat dus niet zozeer over de mate van duurzaamheid van een onderneming, maar meer over de manier hoe een onderneming omgaat met duurzaamheid. Het resultaat van de transitie is verduurzaming.

Uit dit onderzoek blijkt dat de cases van strategie, marketing en communicatie de meeste punten scoren binnen de transitie fase. Deze cases zijn de reactieve fase voorbij en zijn op weg om actief te worden. Ze worden gevolgd door de case van innovatie, die ook bezig is met de transitie naar de actieve fase, maar iets minder goed scoort dan de eerste drie. De laagste scores voor de transitie zijn

voor de cases van de operatie en inkoop, zij staan aan het begin van de verduurzaming.

Onderstaande tabel geeft de scores per case weer.

afdeling	str.	ope.	fin.	mar.	fin.	ink.	inn.	HRM	com.
punten	110	40	40	110	80	50	90	60	110

### 5.1.2 Welke leiderschapskenmerken zijn er aanwezig?

Op het gebied van leiderschapskenmerken zijn twaalf kenmerken te identificeren die leiders in meer of mindere mate bezitten. Hieronder volgt een tabel met de kenmerken die aanwezig zijn bij de onderzochte onderneming.

Deze tabel maakt zichtbaar dat de managers zelf geen beslissingen nemen. Dit is uit de interviews te verklaren doordat bijna alle beslissingen door de directie worden genomen. Tevens kan er worden geconcludeerd dat alle managers een sfeer creëren waarin mensen zich veilig voelen. Ook kan er op basis van onderstaande tabel worden geconcludeerd dat er weinig gedelegeerd wordt door de managers. Dit is te verklaren doordat er verteld is in de interviews dat managers vooral verantwoordelijk zijn voor hun eigen stukje van de onderneming. Deze verantwoordelijkheid leidt er dan toe dat de managers dingen liever niet uit handen geven en ze dus zelf gaan doen. Verder is duidelijk dat de managers hun mensen belonen voor goed functioneren en graag een goede relatie onderhouden met de mensen waar ze mee werken.

	str.	ope.	fin.	mar.	fin.	ink.	inn.	HRM	com.
Ik houd mij bezig met lange termijn doelen	+	-	+	+	++	+	++	-	+
Ik ben continu opzoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden	++	-	+	+	+	+	++	-	++
Ik zorg erg voor dat we resultaten boeken en dat mijn mensen de taken naar behoren uitvoeren	+	++	+	++	-	+	+	+	-
Ik ben degene die de beslissingen neemt	-	-	-	-	--	-	--	-	--
Ik creëer een sfeer waarin mijn mensen zich veilig voelen	+	+	++	++	++	+	+	++	+
Ik zet haalbare en kort termijn doelen	-	++	+	-	-	++	--	+	--
Ik ben flexibel en pas mijn leiderschapstijl aan, aan de situatie	+	-	+	-	--	-	-	-	-
Ik zorg ervoor dat de organisatie efficiënt blijft draaien	+	++	++	++	--	+	+	+	+



Ik deleger veel beslissingsbevoegdheden aan mijn mensen	-	--	-	+	--	-	-	-	--
Ik motiveer mensen door middel van inspiratie	-	+	+	+	+	+	+	+	-
Ik beloon mijn mensen voor goed functioneren	++	+	+	+	+	+	+	+	+
Ik onderhoud een goede relatie met mijn mensen	++	+	++	+	+	+	+	++	+
Mijn leidinggevende stimuleert mij om voor duurzaam te kiezen	+	-	-	+	--	-	+	-	+
De directie stimuleert mij om voor duurzaam te kiezen.	-	-	-	+	--	-	+	-	-
	Str.	Ope.	Fin.	Mar.	Fin.	Ink	Inn.	HRM	Com.
aantal punten	110	40	40	110	80	50	90	60	110

## 5.2 Beantwoording hoofdvraag

Na het beantwoorden van de deelvragen wordt in deze paragraaf de hoofdvraag beantwoord. De organisatie zelf bevindt zich tussen de reactieve en de actieve fase van verduurzaming in. De tabel in 5.1.2 geeft de score per case weer op de transitie richting duurzaam ondernemen en geeft tevens weer in welke mate de leiderschapkenmerken aanwezig zijn.

Er is te zien dat bij de cases met de meeste punten de volgende kenmerken positief aanwezig zijn:

- Ik ben continu opzoek naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden.
- Mijn leidinggevende stimuleert mij om voor duurzaam te kiezen.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze kenmerken mogelijk een positief effect hebben op de transitie richting duurzaam ondernemen. Er is ook uit de data op te maken dat managers die in hogere mate haalbare en korte termijn doelen stellen lager scoren op de duurzaamheidstransitie. Hiermee is het antwoord op de hoofdvraag gegeven: de leiderschapskenmerken met een positieve invloed op de transitie richting duurzaam ondernemen zijn het opzoek gaan naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden. Tevens werkt het stimuleren door de leidinggevende om voor duurzaamheid te kiezen ook positief op de transitie richting duurzaam ondernemen.

### **5.3 Overige conclusies**

Naast het beantwoorden van de hoofdvraag zijn er ook andere conclusies te trekken uit de cases. Zo is er namelijk geprobeerd om te verklaren waarom de transitie richting verduurzaming bij marktleiders achter blijft. Eén van de genoemde redenen is dat marktleiders meer in de belangstelling staan dan anderen. Omdat deze hoge bomen veel wind vangen zijn ze voorzichtiger in de communicatie richting stakeholders, waardoor er pas zichtbaar is wat de visie is als de visie tot uitvoering wordt gebracht. De lange termijn visie wordt minder snel verteld omdat marktleiders op deze visie worden afgerekend als ze de doelstelling niet halen.

Een ander probleem waar de onderneming mee zit zijn de positiewisselingen binnen de onderneming. Managers wisselen vaak binnen korte tijd van positie waardoor ze niet of nauwelijks kunnen profiteren van een duurzame investering. Managers zijn vaak ambitieus en willen snel een volgende stap in hun carrière maken. Goede financiële resultaten zijn binnen de onderneming vaak een voorwaarde om een vervolgstap te kunnen maken. Uit zowel de theorie als de cases blijkt dat verduurzaming investering in zowel tijd als financiële middelen kost. Ondernemingen en hun aandeelhouders willen juist snel financiële resultaten zien waardoor ze minder snel kiezen voor een investering die op lange termijn rendabel is. Uit de interviews blijkt dat managers zelf de oplossing weten. Van verduurzaming moet een KPI worden gemaakt om managers meer te stimuleren om voor verduurzaming van de onderneming te kiezen. Dit helpt managers om niet enkel voor financiële resultaten te kiezen, maar ook voor verduurzaming te kiezen.

### **5.4 Terugkoppeling naar de theorie**

De theorie is voornamelijk zeer beschrijvend over duurzaam ondernemen. Door verschillende theorieën met elkaar te combineren kunnen ondernemingen de theorie al meer praktiseren. In de theorie is vooral terug te lezen dat ondernemingen moeten veranderen om de transitie mogelijk te maken richting duurzaam ondernemen. Het leiderschapskenmerk waarin managers voortdurend opzoek gaan naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden is hierdoor vanuit theoretisch opzicht te verklaren.

Een conclusie uit dit onderzoek, dat managers die in hogere mate haalbare en korte termijn doelen stellen lager scoren op de duurzaamheidstransitie, is summier terug te vinden in de literatuur. In paragraaf 2.3 vinden we dat leiders die enkel kiezen voor de korte termijn winst minder snel zullen investeren in duurzaamheid waardoor ook de transitie richting verduurzaming in mindere mate aanwezig is.

De Shared Value benadering gaf al aan dat deze methode leidt tot meer innovatie van managers doordat ze verplicht worden door de verduurzaming om opzoek te gaan naar andere mogelijkheden. In de conclusie uit dit onderzoek blijkt dat bij afdelingen die verder zijn in de transitie, het leiderschapskenmerk “opzoek gaan naar nieuwe en innovatieve mogelijkheden” meer aanwezig is. Trudel & Cotte (2009) gaven aan dat consumenten bereid zijn om een hogere prijs te betalen voor een duurzaam product. In dit onderzoek werd er aan deze conclusie getwijfeld omdat volgens de geïnterviewde managers consumenten in onderzoeken iets anders zeggen dan dat ze daadwerkelijk doen als ze eenmaal voor de keuze staan. Dit werd uiteindelijk ook bevestigd door Trudel & Cottle. Kleindorfer komt tot de conclusie dat vooral operations een belangrijke rol speelt in de eerste fase van de verduurzaming. Binnen deze afdeling kan namelijk het meest eenvoudig, snel geld bespaard worden. Dit geld is nodig om te investeren in de verduurzaming. Bij de onderzochte onderneming is operations nog het minste duurzaam. Dat wil niet zeggen dat ze geen belangrijke rol spelen, maar wel dat deze afdeling het minste bezig is met de verduurzaming.

Bleijenbergh(2010) gaf aan dat Nederland veel voorop heeft gelopen op het gebied van verduurzamen. Onder andere Max Havelaar was één van de voorlopers van bijvoorbeeld eerlijke handel. In één van de interviews werd gezegd dat men niet meer moet verwachten dat de eerste stappen richting verduurzaming nog uit Nederland gaan komen. Opzich is dit geen bijzondere conclusie. De reden die zij aangaf is wel afwijkend ten opzicht van de conclusie van Bleijenbergh. In het interview werd namelijk verteld dat Nederland te klein is ten opzicht van de rest van de wereld. Nederland is echter niet gekrompen en de Nederlandse economie doet ook niet onder ten opzichte van andere landen. Hieruit kan men concluderen dat dit antwoord gegeven is om de eigen onderneming te beschermen en de verwachtingen te temperen.

De onderzochte onderneming is een centraal geleide marktleider. Dell et al.(2009) zeggen dat centraal geleide ondernemingen steeds vaker beslissingsbevoegdheden neerleggen bij de afdelingen en dat de bestuurders meer op afstand werken. Bij de onderzochte onderneming is dat anders, daar worden bijna alle beslissingen door de bestuurders zelf genomen en liggen de bevoegdheden in mindere mate bij de afdelingen zelf.

## 6. Reflectie en discussie

“In gezelschap beantwoord men kritiek het best door ze met zelfkritiek te overtreffen” (Antoon Vloemans)

Dit hoofdstuk rapporteert over de tekortkomingen van dit onderzoek. Als eerste komen de beperkingen van dit onderzoek aan bod en wordt er uitgelegd wat de invloed daarvan is op dit onderzoek. Vervolgens zullen er aanbevelingen gedaan worden voor een eventueel vervolg onderzoek.

### 6.1 Beperkingen

Dit onderzoek is uitgevoerd bij één organisatie. Hierdoor zijn de conclusies ook slechts geldig voor alleen deze organisatie en is onzeker of deze conclusies ook gelden voor andere organisaties. Om de conclusies te veralgemeniseren is er meer onderzoek nodig bij andere marktleiders.

Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd bij de organisatie waar de onderzoeker zelf werkzaam is. De invloed hiervan is dat de onderzoeker met een andere bias het onderzoek start dan wanneer dit niet het geval zou zijn. De onderzoeker heeft door zijn werkzaamheden bij de organisatie al een visie op het beleid en ook op de mensen die er werkzaam zijn en dat is aan twee kanten van invloed op dit onderzoek. Enerzijds positief omdat de onderzoeker dieper in kan gaan op de onderwerpen en al enige kennis heeft van de onderwerpen. Aan de andere kant negatief omdat er hierdoor meer opzoek wordt gegaan naar dingen die de onderzoeker al weet.

Op methodologisch vlak is kritiek ook op z'n plaats. Er is vooraf gekozen om interviews af te nemen zodat de cases dieper onderzocht kunnen worden en er meer informatie beschikbaar komt. Achteraf gezien was het beter geweest om nog een enquête te houden binnen de cases. De enquête had dat kunnen dienen als toets om te weten te komen of de case niet slechts de mening is van één iemand of dat de rest van afdeling ook zo denkt over de onderwerpen zoals ze nu geformuleerd zijn.

De laatste maar wellicht meest essentiële beperking van dit onderzoek is dat de onderzoeker vooraf niet voor ogen had waar hij naar opzoek was. Dit leidde ertoe dat er tot en met het houden van de interviews nog geen duidelijke vraagstelling was. Pas na het laatste interview is de vraagstelling geworden zoals hij nu is. Dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek tot de laatste week voor de deadline nog helemaal is aangepast op de herziende vraagstelling en heeft er ook toe geleid dat de interviews niet zijn gehouden om de vraagstelling te beantwoorden. De interviews hebben geleid tot veel data die niet allemaal leiden naar het antwoord op de vraagstelling.

### 6.2 Aanbeveling

Zoals al eerder aangegeven is dit onderzoek slechts van toepassing op één organisatie. Daarom is de

aanbeveling ook om verder onderzoek te doen op basis van dit onderzoek zodat. Ditzelfde onderzoek bij een andere marktleider zou kunnen leiden tot andere conclusies waardoor dit onderzoek dit onderzoek tegengesproken kan worden. Als ditzelfde onderzoek bij andere marktleiders dezelfde conclusies trekt als dit onderzoek dan betekent dit dat dit onderzoek meer geldig is voor andere onderzoeken. Dit onderzoek is zeer kwetsbaar omdat dit het eerste onderzoek is die op deze manier naar de transitie richting duurzaam ondernemen kijkt. Verder onderzoek is gewenst om deze theorie te veralgemeniseren of te verwerpen.

Hiermee is dit onderzoek slechts het begin van een nieuwe theorie over de invloed van leiderschapskenmerken op de transitie richting duurzaam ondernemen.

### **6.3 Persoonlijke reflectie**

Medio januari 2013 wist ik niet wat mij te wachten stond. Van het doen van onderzoek wist ik niet meer dan dat het veel tijd zou gaan kosten. Inmiddels is het oktober 2013 en ben ik al 9 maanden onderweg. De tijd ging veel te snel voorbij, al ben ik blij dat het nu echt afgerond is. Gedurende het schrijven van deze scriptie ben ik meerdere malen “vastgelopen”. De eerste keer was al in januari bij de start. Want waar begin je als onderzoeker in wording? Het was een kwestie van gewoon beginnen waarmee eigenlijk de eerste fout al werd gemaakt. Ik begon zonder te weten waar ik aan was begonnen. Dat is de valkuil geweest waar ik gedurende 9 maanden meerdere malen tegenaan ben gelopen.

Ik heb geleerd dat onderzoek doen iets is wat niet alleen veel tijd kost, maar wat je ook zorgvuldig moet doen. De volgende keer zal zomaar beginnen zal geen optie meer zijn. Ik zal mijzelf beter voorbereiden op elke stap die ik zet. Ik heb veel last gehad van stress, wat werd veroorzaakt omdat ik niet goed voor ogen had waar ik mee bezig was. Ik wist het soms echt niet meer.

De laatste week van september, toen ik eigenlijk al dacht dat ik klaar was, werd het duidelijk. Ik was opzoek naar iets wat ik nooit zou gaan vinden. De sessie met mijn mee-lezer, Raymond van Wijk, was voor mij de trigger naar het onderzoek zoals deze nu is. De weg van Rotterdam terug naar Amsterdam is al lang, maar werd nog langer. De dag erna ben ik opzoek gegaan in de data, die ik dus al had, naar iets wat ik wel al had en waar ik conclusies over kon trekken. Zo kwam ik tot twee dingen die ik in de data kon vinden namelijk leiderschapskenmerken en de mate van duurzaamheid van de onderzochte cases. Dit onderzoek is het uiteindelijke resultaat.

De belangrijkste lering die ik uit dit onderzoek heb getrokken is dat ik nooit meer opzoek zal gaan naar iets waarvan ik niet weet wat het is. Daar heb ik ook de grootste problemen mee gehad. Bij een volgend onderzoek wil ik vooraf helemaal duidelijk hebben waar ik naar opzoek ben en hoe ik dat ga onderzoeken.

## Literatuur

- Aertsen, P., 2011. *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Amber, S. & Lanoie, P., 2008. Does it pay to be green? A systematic overview. *Academy of management perspectives*, pp. 45-62.
- Bleijenbergh, M., 2010. *Do supermarkets put CSR on the shelf?*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Bryman, A. & Bell, E., 2011. *Business Research methods*. 3th red. New York: Oxford University Press.
- Carmeli, A., 2005. Perceived External Prestige, Affective Commitment and Citizenship Behaviors. *Organisation Studies*, pp. 443-464.
- Chong, M., 2009. Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, pp. 106-119.
- Dahlsrud, A., 2006. How Corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 Definitions. *Wiley InterScience*, pp. 1-13.
- Dell, L., van Tulder, R., Duursema, H. & McNeill, D., 2009. *Leiderschap & Coaching in tijden van crisis*. sl:KPMG, RSM Erasmus Universiteit en Strategy Academy.
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S., 2010. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal Of Management Reviews*, pp. 8-19.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from case study reasearch. *The academy of management review*, Volume 1989, p. 532.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, pp. 532-550.
- Hoogervorst, N., 2011. *On The Psychology of Displaying Ethical Leadership: A Behavioral Ethics Approach*, Rotterdam: Erasmus research insitute of management.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, B. S., 2008. leadership and the fate of organisations. *American Psychologist*, pp. 96-110.
- Kolk, A., juli/oktober,2004. MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief. *M&O*.
- Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. sl:Harvard Business Review Press.
- Lageweg, Vlaming, Tol, Klomp, 2012. *Blik op MVO*. sl:sn
- Mallin, C. & Michelon, G., 2011. Board reputation attributes and corporate social performance. *Accounting and business research*, pp. 119-144.
- McWilliams, A. & Siegel, D., 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, pp. 117-127.

- Mefford, R. N., 2011. The Economic Value of a Sustainable Supply Chain. *Business and Society Review*, pp. 109-143.
- Mitchell, Agle & Wood, 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, pp. 853-886.
- Porter & Kremer, 2010. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. & Kramer, M., 2006. Strategy and society; the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, pp. 78-92.
- Schoenherr, T., 2011. The role of environmental management in sustainable business development: A multi-country investigation. *Int. J. Production Economics*, pp. 116-128.
- Strobel, M., Tumasjan, A. & Welpe, I., 2010. Do business ethics pay off? The influence of ethical leadership on organizational attractiveness. *Journal of Psychology*, pp. 213-224.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M., 2000. Moral Person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, pp. 128-142.
- Trudel, R. & Cotte, J., 2009. Does it pay to be good?. *MIT Sloan review*, pp. 61-68.
- van Tilburg, R., van Tulder, R., Francken, M. & da Rosa, A., 2012. *Duurzaam ondernemen waarmaken*. sl:Van Gorcum.
- van Tulder, R., 2010. *Corporate Responsibilities in Turbulent Times*. Peking: China Economics Publishing House.
- van Tulder, R. & Kolk, A., 2001. Multinationality and Corporate Ethics: codes of conduct in the sporting goods industry. *Journal of International Business Studies*, pp. 267-283.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H., 2007. *Het ontwerpen van een onderzoek*. 4e druk red. sl:Boom Lemma Uitgevers.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M., 2006. CEO Transformational Leadership and Corporate Social. *Journal of management studies*, pp. 1703-1725.
- www.ah.nl, 2013. *www.ah.nl*. [Online]  
Available at: [www.ah.nl](http://www.ah.nl)  
[Geopend 15 mei 2013].
- Yin, R. K., 1994. *Case Study Research: Design and methods*. 2nd red. Beverly Hills: Sage Publishing.

**Bijlage**