

De identificatie van duurzaam leiderschap

De samenhang tussen de leiderschapsstijl en de mindset van
leiders van ondernemingen en de transitie richting
duurzaamheid

Student: Hilde Hulsen – Kwappenberg (377725hk)
Coach: Professor dr. R. van Tulder
Meelezer: Assistent-professor dr. R. van Wijk
Opleiding: Master of Science in Business Administration (MScBA)
Rotterdam School of Management, Erasmus University
Document: Masterthesis
Datum: 10 oktober 2014

Voorwoord

Ruim twee jaar geleden heb ik mijn baan opgezegd om meer tijd en energie te kunnen besteden aan mijn gezin, en om Paul te ondersteunen in onze bedrijven. Met deze beslissing kon ook een langgekoesterde wens in vervulling gaan: het volgen van een opleiding bedrijfskunde. Met veel plezier heb ik me gestort op mijn opleiding. Ik heb genoten van het volgen van de colleges, het bestuderen van de literatuur, het maken van de (groeps)opdrachten en de contacten met medestudenten en docenten. De noodzaak om ook te moeten leren voor de tentamens, en het maken daarvan, heb ik daarbij voor lief genomen.

Mijn scriptie was de laatste uitdaging op weg naar de afronding. Van de uitvoering van de scriptie had ik vooraf een beeld. Ik wilde een bijdrage leveren aan lopend onderzoek. Mijn coach Rob van Tulder begreep mijn wens en heeft me in contact gebracht met Sander Tideman, die van plan is te promoveren op het onderwerp waar ik me graag mee bezig wilde houden: duurzaam leiderschap. Dit contact heeft geleid tot het onderwerp van deze scriptie. Ik heb het me hiermee niet gemakkelijk gemaakt, maar ondanks alle dieptepunten heb ik genoten van het bezig zijn met het onderwerp en het werken aan mijn scriptie.

Bij de totstandkoming van deze scriptie hebben veel mensen een bijdrage geleverd. Een aantal daarvan wil ik in het bijzonder bedanken.

Dankjewel, Rob van Tulder. Je hebt me uitgedaagd om niet de makkelijkste weg te nemen. Ik heb veel geleerd van de minicolleges tijdens de besprekingen die we hebben gehad. Ook dank aan Raymond van Wijk. Jij wist, van een afstand, precies de vinger op de zere plek te leggen, waardoor ik weer verder kon. Sander Tideman, bedankt dat je zonder enige terughoudendheid alle informatie en kennis die je over het onderwerp had, met me deelde en dat je tijd voor me maakte als dat nodig was. Ik hoop dat deze scriptie een bijdrage kan leveren aan jouw onderzoek. Kasper, Jacques, Els en Froukje heel erg bedankt voor de bijdrage die jullie geleverd hebben! Jullie weten zelf waarom.

Als laatste een woord van dank aan mijn gezin: Paul, Mart en Jette. Dank voor alle steun en vertrouwen die jullie me steeds hebben gegeven, ook al was het niet altijd fijn als ik moest studeren in plaats van iets leuks met jullie te doen. Het is klaar. Deze “nerd” heeft het gehaald!

Rest mij u veel plezier te wensen bij het lezen van mijn scriptie over de samenhang tussen de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider. Een belangrijk onderwerp, in deze tijd waarin ondernemingen het belang van duurzaamheid steeds meer gaan inzien en hun bedrijfsvoering willen verduurzamen.

Hilde Hulsen

Moerstraten, 10 oktober 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
1. Inleiding.....	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Vraagstellingen en deelvragen	5
1.3 Onderzoeksmethode	6
1.4 Opbouw	6
2. Theoretische achtergrond.....	7
2.1 Duurzaam ondernemen en de duurzame onderneming.....	7
2.2 Leiderschap	13
2.3 Mindsets.....	19
2.4 Kenmerken van de leider, de volger en de onderneming	24
2.5 Conclusies uit de theorie	25
3. Conceptuele model.....	30
3.1 Propositions	30
3.2 Het model	31
4. Methodiek.....	32
4.1 Onderzoeksmethode	32
4.2 Data.....	34
4.3 Analyse.....	43
5. Resultaten	45
5.1 Samenhang tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl	45
5.2 Samenhang tussen de fase van de onderneming en de mindset van de leider	47
5.3 Samenhang tussen de mindset van de leider en de leiderschapsstijl	51
5.4 Context awareness en consciousness.....	53
6. Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	55

6.1	Conclusies.....	55
6.2	Discussie	58
6.3	Aanbevelingen.....	60
	Literatuurlijst.....	63
	Bijlagen.....	67
	Bijlage 1: Vragenlijst.....	69
	Bijlage 2: Opdrachtformulering leiderschapsprofiel	81
	Bijlage 3: Items vragenlijst behorende bij de 6 C's.....	91
	Bijlage 4: Berekening schaal concurrentiepositie	95

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Leiderschapsstijlen per fase (Van Tulder, 2013).....	3
Figuur 2: Fasen van duurzaamheid (Van Tulder, 2010 in Van Tilburg et al, 2012)	10
Figuur 3: Leiderschapsstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid naar aanleiding van het literatuuronderzoek	28
Figuur 4: Conceptuele model.....	31
Figuur 5: % verdeling fasen ondernemingen	36
Figuur 6: Samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de board.....	57
Tabel 1: Samenvatting van de verschillende fasemodellen op weg naar duurzaamheid.....	12
Tabel 2: Empowered leadership mindsets (Tideman & Arts,2013) aangevuld met definities van Gitsham (2009).....	23
Tabel 3: Koppeling leiderschapsstijlen en fase in de transitie richting duurzaamheid naar aanleiding van het literatuuronderzoek.....	28
Tabel 4: Aantal keren dat een leiderschapsstijl genoemd is	37
Tabel 5: Score toegekend aan de verschillende leiderschapsstijlen en percentage waarin ze voorkomen (n=82).....	37
Tabel 6: Combinaties van leiderschapsstijlen die genoemd worden in de leiderschapsprofielen in %	38
Tabel 7: Verdeling score mindset van de respondent en de board in %	39
Tabel 8: Cronbachs alpha 6C's	39
Tabel 9: Voorbeelden van uitspraken die duiden op context awareness en consciousness	40
Tabel 10: De houding van respondenten ten opzichte van duurzaamheid in %	41
Tabel 11: Verdeling branches in %	42
Tabel 12: Concurrentiepositie ondernemingen op het gebied van duurzaamheid in %.....	42
Tabel 13: Leiderschapsstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid in %.....	45
Tabel 14: Mean rank duurzaamheidsscore per leiderschapsstijl.....	46
Tabel 15: Correlatie tussen de mindset van de board/mindset van de respondent en de duurzaamheidsfase van de onderneming	47
Tabel 16: Correlaties tussen mindset van de board en de mindset van de respondent zelf met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming per afzonderlijk item....	49
Tabel 17: Correlaties tussen de verschillende items van de mindset van de board met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming	51
Tabel 18: Leiderschapsstijl van de board per klasse "mate waarin de mindset van de board is gericht op duurzaamheid"	52
Tabel 19: Leiderschapsstijl van de respondent per klasse "mate waarin mindset van de respondent is gericht op duurzaamheid"	52
Tabel 20: Leiderschapsstijl van respondenten die een uitspraak hebben gedaan over context awareness en/of consciousness in %.....	53

Samenvatting

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker voor ondernemingen. Veel ondernemingen zijn daarom bezig hun bedrijfsvoering te verduurzamen. Aangenomen wordt dat leiderschap belangrijk is bij de transitie naar een duurzame onderneming. Daarbij is niet alleen de leiderschapsstijl van de leider van belang maar ook zijn mindset, de denkwijze die bepaalt hoe hij in het leven staat.

In dit onderzoek is de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider onderzocht. Hiervoor is gebruik gemaakt van drie theorieën. Het fasemodel van Van Tilburg, Van Tulder, Francken en Da Rosa (2012) is gebruikt om de fase in de transitie richting duurzaamheid te beschrijven. Om de relatie tussen de leiderschapsstijl en de fase in de transitie richting duurzaamheid te beschrijven is gebruik gemaakt van een hypothetisch model van Van Tulder (2013). Voor de variabele mindset is gebruik gemaakt van het 6C-model van Tideman, Arts en Zandee (2013).

De onderzoekspopulatie bestond uit een groep van 87 executives die een MBA-course volgen. Aan deze groep is een vragenlijst voorgelegd en zij hebben in het kader van hun opleiding een leiderschapsprofiel geschreven dat ook voor dit onderzoek gebruikt is.

In het empirisch onderzoek is een samenhang aangetoond tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de board. Hoe verder de onderneming is in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de mindset van de leider gericht is op duurzaamheid. Dit is vooral het geval bij ondernemingen die het beter doen dan hun concurrenten op het gebied van duurzaamheid. Bij industriële ondernemingen is de samenhang tussen de fase en de mindset van de board sterker dan in andere branches.

Er is in het empirisch onderzoek géén relatie aangetoond tussen de mindset van de leider en de leiderschapsstijl van de leider. Er is ook géén relatie aangetoond tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider. Dit kan te maken hebben met de grootte van de onderzoekspopulatie. Uit het literatuuronderzoek blijkt namelijk dat er wel degelijk een verband is tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider.

Dat maar een deel van de onderzoeksvraag beantwoord is, heeft te maken met een aantal beperkingen van dit onderzoek. Er is bijvoorbeeld niet gevraagd naar de leiderschapsstijl van de board, er zijn te weinig vragen gesteld over de mindset van de leider om tot een samenhangende schaal te komen en er is niet genoeg doorgevraagd naar de leiderschapsstijl van de respondent. Dit onderzoek geeft echter voldoende aanleiding om de relatie tussen de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider verder te onderzoeken.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

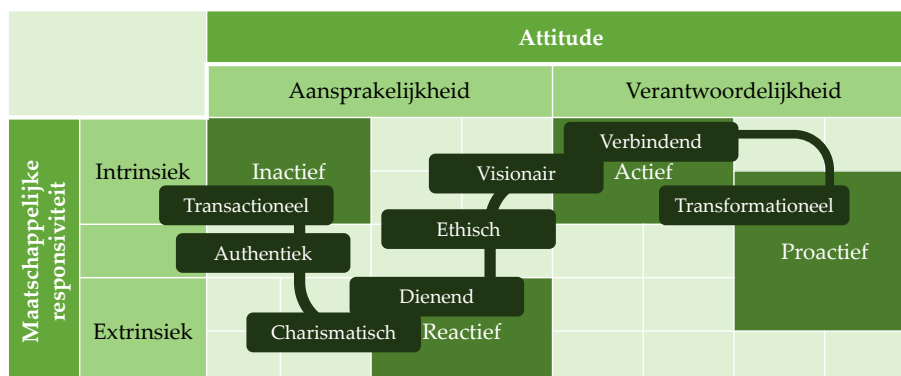
Op allerlei fronten is er belangstelling voor het verduurzamen van ondernemingen.

Stakeholders, zoals organisaties die zich inzetten voor de natuur, het milieu of mensenrechten, overheden en het grote publiek dringen aan op het verduurzamen van ondernemingen (Porter & Kramer, 2006) (Galpin & Whittington, 2012). Ook ondernemingen zelf benoemen het belang van duurzaamheid. Ze benadrukken daarbij het ideologische belang van duurzaamheid, zorgvuldig omgaan met onze planeet en de mensen die erop wonen, maar ook organisatorische belangen zoals betere resultaten, concurrentievoordeel en het garanderen van bestaansrecht, ook in de toekomst (Mirvis, Googins, & Kinnicut, 2010) (Porter & Kramer, 2006) (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013) (Pralhad in Tideman, 2011) (Van Tilburg, Van Tulder, Francken, & Da Rosa, 2012). Waar duurzaamheid voorheen een op zichzelf staand aandachtspunt was, is het nu geïntegreerd in de strategie van een onderneming (Tideman, 2011).

In de literatuur worden verschillende indelingen gepresenteerd die de duurzaamheid van een onderneming classificeren. De indelingen van Van Tilburg et al. (2012), van Benn, Griffiths en Dunphy (2014), van McEwen en Schmidt (2007) en die van Galpin en Whittington (2012) worden in deze scriptie uitgebreid besproken. In dit onderzoek staat de indeling van Van Tilburg et al. (2012) centraal omdat dit een model is dat de transitie richting duurzaamheid goed weergeeft. Het model is namelijk gebaseerd op twee elementen die voor ondernemingen erg herkenbaar zijn. De basisattitude van de onderneming ten opzichte van maatschappelijke aspecten, en de maatschappelijke responsiviteit van een onderneming. De attitude kan grofweg lopen van aansprakelijkheid, waarbij het wettelijk kader bepalend is, tot verantwoordelijkheid, waarbij de onderneming zich verantwoordelijk voelt voor de invloed op de samenleving. De maatschappelijke responsiviteit kan onderscheiden worden in intern georiënteerd en extern georiënteerd. Intern georiënteerde ondernemingen laten zich leiden door eigen inzichten. Extern georiënteerde stakeholders zijn vooral gevoelig voor invloeden van externe stakeholders (Van Tilburg et al., 2012, pp. 12-13). Ondernemingen kunnen op basis van deze twee elementen relatief eenvoudig ingedeeld worden in de verschillende fasen. Het model is zowel theoretisch als praktisch goed bruikbaar. Bovendien wordt dit model ook gebruikt in vervolgonderzoek van Tideman en Arts wier 6C-model in dit onderzoek centraal staat. Ook staat het aan de basis van het hypothetisch model met betrekking tot leiderschapsstijlen in de verschillende fasen op weg naar duurzaamheid dat hierna aan de orde komt. Eerdere beschrijvingen van dit fasenmodel zijn terug te vinden in diverse publicaties van Van Tulder, onder andere Van Tulder, Van Wijk en Kolk (2009). Van Tulder onderscheidt vier fasen in de transitie naar een duurzame onderneming, een inactieve, een reactieve, een actieve en een proactieve fase. In de inactieve fase zijn ondernemingen naar binnen gericht en beperken ze zich tot het voorkomen van aansprakelijkheid; het wettelijk kader is daarbij richtinggevend. In de reactieve fase reageren ondernemingen op invloeden van buitenaf, maar zijn nog steeds gericht op het voorkomen

van aansprakelijkheid. In de actieve fase hebben ondernemingen een actieve houding ten opzichte van duurzaamheid, maar zijn daarbij sterk intern georiënteerd. In de proactieve fase ten slotte zijn ondernemingen zowel intern als extern gericht en willen ze samen met stakeholders de verantwoordelijkheid nemen voor duurzaamheidsvraagstukken. De transitie door de verschillende fasen wordt de transitie richting duurzaamheid genoemd (Van Tilburg et al, 2012).

De transitie richting duurzaamheid gaat niet vanzelf. Algemeen wordt aangenomen dat leiderschap een grote rol speelt bij het verduurzamen van ondernemingen (Mirvis et al., 2010) (Van Tilburg et al., 2012) (Tideman, Arts, & Zandee, 2013) (McEwen & Schmidt, 2007). Anderson, voormalig CEO van Interface, een onderneming die als duurzaam bekend staat, zegt hierover: *“Een leider moet de visie duidelijk uitdragen, het goede voorbeeld geven.... Een goede leider blijft daar consequent en voortdurend op hameren, want sommige mensen denken dat als ze zich lang genoeg gedeisd houden, dit programma vanzelf weer verdwijnt.”* (Anderson, 2013, p. 66). Van Tilburg et al. (2012) gaan ervan uit, dat in iedere fase een andere vorm van leiderschap wenselijk of wellicht zelfs noodzakelijk is. Van Tulder (2013) heeft hiervoor een hypothetisch model ontwikkeld waarin beschreven staat welke vorm van leiderschap nodig is bij welk ontwikkelingsstadium van een onderneming. In figuur 1 is dit model schematisch weergegeven.



Figuur 1: Leiderschapsstijlen per fase (Van Tulder, 2013)¹

In nader onderzoek moet nog verder vastgesteld worden of deze opsomming uitputtend is en of de volgorde van leiderschapsstijlen inderdaad in de praktijk wordt herkend. Dit onderzoek draagt hieraan bij. In dit onderzoek worden de door Van Tulder (2013) genoemde leiderschapsstijlen op basis van literatuuronderzoek beschreven en wordt een koppeling gemaakt met de fase in de transitie richting duurzaamheid. Passen de kenmerken van de leiderschapsstijlen bij de eisen die de fase in de transitie richting duurzaamheid aan leiderschap stelt? Daarna wordt het model getoetst aan de werkelijkheid door te onderzoeken welke leiderschapsstijlen voorkomen bij leiders van ondernemingen in de verschillende fasen op weg naar duurzaamheid. Daarbij wordt ook stil gestaan bij het niveau

¹ Van Tulder heeft zijn hypothetisch model inmiddels aangevuld met nog een aantal leiderschapsstijlen. Omdat deze versie uit 2013 gediend heeft als uitgangspunt voor het empirisch onderzoek wordt deze in dit onderzoek gebruikt.

waarop de leider in de onderneming werkzaam is. Zijn er verschillen tussen leiders in het hoger en topmanagement en die in het midden- en lager management? Zo kan worden vastgesteld of het model in de praktijk herkenbaar is.

Niet alleen de leiderschapsstijl is van belang in de transitie naar duurzaamheid maar ook de mindset van leider, een term door McEwen en Schmidt (2007) geïntroduceerd in hun onderzoek als het gaat om de relatie tussen de mate van de duurzaamheid van een onderneming en het leiderschap binnen die onderneming. De term mindset komt uit de ontwikkelingstheorie. De mindset of denkwijze van leiders bepaalt hoe zij naar de wereld kijken, hoe ze redeneren, hoe ze betekenis geven aan hun ervaringen en hoe ze zich, als reactie hierop gedragen (Tideman & Arts, 2013) (Cook-Greuter, 2004). Volgens Tideman en Arts (2013) vraagt duurzaam leiderschap om een verandering van de mindset van een winstoriëntatie die zich richt op de korte termijn naar een visie met oog voor de langere termijn en een duurzame waardecreatie, samen met verschillende stakeholders. Tideman et al. (2013) onderscheiden 6 elementen voor duurzaam leiderschap, bestaande uit 3 mindsets en 3 vaardigheden, de 6C's: context awareness, consciousness, centeredness, continuity, connectedness en creativity. Deze 6C's zijn dus in het bijzonder van belang bij duurzaam leiderschap en daarom bij de transitie naar een duurzame organisatie. De onderzoekers benadrukken vooral het onderscheidend belang van de mindsets context awareness en consciousness. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de relatie is tussen de fase van de onderneming, de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider. Het is de eerste keer dat het 6C-model in dit verband getest wordt. Speciale aandacht zal er zijn voor context awareness en consciousness.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de samenhang tussen drie theorieën. Het is aannemelijk dat de veronderstelde samenhang tussen deze drie theorieën beïnvloed wordt door andere aspecten, modererende variabelen genoemd. Er zijn talloze potentiële modererende variabelen te noemen maar in dit onderzoek is gekozen voor een beperkt aantal variabelen waarvan gedacht wordt dat ze invloed hebben: leeftijd van de leider, niveau in de onderneming van de leider, eigen attitude van de leider richting duurzaamheid, branche waarin de onderneming werkzaam is en de concurrentiepositie van de onderneming met betrekking tot duurzaamheid.

1.1.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het met elkaar in verbinding brengen van een drietal theorieën omtrent de transitie naar duurzaamheid van ondernemingen, en het leiderschap en de mindsets die tijdens deze transitie vereist zijn. Bestudering hiervan leidt idealiter tot meer inzicht in de rol van leiderschap en mindsets van leiders in dit transitieproces. Als meer duidelijk wordt over de relatie tussen deze drie aspecten kunnen ondernemers en managers zich doelgericht ontwikkelen tot duurzame leiders, waardoor hun ondernemingen zich kunnen ontwikkelen in de richting van duurzaamheid. Ondernemingen kunnen bepalen wanneer zij welke manier van leidinggeven van hun leiders verwachten en de juiste leiders

op het juiste moment aantrekken. Op elk moment in de transitie de juiste leider aan het roer, betekent een grotere garantie voor optimale duurzaamheid.

1.2 Vraagstellingen en deelvragen

Bovenstaande doelstelling leidt tot onderstaande vraagstelling met daarbij behorende deelvragen.

Vraagstelling

Hoe is de samenhang tussen a) de fasen in de transitie richting duurzaamheid van een onderneming, b) de leiderschapsstijl van de leiders van die onderneming en c) de mindset van de leiders van die onderneming, en hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid van de onderneming?

Door de vraagstelling te beantwoorden kan het hypothetisch model van Van Tulder (2013) bevestigd, aangevuld of aangepast worden en wordt het model van Tideman et al. (2013) getest. Bovendien kan een stap gezet worden in de ontwikkeling van een nieuw model waarin fase in de transitie, leiderschapsstijl en mindset gecombineerd worden.

De volgende subvragen kunnen onderscheiden worden:

1. Wat zegt de literatuur over de verschillende leiderschapsstijlen die door Van Tulder (2013) worden onderscheiden en in hoeverre zijn ze volgens de theorie passend bij de verschillende fasen in de transitie richting duurzaamheid?
2. Wat is de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leiders van die onderneming?
Hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie van de onderneming?
3. Wat is de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de leider van de onderneming?
Hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie van de onderneming?
4. Wat is de samenhang tussen de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider?
Hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie van de onderneming?

5. Wat is de rol van de mindsets context awareness en consciousness uit het 6C-model van Tideman et al. (2013) die volgens de onderzoekers speciaal van belang zijn bij duurzaam leiderschap?

1.3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek naar bovenstaande vragen en hypothesen bestond uit twee onderdelen: literatuuronderzoek en empirisch onderzoek.

Het literatuuronderzoek richtte zich op duurzame ondernemingen, leiderschapstypes en mindsets.

In het empirisch onderzoek zijn leiders van ondernemingen in verschillende fases van duurzaamheid bevraagd over de fase in de transitie naar duurzaamheid van hun onderneming, hun leiderschapsstijl en hun mindset. De onderzoeksgroep bestond uit een groep van 87 executives die deelnamen aan een MBA-course. Aan de onderzoeksgroep is een gestructureerde vragenlijst met zowel gesloten als open vragen voorgelegd. Daarnaast is aan alle executives gevraagd hun leiderschapsprofiel te beschrijven aan de hand van een aantal onderwerpen. Dit profiel werd geschreven als eindopdracht van een cursus over leiderschap als onderdeel van een MBA- course.

De resultaten bestaan uit kwantitatieve en kwalitatieve data. De kwantitatieve data uit de survey en het leiderschapsprofiel geven per respondent een (duurzaamheids)profiel van de leider en van de organisatie waarin deze leider werkzaam is. Met behulp van de kwalitatieve data kan daarin een verdiepingsslag worden gemaakt. In hoofdstuk 4 wordt de gevolgde methodiek uitgebreid besproken.

1.4 Opbouw

Na deze inleiding volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van de theoretische achtergrond van dit onderzoek. Dit literatuuronderzoek besteedt aandacht aan vier onderwerpen: de duurzame onderneming en een aantal fasemodellen die de ontwikkeling van een duurzame onderneming beschrijven, leiderschap(sstijlen) en de relatie met duurzaamheid, de mindset van een leider en de relatie met duurzaamheid en ten slotte een korte toelichting op de modererende variabelen die hierin in een rol spelen. In hoofdstuk 3 wordt naar aanleiding van de inleiding en het literatuuronderzoek een aantal proposities geformuleerd en een bijpassend conceptueel model gepresenteerd. In hoofdstuk 4 wordt de gevolgde methodiek beschreven. Allereerst komt in dit hoofdstuk de onderzoeksmethode aan bod. Daarna worden de gebruikte data verder toegelicht en ten slotte worden de gebruikte analyses omschreven. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Alle proposities komen daarbij aan bod. Het zesde en laatste hoofdstuk beschrijft allereerst de conclusies van het onderzoek. Alle proposities komen opnieuw aan bod om ten slotte tot de beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. In de discussie worden vervolgens de beperkingen van het onderzoek besproken en in de laatste paragraaf, aanbevelingen, worden enkele voorstellen voor vervolgonderzoek gedaan.

2. Theoretische achtergrond

In onderstaand literatuuronderzoek wordt allereerst beschreven wat onder duurzaam ondernemen wordt verstaan en welke fasen van duurzaamheid kunnen worden onderscheiden. Ter illustratie hiervan passeren regelmatig twee leiders de revue, die bekend staan als duurzame leiders. De eerste is de, in 2011 overleden, Ray Anderson van Interface. Interface is een Amerikaanse tapijtfabrikant. In de ranglijst van Globescan uit 2007 van duurzaamheidsexperts stond Interface op de eerste plaats als meest duurzaam bedrijf wereldwijd (Anderson, 2013, p. 23). De tweede is Paul Polman van het welbekende Unilever. Unilever staat al jarenlang hoog genoteerd in de Dow Jones Sustainability Index. In dit onderdeel wordt ook de theorie van Van Tilburg et al. (2012) verder uitgewerkt.

In het tweede deel wordt aandacht besteed aan leiderschap. Allereerst aan leiderschap in het algemeen, met de verschillende leiderschapsstijlen, en daarna aan duurzaam leiderschap. Daarna wordt de theorie over mindsets beschreven. Wat is een mindset en hoe wordt de relatie gelegd tussen mindsets en leiderschap in het algemeen en tot duurzaam leiderschap in het bijzonder? In dit onderdeel komt ook het 6C-model van Tideman et al. (2013) aan de orde.

Ten slotte wordt aandacht besteed aan de theoretische achtergrond van de modererende variabelen die in dit onderzoek een rol spelen.

Doelstelling van dit hoofdstuk is meer kennis te krijgen van de drie onderwerpen die centraal staan in het onderzoek: de transitie richting duurzaamheid van een onderneming, leiderschapsstijl en mindset van de leider. Die kennis moet leiden tot een (gedeeltelijke) theoretische beantwoording van de vraagstelling uit het eerste hoofdstuk en/of de formulering van proposities passend bij deze vraagstelling waardoor beantwoording van de vraagstelling dichterbij komt.

2.1 Duurzaam ondernemen en de duurzame onderneming

Wat is nu een duurzame onderneming of duurzaam ondernemen? *“Duurzaam is net zo’n woord als groen, iedereen is er voorstander van, maar wat betekent het eigenlijk?”* (Anderson, 2013, p. 48). De meest bekende en algemeen aangenomen definitie van “duurzaam” is de omschrijving die de Noorse premier Brundtland in 1980 heeft gegeven en die is overgenomen door de World Business Council for Sustainable Development: *“Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”* (in Porter & Kramer 2006). Ray Anderson, voormalig CEO van Interface, vat dit als volgt samen: *“Niets verbruiken. Geen schade aanrichten”* (Anderson, 2013, p. 49). Paul Polman, CEO van Unilever, is het met hem eens als hij duurzaamheid omschrijft als *“de aarde bruikbaar houden voor toekomstige generaties”* nadat hij gezegd heeft dat er niet één definitie van duurzaamheid is (Van de Crommert, 2013). Duurzaam ondernemen wordt ook gedefinieerd als *“een proces waarin een onderneming op eigen initiatief sociaal-maatschappelijke ambities heeft en een bijbehorende prestatie levert, die verder gaat dan wat de overheid eist”* (Van Tilburg et al., 2012). Om duurzaamheid te verbeteren moet volgens Porter en Kramer

(2006) het besef ontstaan dat de samenleving en het bedrijfsleven elkaar juist nodig hebben, in plaats van dat de nadruk gelegd wordt op de aanwezigheid van een spanningsveld. Organisaties hebben belang bij een gezonde samenleving. Denk hierbij aan gezonde en productieve medewerkers, minder bedrijfsongevallen en een efficiënt gebruik van grondstoffen zoals water, land en energie. Andersom heeft ook een gezonde samenleving succesvolle organisaties en bedrijven nodig. Zij zorgen voor werkgelegenheid, welvaart van de medewerkers en innovaties die de levensstandaard kunnen verhogen. Er is sprake van shared value (gedeelde waarde). Dat is ook precies waarnaar gekeken moet worden bij duurzaamheid: is er sprake van shared value, met andere woorden zijn activiteiten van betekenis voor de samenleving én zijn ze van waarde voor de organisatie. De sociale agenda van ondernemingen moet ervoor zorgen dat tegelijkertijd sociale en economische voordelen worden behaald (Porter & Kramer, 2006).

Uit literatuuronderzoek komt steeds meer naar voren wat de voordelen zijn van duurzame ondernemingen, naast een positieve bijdrage aan de zorg voor de aarde en huidige en toekomstige generaties. *“Duurzaamheid is de belangrijkste drijfveer voor innovatie: alleen bedrijven die bewust duurzaamheid nastreven, zullen een werkelijk concurrentievoordeel bemachtigen”* zegt Prahalad in Tideman (2011, p16). Duurzaamheid kan onder andere zorgen voor betere financiële resultaten door bijvoorbeeld minder energieverbruik en minder afval(verwijdering) (Du et al., 2013) (Van Tilburg et al, 2012) (McEwen & Schmidt, 2007). Daarnaast kan duurzaam ondernemen voor imagoverbetering zorgen en reputatieschade voorkomen (Porter & Kramer, 2006) (Van Tilburg et al., 2012). In de derde plaats is duurzaamheid positief voor het aantrekken en behouden van medewerkers. Medewerkers willen graag bij een duurzame onderneming werken en zijn ook tevredener als ze er eenmaal werken. Bovendien zijn medewerkers van duurzame ondernemingen tevreden met minder salaris dan medewerkers van niet of minder duurzame ondernemingen. (Porter & Kramer, 2006) (Van Tilburg et al, 2012) (Galpin & Whittington, 2012). Ook vanuit marketingperspectief is duurzaamheid van belang. Onder de noemer van duurzaamheid worden nieuwe producten en diensten aangeboden waar een eigen markt voor is. (Galpin & Whittington, 2012) (Van Tilburg et al., 2012). Anderson, voormalig CEO van Interface, beschrijft in zijn boek bovenstaande factoren: *“Door duurzaam te ondernemen heeft mijn bedrijf in diverse opzichten een voorsprong op de concurrentie. Het is de sterkste, meest onderscheidende factor op de afzetmarkt die ik in mijn hele carrière heb meegemaakt. Onze kosten zijn gedaald, de winsten zijn gestegen en onze producten zijn beter dan ooit. Dit heeft ons meer positieve zichtbaarheid en goodwill van onze klanten opgeleverd dan we met een of andere gelijke, dure advertentie- of marketingcampagne ooit hadden kunnen bereiken. En er gaat niets boven een sterk ecologisch standpunt als het gaat om het werven en motiveren van goede medewerkers, ze te prikkelen met een gedeeld hoger doel en ze een goede reden te geven om bij ons te komen en te blijven.”* (Anderson, 2013, p. 26).

2.1.1 Fasen van duurzaamheid

Een fasemodel kan dienen als een hulpmiddel om een onderneming in te delen met het doel deze te vergelijken met andere ondernemingen of om te weten waar de onderneming staat met het oog op ontwikkeling (Benn et al., 2014) (Van Tilburg et al., 2012). Er zijn verschillende onderzoekers die een fasemodel voor duurzaamheid hebben ontwikkeld. Hieronder worden een viertal van deze modellen beschreven.

Allereerst wordt het model van Van Tulder (o.a. 2009) beschreven. In het boek "Duurzaam ondernemen waarmaken" (Van Tilburg et al., 2012) wordt dit model uitgebreid toegelicht. Er worden vier fasen onderscheiden op weg naar duurzaam ondernemerschap. Een onderneming in een bepaalde fase heeft een eigen argumentatie om al dan niet aandacht aan duurzaamheid te besteden. Vanzelfsprekend is het niet zo dat alle afdelingen en medewerkers steeds in dezelfde fase verkeren. Alle fasen op weg naar duurzaamheid zullen steeds in meerdere of mindere mate terug te vinden zijn binnen een onderneming. Toch spreken de onderzoekers ook van één (dominante) fase per onderneming.

De eerste fase is de *inactieve* fase. Ondernemingen in dit stadium vinden dat duurzaamheid een zaak van de overheid is. Ze houden zich aan de geldende regels en wetten, maar doen niets extra. Ray Anderson geeft in zijn boek "Duurzaam en succesvol ondernemen" aan, dat hij in deze fase zat voordat hij "The Ecology of Commerce" van Paul Hawken las. "*Het probleem was dat ik, afgezien van het voldoen aan de milieuwetgeving, geen milieuvisie had.*" (Anderson, 2013, p. 30). Vanuit deze fase kan een overstap worden gemaakt naar zowel de reactieve als de actieve fase.

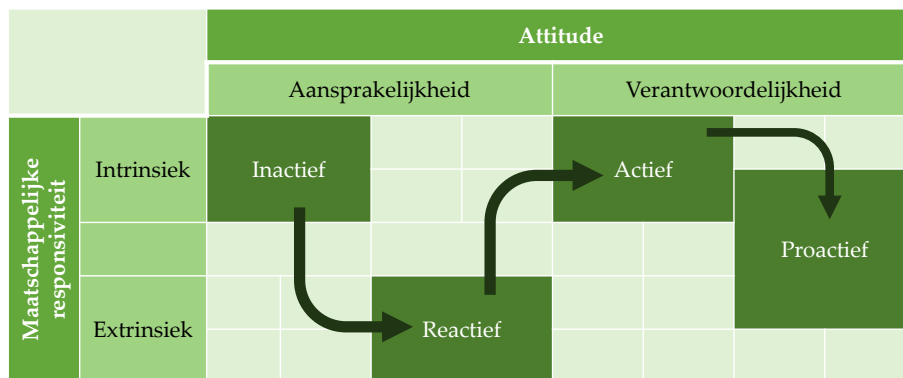
Als ondernemingen door stakeholders worden aangesproken op thema's waarop maatschappelijke vooruitgang wordt verlangd, wordt de overstap naar de *reactieve* fase gemaakt. Er wordt gereageerd op wat externe partijen aangeven; deze ondernemingen zijn extrinsiek gemotiveerd om duurzamer te ondernemen. Porter en Kramer (2006) beschrijven ondernemingen in deze fase in hun artikel "Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility": De reactie van ondernemingen op eisen van buiten zijn vaak cosmetisch in plaats van strategisch of operationeel, stellen de onderzoekers. De organisatie verandert niet daadwerkelijk wat aan de bedrijfsvoering, maar past de communicatie en pr aan.

De derde fase van Van Tulder is de *actieve* fase. In deze situatie worden binnen de onderneming zaken op orde gebracht. Deze verbeteringen worden ook extern vaak gesignaleerd en daarna wordt duurzaamheid nog verder gestimuleerd binnen de organisatie. Duurzaamheid wordt bewust gebruikt om concurrentievoordeel te behalen. In deze fase willen ondernemingen graag verantwoorde keuzes maken. De motivatie is intrinsiek. Na het lezen van het eerder genoemde boek van Paul Hawken, heeft Ray Anderson met zijn bedrijf Interface de overstap naar deze actieve fase gemaakt: "*Het was een visie die duidelijk verder ging dan de regels volgen. De visie zou veel verder gaan dan een antwoord om onze klanten tevreden te stellen, en verder dan slechts een oproep tot actie. Het was een oproep tot*

leiderschap en tot hoop, luid en duidelijk en krachtig genoeg om een bedrijf tot actie aan te zetten en, met een beetje geluk, een kettingreactie te veroorzaken in de industrie.” (Anderson, 2013, p. 35)

De laatste fase is de *proactieve* fase. In deze situatie voelen ondernemingen zich verantwoordelijk voor grote maatschappelijke dilemma’s en nemen ze in partnerschap met andere stakeholders het initiatief om deze dilemma’s aan te pakken. De focus is breder dan die van het eigen bedrijf. Paul Polman zegt in een interview dat hij *“recognises the power of partnerships as well as greater diversity and inclusiveness in driving change in ... a Vuca world; volatile, uncertain, complex and ambiguous.”* Hiermee laat hij zijn proactieve houding zien. (Confino, 2013). In het boek van Ray Anderson (2013) is geen quote te vinden die wijst op de proactieve fase. Was Anderson dan wel een duurzame leider of gebruikte hij duurzaamheid slechts of vooral om concurrentievoordeel te behalen?

De transitie richting duurzaamheid is schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Fasen van duurzaamheid (Van Tulder, 2010 in Van Tilburg et al, 2012)

Ook Benn et al. (2014) hebben een fasemodel voor duurzaam ondernemerschap ontwikkeld. Zij onderscheiden 6 fasen die niet allemaal door een organisatie doorlopen hoeven te worden, maar die wel een ontwikkeling aanduiden van niet-duurzaam naar volledig duurzaam. De eerste fase is *“rejection”* gaat ervan uit dat alle bronnen, zowel medewerkers als natuurlijke bronnen, geëxploiteerd kunnen worden door en ten behoeve van de onderneming met als doel onmiddellijk economisch voordeel. De onderneming is er alleen om winst te maximaliseren. Alle stakeholders die de onderneming aanspreken op andere verantwoordelijkheden worden genegeerd of actief afgewezen. De tweede fase is *“non-responsiveness”* en kenmerkt zich eerder door onwetendheid dan door het actief afwijzen van een bredere verantwoordelijkheid dan financieel gewin. Veel ondernemingen in deze fase vertegenwoordigen de bedrijfscultuur van de vorige eeuw: *“business as usual”*, waarin duurzaamheid geen rol speelt. De derde fase is *“compliance”* en richt zich op het beperken van het risico op sancties voor het geval niet aan minimale eisen wordt voldaan. Er wordt op een reactieve manier omgegaan met wetgeving en verwachtingen van de omgeving. Van hieruit wordt een ontwikkeling doorgemaakt naar latere fasen. De vierde fase die de onderzoekers onderscheiden is *“efficiency”*. In deze fase worden leiders zich ervan bewust dat er voordelen te behalen zijn door duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering. Door duurzaamheidsmaatregelen worden kosten bespaard en neemt de efficiëntie toe.

Bijvoorbeeld door het hergebruik van afval en het investeren in medewerkers, waardoor de productiviteit toeneemt. Alhoewel de duurzaamheidstransitie investeringen vraagt, is er het inzicht dat deze zich op korte of langere termijn zullen terugbetalen. In de vijfde fase, *“strategic proactivity”*, wordt duurzaamheid een belangrijk onderdeel in de strategie van de onderneming. Duurzaamheid wordt gezien als een concurrentievoordeel. Geprobeerd wordt de onderneming als leider op het gebied van duurzaamheid te positioneren. Commitment aan duurzaamheid blijft echter verbonden met het streven naar winstgevendheid op lange termijn en dus vooral gericht op het eigen belang van de organisatie. De zesde en laatste fase volgens de onderzoekers is de *“sustaining corporation”*. De onderneming heeft duurzaamheid geïnternaliseerd. Naast winstgevendheid is ook het vrijwillig bijdragen aan duurzaamheid van belang, zowel in woord als in daad.

McEwen en Schmidt (2007) gebruiken in hun onderzoek een andere, maar vergelijkbare, indeling om te bepalen in welke fase van duurzaamheid een onderneming zich bevindt. Deze *“Corporate Responsibility Gearbox”* is opgesteld door de UN Global Compact Office en beschreven in een rapport uit 2004, *“Gearing Up”*. Dit framework onderscheidt 5 stadia van duurzaamheid, gears, versnellingen, genoemd.

Versnelling 1.0 wordt *“comply”* genoemd. Het uitgangspunt hierbij is: *“The business of business is business”*. In deze versnelling ligt de focus op naleving van de wet en filantropie. Duurzaamheid wordt aangestuurd door de marketing- en de juridische afdeling. Versnelling 2.0 is *“volunteer”*. De organisatie erkent het belang van duurzaamheid en voelt zich verplicht tot een constructieve reactie. Duurzaamheid wordt nog steeds aangestuurd door marketing en de juridische afdeling. Men erkent het belang van het erbij betrekken van stakeholders, maar dat gebeurt door communicatie door de organisatie in de richting van de stakeholders (eenrichtingsverkeer) in plaats van door in gesprek te gaan met de stakeholders. Versnelling 3.0 wordt *“partner”* genoemd. De organisatie gaat ervan uit dat duurzaamheid alleen bereikt kan worden in samenwerking met anderen. In deze fase wordt gewerkt aan de opbouw van de reputatie, en aan oplossingen samen met stakeholders. Er worden duurzaamheidsexperts aangesteld en het topmanagement is bij belangrijke gebeurtenissen betrokken. De betrokkenheid van stakeholders heeft het karakter van tweerichtingsverkeer. Versnelling 4.0 is *“integrate”*. Duurzaamheid wordt opgenomen in de strategie en geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Concurrentievoordeel en waardencreatie worden gelinkt aan maatschappelijke verwachtingen. Duurzaamheid wordt ingebed in alle onderdelen van de organisatie en in processen en systemen. Het topmanagement is verantwoordelijk en actief betrokken. De betrokkenheid van stakeholders breidt zich verder uit naar allianties met ook NGO's en overheden. Versnelling 5.0 is *“redesign”*. De organisatie draagt bij aan verschuivingen in de systemen die ervoor zorgen dat niet-duurzaamheid wordt uitgebannen, zowel binnen als buiten de organisatie. De organisatie ziet nieuwe kansen en deze worden gerealiseerd door nieuwe paradigma's. Nieuwe spelers worden betrokken in participatienetwerken.

Galpin en Whittington (2012) onderscheiden drie fasen in de betrokkenheid bij duurzaamheid. De eerste fase is het *“risk management perspective”*. In deze fase wordt duurzaamheid alleen gezien als een hulpmiddel om reputatieschade te voorkomen. Duurzaamheid is niet opgenomen in de missie van de onderneming. De tweede fase is de *“integrated stage”* die wordt getypeerd door het opnemen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering. In deze fase denkt een onderneming nadrukkelijk na over hoe het integreren van een duurzame bedrijfsvoering concurrentievoordeel op kan leveren. Duurzaamheid is in deze fase nog steeds niet opgenomen in de missie van de onderneming. De derde fase van duurzaam ondernemen is de *“citizenship stage”*. Deze fase wordt gekarakteriseerd door de bereidheid van het management om sociale onderwerpen toe te voegen aan de verantwoordelijkheden van de onderneming. Er vindt een verandering plaats in het businessmodel van de onderneming doordat sociale onderwerpen een rol gaan spelen. Duurzaamheid is in deze fase ook opgenomen in de missie van de onderneming.

Bovenstaande modellen vertonen grote overeenkomsten, al leggen ze hier en daar andere accenten. In tabel 1 staan de modellen naast elkaar, zodat duidelijk is wanneer ze overlappen en waarin ze verschillen. Het grootste verschil zit in de definitie van de laatste fase. Van Tilburg et al. (2012) en McEwen en Schmidt (2007) stellen hieraan hogere eisen dan de andere onderzoekers. Zij spreken van een duurzame organisatie als duurzaamheid volledig geïntegreerd is binnen de organisatie en partnerschap met andere stakeholders is gerealiseerd, zodat nieuwe systemen kunnen ontstaan. Benn et al. (2014) en Galpin en Whittington (2012) spreken van een duurzame organisatie als duurzaamheid volledig geïntegreerd is binnen de organisatie.

		Van Tilburg et al (2012)	Benn, Griffiths & Dunphy (2014)	McEwen & Schmidt (2007)	Galpin & Whittington (2012)
Fase in de transitie richting duurzaamheid	Minder gericht op duurzaamheid		Rejection		
			Non-responsiveness		
		Inactieve fase	Compliance	Versnelling 1: Comply	Risk management perspective
	Reactieve fase	Versnelling 2: Volunteer			
	Meer gericht op duurzaamheid	Actieve fase	Efficiency	Versnelling 3: Partner	Integrated stage
			Strategic proactivity	Versnelling 4: Integrate	Citizenship stage
			Sustaining corporation		
Proactieve fase			Versnelling 5: Redesign		

Tabel 1: Samenvatting van de verschillende fasemodellen op weg naar duurzaamheid

2.2 Leiderschap

Zoals al eerder is vermeld wordt algemeen aangenomen dat leiderschap van belang is bij de transitie naar een duurzame onderneming. Ondernemingen die de overgang naar duurzaamheid willen maken, vragen een andere vorm van leiderschap. Alleen creativiteit, vindingrijkheid, uithoudingsvermogen en veerkracht kunnen zorgen voor duurzame economische systemen. Het nieuwe, duurzame leiderschap vereist een verschuiving in het denken, de mentaliteit en het bewustzijn van leiders, met vaardigheden die zijn ontleend aan dit bewustzijn (Tideman et al., 2013). In deze paragraaf wordt daarom stilgestaan bij leiderschap in het algemeen en duurzaam leiderschap in het bijzonder. Na een eerste algemene paragraaf komen de verschillende leiderschapsstijlen aan de orde die in het model van Van Tulder (2013) in figuur 1 worden genoemd en wordt nagegaan in hoeverre ze theoretisch zouden kunnen passen bij de fase waaraan Van Tulder ze koppelt.

2.2.1 Leiderschap en volgerschap

Er zijn veel verschillende definities van leiderschap. Een van de vele definities van leiderschap is die van Northouse (2013, p. 5): *“Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken.”* Deze definitie wordt hier gebruikt omdat deze is samengesteld uit verschillende definities van leiderschap en een aantal essentiële elementen bevat: Leiderschap is een proces, wat betekent dat een leider zijn volgers beïnvloedt en door zijn volgers beïnvloed wordt. Het is een interactieve gebeurtenis. Beïnvloeding is een noodzakelijke voorwaarde voor leiderschap; zonder beïnvloeding is er geen leiderschap. Leiderschap treedt op in groepen. En leiderschap heeft te maken met gezamenlijke doelen. In het algemeen zeggen we dat leiders en volgers hetzelfde doel hebben.

Hierboven wordt al duidelijk dat bij leiderschap zowel de leiders als de volgers van belang zijn; leiders hebben volgers nodig en volgers hebben leiders nodig (Hollander, 1992) (Heller & Van Til, 1982) (Vecchio, 1987) (Goffee & Jones, 2000). In de omschrijvingen van de leiderschapsstijlen hieronder zal daarom ook aandacht worden besteed aan de rol die volgers in die profielen spelen. Daarbij kan opgemerkt worden dat een ondergeschikte niet hetzelfde is als een volger. Een ondergeschikte die zijn leider niet (in enige mate) ondersteunt in houding en gedrag, is geen volger en zijn supervisor is dan geen leider (Vecchio, 1987). Dit geldt voor alle van de hieronder genoemde leiderschapsstijlen.

2.2.2 Verschillende leiderschapsstijlen

Van Tulder (2013) geeft aan dat in elke fase in de transitie naar duurzaamheid een andere leiderschapsstijl de voorkeur heeft om de transitie mogelijk te maken. Dit wordt ondersteund door de contingency-theorie die stelt dat leiderschap afhankelijk is van een bepaalde situatie (Goffee & Jones, 2000) (Northouse, 2013).

Voorafgaand aan de beschrijving van de verschillende leiderschapsstijlen, is een aantal kanttekeningen te maken. In het model van Van Tulder (2013) lijkt het of in iedere fase

slechts één leiderschapsstijl de juiste leiderschapsstijl is. Dit ligt veel genuanceerder. In elke fase en in elke onderneming komen verschillende leiderschapsstijlen voor en zullen ook verschillende leiderschapsstijlen voor blijven komen. Bovendien kan één leider meer dan één leiderschapsstijl hanteren en kunnen dus clusters van leiderschapsstijlen voorkomen. De hierboven genoemde leiderschapsstijlen worden echter het meest geschikt geacht in de betreffende fase in de transitie richting duurzaamheid. Daarbij is het nog de vraag welke leider(s) in de onderneming de gewenste leiderschapsstijl moet(en) bezitten. Geldt deze alleen voor de board van de onderneming en het hoger management of ook voor leiders van het lager managementniveau? Ook deze vraag zal nog beantwoord dienen te worden alvorens dit hypothetisch model algemeen aanvaard zal worden. Ten slotte is het de vraag of de verschillende leiderschapsstijlen wel zo onderscheidend zijn als ze lijken. Leiderschapsstijlen hebben vaak overlappende kenmerken en eigenschappen. Ze zijn daardoor niet wederkerig uitsluitend, maar juist vaak complementair.

De eerste leiderschapsstijl die door Van Tulder (2013) wordt genoemd is *transactioneel leiderschap*. Transactioneel leiderschap, dat is gebaseerd op de “transactie” tussen leiders en volgers (Bass, 1991), wordt vooral omschreven als tegenhanger van transformationeel leiderschap. In transactioneel leiderschap bereiken leiders en managers navolging, en leveren hun volgers prestaties, door óf beloningen te geven voor gewenst gedrag, óf ongewenst gedrag te straffen (Kirkbride, 2006). Deze manier van leiderschap is mogelijk effectief in stabiele situaties, maar voldoet niet voor organisaties in een turbulente omgeving of in organisaties die veranderen (Kirkbride, 2006). Er zijn drie belangrijke transactionele gedragingen volgens Bass (1991), die worden bevestigd door onder andere Zehndorfer (2014) en Kirkbride (2006). Allereerst “*contingent reward*”, het toekennen van beloningen voor geleverde inspanningen en prestaties. De leider en de volgers hebben vooraf afspraken gemaakt over welke gedragingen of prestaties welke beloningen zullen opleveren. In de tweede plaats “*active management by exception*”, waarbij de leider op zoek gaat naar onregelmatigheden en fouten die door het team gemaakt (gaan) worden en door de leider gecorrigeerd worden. De derde en laatste transactionele gedraging is “*passive management by exception*”. De leider geeft meer aandacht aan het afwijkende, dan aan het normale. Als fouten gemaakt zijn, afspraken niet nagekomen worden of doelen niet gehaald worden, grijpt de leider in, anders houdt hij zich afzijdig. Op het moment dat de leider voldoende duidelijkheid geeft aan volgers en voldoende prestaties levert, zullen volgers hem of haar meer waarderen (Hollander, 1992).

De tweede leiderschapsstijl uit het model van Van Tulder (2013) is *authentiek leiderschap*. Mensen hebben vertrouwen in echte en authentieke leiders die niet proberen op anderen te lijken. Authentieke leiders laten passie zien voor waar ze mee bezig zijn, hebben constante waarden en leiden een onderneming met zowel hun hart als hun hoofd. Er zijn veel verschillende soorten authentieke leiders en juist omdat authenticiteit zo belangrijk is, is er geen blauwdruk te geven voor een authentieke leider (George, Sims, McLean, & Mayer,

2007). Authentieke leiders hebben een aantal dingen gemeen. Ze zijn geïnspireerd door hun eigen levensverhaal, belangrijke gebeurtenissen hebben hen gevormd (George et al., 2007) (Northouse, 2013). Authentieke leiders zijn verder zelfbewust. Ze weten wie ze zijn en wat ze kunnen en hebben de moed hier eerlijk voor uit te komen (George et al., 2007) (Northouse, 2013) (Zehndorfer, 2014). Authentieke leiders houden vast aan hun normen en waarden, ook in moeilijke situaties. Hun interne en externe motivatie is in balans (George et al., 2007) (Northouse, 2013) (Zehndorfer, 2014). Authentieke leiders zijn daarom ook ethische leiders (Zehndorfer, 2014). Daarnaast komen authentieke leiders hierin overeen dat ze allemaal een team van mensen om zich heen hebben die hen steunen, adviseren en aanspreken. Deze mensen komen uit zowel de privé-omgeving van de leider als de werkomgeving (George et al., 2007) (Zehndorfer, 2014). Ten slotte zijn authentieke leiders in staat om authentiek te zijn in alle omstandigheden en in alle omgevingen. Ze zijn stabiel en zelfverzekerd (George et al., 2007). Authentiek leiderschap vertoont veel overeenkomsten met charismatisch leiderschap en transformationeel leiderschap (Walumbwa, Avolio, Gardner, Tara, & Peterson, 2008). Volgers ervaren betrokkenheid bij en verbondenheid met authentieke leiders. De leider is een rolmodel voor de volgers. Dit zorgt ervoor dat de volgers beter presteren en zich extra inzetten (Zehndorfer, 2014) (Walumbwa et al., 2008). Een authentiek leider kan ook weerstand oproepen bij volgers, bijvoorbeeld als een authentiek leider binnenkomt in een slecht functionerende onderneming waar medewerkers weinig duidelijkheid hebben. De authentieke leider kan deze situatie echter omkeren door authentiek te blijven. (Zehndorfer, 2014). Authentiek leiderschap wordt ook wel gezien als een basis voor andere leiderschapsstijlen, zoals transformationeel en charismatisch leiderschap. Het is dan geen leiderschapsstijl op zich maar een toevoeging aan de andere leiderschapsstijlen. Authenticiteit is het verschil tussen een pseudotransformationeel leider en een transformationeel leider (Zehndorfer, 2014).

De derde leiderschapsstijl uit het model van Van Tulder (2013) is *charismatisch leiderschap*. Het woord charisma wordt gebruikt om aan te geven dat mensen de gave hebben om anderen op bijzondere wijze te inspireren. Mensen volgen deze leiders zonder te twifelen (George et al., 2007). Charismatische leiders zijn vooral succesvol in tijden van onzekerheid omdat de duidelijke visie en de richting waarin charismatische leiders durven uit te gaan een gevoel van zekerheid geeft bij de volgers (Zehndorfer, 2014). Charismatische leiders zijn vaak dominant, willen invloed hebben, blinken uit in zelfvertrouwen en hebben uitgesproken waarden en normen. Dit uit zich doordat ze een sterk rolmodel zijn en door volgers als bekwaam worden aangeduid. Charismatische leiders verwoorden hun ideologie op krachtige wijze, denk bijvoorbeeld aan het "I have a dream" van Martin Luther King. Bovendien hebben ze hoge verwachtingen van hun volgers, en het vertrouwen dat deze verwachtingen ook uit zullen komen. Ze prikkelen hiermee hun volgers om hun doelstellingen te onderschrijven (Northouse, 2013). Alhoewel charismatisch leiderschap vooral een kwaliteit lijkt te zijn van de leider, zijn ook hier de volgers van belang. Alleen als volgers inderdaad bereid zijn hun charismatische leider te volgen, is sprake van

charismatisch leiderschap. Zonder hun instemming, bijvoorbeeld als het charisma van de leider vooral bedoeld is om zijn ego te strelen, is er geen sprake van charismatisch leiderschap (Hollander, 1992).

De vierde leiderschapsstijl uit het model van Van Tulder (2013) is *dienend leiderschap*. Hierbij staan vooral de behoeftes van de volgers centraal. Dit in tegenstelling tot andere leiderschapsstijlen, waarin weliswaar de ontwikkeling van volgers een centrale rol kan spelen, maar met als doel het belang van de organisatie. (Van Dierendonck, 2011) (Northouse, 2013) Van Dierendonck (2011) onderscheidt 6 basiskarakteristieken van dienend leiderschap. Een dienend leider heeft als motivatie het empoweren en ontwikkelen van mensen. Hij heeft een nederige houding, wat betekent dat hij de belangen van anderen vooropstelt. Het is bovendien belangrijk dat een dienend leider authentiek is. Hij blijft dicht bij zichzelf en is integer. Een vierde karakteristiek is volgens Van Dierendonck (2011) interpersoonlijke acceptatie. Hiermee bedoelt hij dat de leider de gevoelens van anderen begrijpt en dat hij anderen respecteert, ook bij conflicten of als er fouten worden gemaakt. Een dienend leider geeft richting, zodat volgers weten wat er van hen verwacht wordt. Een laatste karakteristiek is rentmeesterschap; de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen en een rolmodel te zijn. Niet het eigenbelang, maar de belangen van volgers staan centraal. Een dienend leider is ook een ethisch leider (Northouse, 2013). Het effect van dienend leiderschap is onder andere afhankelijk van de ontvankelijkheid van de volgers. Als volgers open staan voor dienend leiderschap zal deze vorm positieve gevolgen hebben voor hun prestatie, als ze er niet voor open staan is het niet effectief. (Northouse, 2013) Positieve gevolgen van dienend leiderschap zijn positieve prestaties en groei van de volgers, positieve prestaties van de onderneming en maatschappelijke effecten. Dienend leiderschap kan een bijdrage leveren aan de betrokkenheid van medewerkers bij belangrijke veranderingen binnen een onderneming, die voor onzekerheid kunnen zorgen (Correira de Sousa, 2014).

De vijfde leiderschapsstijl uit het model van Van Tulder (2013) is *ethisch leiderschap* en kan als volgt gedefinieerd worden: *“the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making”* (Brown & Trevino, 2006, pp. 595-596). Ethische leiders zijn eerlijk, zorgzaam en principieel. Ze nemen eerlijke en zorgvuldige beslissingen. Dit wordt door Brown en Trevino (2006) de morele persoon genoemd. Daarnaast communiceren ethische leiders regelmatig met hun volgers over ethiek, ze geven aan wat als ethisch gedrag wordt beschouwd, belonen mensen die dit gedrag laten zien en straffen volgers die de ethische standaarden overtreden. Ze zijn zelf rolmodel. Dit onderdeel van het gedrag wordt door Brown en Trevino (2006) de morele manager genoemd.

Visionair leiderschap, de zesde leiderschapsstijl uit het model van Van Tulder (2013) wordt gedefinieerd als inspirerend communiceren over de visie van de onderneming met het doel om volgers te motiveren deze visie te volgen. Visionair leiderschap wordt meestal gezien als

een geïntegreerd onderdeel van transformationeel leiderschap en ook van charismatisch leiderschap, in plaats van als een opzichzelfstaande leiderschapsstijl. Vaak is het onderscheid tussen de inhoud van de visie en het communiceren over die visie lastig te maken; daarom ook is visionair leiderschap een lastig begrip. Visionair leiderschap is belangrijk als motivator bij veranderingen en innovaties (Van Knippenberg & Stam, 2014).

De zevende leiderschapsstijl, *verbindend leiderschap*, in het Engels *connected leadership* genoemd, is een visie op leiderschap waarin leiderschap gezien wordt als een allesomvattende en collectieve netwerkactiviteit die door de gehele organisatie plaatsvindt. Deze visie gaat ervan uit, dat de problemen waarmee leiders en ondernemingen geconfronteerd worden alleen nog maar in gezamenlijkheid opgelost kunnen worden. Verbindend leiderschap vraagt van leiders een omgeving te creëren waarin volgers gestimuleerd worden te helpen om de organisatiedoelen te bereiken. Dit vraagt participatief management, opbouwen en onderhouden van relaties en verandermanagement (Martin, 2005). Om verbindend leiderschap te realiseren zijn drie dingen belangrijk. Allereerst gedeelde betekenisgeving. Omdat de problemen waarmee ondernemingen geconfronteerd worden zo complex en veelomvattend zijn, is het belangrijk om ze gezamenlijk en vanuit verschillende oogpunten te beschouwen en zo tot een gezamenlijk begrip te komen alvorens er doelen en oplossingen worden geformuleerd. Ten tweede is het belangrijk om verbinding te realiseren. Medewerkers van verschillende disciplines, afdelingen en zelfs ondernemingen moeten met elkaar samenwerken om de uitdagingen aan te kunnen. Een laatste belangrijk punt is navigatie. Door de complexe problematieken en de vele verbindingen is het lastig om overzicht te houden. Het proces gaat in kleine stappen en er moeten steeds nieuwe doelen gesteld en bijgesteld worden. Dit vraagt navigatie (Drath, 2003). Om dit te realiseren moeten leiders drie belangrijke eigenschappen hebben. Ze moeten betrouwbaar zijn en vertrouwen hebben. Ze moeten relaties kunnen opbouwen en deze onderhouden door stakeholders te betrekken bij de onderneming. En ze moeten dialoog en discussie aanmoedigen om betrokkenheid te realiseren (Gobillot, 2006).

De laatste leiderschapsstijl uit het model is *transformationeel leiderschap*. De theorie van Bass over transformationeel leiderschap is een van de meest invloedrijke binnen het leiderschapsonderzoek (McCauley, Drath, Palus, O'Connor, & Baker, 2006) (Kirkbride, 2006). Transformationele leiders motiveren hun volgers om moeilijke doelen te realiseren door ze hun persoonlijk waardesysteem te laten zien dat waarden bevat als rechtvaardigheid en integriteit, waarbij ze hun volgers verenigen en hun houding en overtuigingen veranderen (McCauley et al., 2006). Transformationeel leiderschap is een proces dat mensen verandert. Emoties, waarden, ethiek, normen en doelstellingen op lange termijn spelen daarbij een rol. Transformationele leiders beoordelen de motieven en behoeften van hun medewerkers en proberen deze te bevredigen. Zij zien de medewerker als een volledig mens. Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat mensen meer presteren dan dat wat van hen verwacht wordt (Northouse, 2013). Transformationeel leiderschap wordt gerelateerd aan

attitudes van medewerkers zoals commitment aan de organisatie, een gevoel van rechtvaardigheid van de organisatie, vertrouwen in de leider, grotere tevredenheid met de functie en de leider en minder stress (Zehndorfer, 2014). Bovendien zorgen transformatieel leiders ervoor dat hun volgers zich sterk committeren aan de missie van de leider en dat ze bereid zijn persoonlijke offers te brengen in het belang van de missie en daarbij ook meer willen doen dan van hen verwacht wordt (Zehndorfer, 2014).

Bass (1991) omschrijft vier karakteristieken van transformatieel leiderschap. Allereerst *"idealised influence"*, ook wel charisma genoemd. Charisma is noodzakelijk, maar als element niet voldoende voor transformatieel leiderschap (Zehndorfer, 2014). Leiders functioneren als rolmodel voor hun volgers. Volgers identificeren zich met deze leiders (Bass, 1991)(Northouse, 2013). Deze leiders zijn integer, solide en betrouwbaar. Ten tweede *"individual consideration"*. Dit betekent dat leiders oog hebben voor de verschillen tussen hun volgers (Bass, 1991). Leiders gedragen zich als coach en adviseur. Ze zorgen ervoor dat hun volgers zich belangrijk voelen. Zij brengen het beste in de ander naar boven en bevorderen de intrinsieke motivatie van hun volgers (Bass, 1991)(Northouse, 2013). Individual consideration heeft betrekking op het vermogen van leiders om zich in te leven in hun volgers en hun leiderschapstijl aan te passen aan behoeften van hun volgers (Zehndorfer, 2014). De derde karakteristiek is *"intellectual stimulation"*, waarbij leiders hun volgers nieuwe oplossingen laten zien voor oude problemen (Bass, 1991). Ze dagen hun volgers uit hun veronderstellingen over de wereld te formuleren en bevorderen hun creativiteit en innovatievermogen door hen te stimuleren onafhankelijk te denken (Northouse, 2013). Ten slotte wordt *"inspirational motivation"* genoemd. Leiders laten merken dat ze hoge verwachtingen hebben van hun volgers. Ze inspireren hun volgers om zich in te zetten voor de (gedeelde) visie van de organisatie. Ze stimuleren hun volgers meer te doen dan wat volgens hun functiebeschrijving vereist is (Northouse, 2013). Volgers worden gestimuleerd het groepsbelang boven hun eigen belang te laten prevaleren (Zehndorfer, 2014). Uit onderzoek blijkt dat het consequent nakomen van afspraken rondom beloningen, leidt tot vertrouwen en respect (Zehndorfer, 2014). Daarom wordt aangenomen dat een basis van transactioneel leiderschap, vergroot met transformatieel leiderschap de resultaten van positief leiderschap zal vergroten. Dit wordt ook wel *"full range leadership"* genoemd (Zehndorfer, 2014). Een belangrijke kritiek op transformatieel leiderschap is dat dit type leiderschap het meest effectief is in individualistische culturen en dat het minder geschikt is voor collectivistische culturen (Zehndorfer, 2014). Er zijn overeenkomsten tussen de omschrijving van duurzaam leiderschap en transformatieel leiderschap. In de literatuur wordt transformatieel leiderschap dan ook regelmatig genoemd als een geschikt leiderschapsprofiel voor duurzame ondernemingen (Du et al., 2013) (Van Tulder, 2013) (Van Tilburg et al., 2012) (Galpin & Whittington, 2012).

2.3 Mindsets

McEwen en Schmidt (2007), die één van de hiervoor beschreven fasemodellen hebben ontwikkeld, stellen naar aanleiding van hun onderzoek dat de mate van duurzaamheid van een organisatie, de versnelling die de organisatie bereikt heeft, direct gerelateerd is aan de ontwikkelde mindset van de leiders van die organisatie. McCauley et al. (2006) bevestigen dit door te stellen dat een hogere mate van ontwikkeling van de leider nodig is om effectief te zijn bij complexere ondernemingen. De mindset of denkwijze van leiders bepaalt hoe zij naar de wereld kijken, hoe ze redeneren, hoe ze betekenis geven aan hun ervaringen en hoe ze zich, als reactie hierop gedragen (Tideman & Arts, 2013).

Wat wordt verstaan onder mindset, waar ligt de oorsprong van dit begrip en wat is de relatie met duurzaamheid? In deze paragraaf wordt in de literatuur gezocht naar de betekenis van mindsets en de relatie met duurzaamheid. Allereerst volgt een algemene introductie over mindsets. Daarna komt de ontwikkelingstheorie aan bod, waar de term mindset vandaan komt. Ten slotte wordt de relatie gelegd tussen mindset en duurzaam leiderschap.

2.3.1 De betekenis van mindset

Voor mindset worden verschillende synoniemen en definities gegeven. McEwen en Schmidt (2007, p. 6)) hebben het over *“interior patterns of mind, or frames of reference, from which individuals see sustainability and its importance”* als ze het hebben over een duurzame mindset. Tideman en Arts (2013) zeggen het volgende over mindset: *“The term mindset refers to interior patterns of mind or frames or reference. The mindset ... determines how they see the world, how they reason and how they make meaning of and behave in response of their experience”*. Mindset kan soms eenvoudigweg worden uitgedrukt als “ik geloof”. Geloof is de belangrijkste component van een mindset, want mensen stellen hun doelen en verwachtingen, gebaseerd op wat ze verwachten, geloven, hoe het zal zijn (Fang, Kang, & Liu, 2004, p. 298). Rooke en Torbert (2005) spreken niet van een mindset maar van “action logic” van de leider, de manier waarop leiders hun omgeving interpreteren en de manier waarop ze reageren als hun macht of veiligheid wordt uitgedaagd. Fang et al. (2004, p. 299) definiëren mindset als *“the basic assumption, beliefs, core values, goals and expectations shared by a group of people who are committed to a specific field, and what they will use as rules to guide their attitudes and practice in the field”*. Gebaseerd op deze definitie kan gezegd worden dat de kennis, houding en gedragingen van mensen betrokken zijn in het idee van mindset. De indicatoren die bepalen welke mindset personen hebben bevinden zich dus in drie domeinen, het cognitieve domein, het affectieve domein en het gedragsmatig domein (Fang et al., 2004).

2.3.2 Ontwikkelingstheorie

De term mindset komt uit de ontwikkelingstheorie. De ontwikkelingstheorieën voorzien in een manier om te begrijpen hoe mensen gebeurtenissen ervaren, en voorspellen hoe ze zich zullen gedragen in bepaalde situaties (Cook-Greuter, 2004). De ontwikkelingstheorie kan een aanknopingspunt bieden om meer te weten te komen over wat duurzaam leiderschap inhoudt en waarom sommige leiders wel en andere niet in staat zijn om hun onderneming

naar duurzaamheid te begeleiden. Daarom wordt verder ingegaan op ontwikkelingstheorieën die ook wel “*Constructive Developmental Theories*” worden genoemd. Deze fasetheorieën beschrijven de ontwikkeling die volwassenen doormaken in de wijze waarop ze naar zichzelf en naar de wereld kijken (McCauley et al., 2006).

Er zijn verschillende Constructive Developmental Theories ontwikkeld. Globaal gezien zijn er drie verschillende fases te onderscheiden die in de meeste theorieën terug te vinden zijn (McCauley et al., 2006). De eerste volwassen ontwikkelingsfase wordt vanwege de afhankelijkheid van anderen de *afhankelijke fase* genoemd. Over het algemeen is deze fase die van adolescenten en jongvolwassenen. In deze fase is het gevoel van eigenwaarde afgeleid van de relaties met anderen. Personen kunnen reflecteren op hun eigen behoeftes en wensen en kunnen deze afstemmen op de behoeftes van anderen. Ze zijn voor het verkrijgen van zelfbewustheid van andere mensen en sociale verwachtingen afhankelijk. Daarom staan goedkeuring, respect en aansluiting centraal. De tweede volwassen ontwikkelingsfase wordt de *onafhankelijke fase* genoemd, omdat niet langer de ander het gevoel van eigenwaarde bepaalt. Het individu heeft een onafhankelijke eigen identiteit. Deze fase overlapt en overstijgt de afhankelijke fase. Individuen in deze fase vertrouwen op hun eigen waarden en normen. Deze waarden en normen zijn het perspectief van waaruit het individu kijkt naar de meningen en ideologieën van anderen om tot een afweging te komen. Conflict wordt gezien als nuttig, als het leidt tot verduidelijking en betere oplossingen. Veel volwassenen gaan van de afhankelijke naar de onafhankelijke fase op middelbare of latere leeftijd. De meeste volwassenen zitten ergens tussen de afhankelijke en onafhankelijke ontwikkelingsfase. De derde volwassen ontwikkelingsfase wordt de *inter-onafhankelijke fase* genoemd. Het individu ziet zijn eigen identiteit als een onderwerp van reflectie. Mensen in deze fase ervaren verschillende mogelijkheden in zichzelf als een product van de interactie met anderen en het zelfbewustzijn. Het individu wordt gezien als multi-aanpasbaar en in staat om op verschillende (onvoorziene) situaties te reageren. Zelfonderzoek en voortdurende ontwikkeling van zichzelf en anderen staan centraal. Conflict wordt gezien als onvermijdelijk en een kans om een wederzijdse verandering met anderen aan te gaan. De wereld wordt gezien als een dynamisch, wederzijds veranderend systeem. Slechts weinig mensen bereiken deze laatste fase.

Een van de belangrijkste Constructive Developmental Theories is die van Robert Kegan. De theorie van Kegan is vooral gebruikt om drie proposities te onderzoeken (McCauley et al., 2006).

De eerste propositie stelt dat de ontwikkelingsfase waarin een individu zich bevindt, gerelateerd is aan zijn effectiviteit als leider. De fase waarin een transactionele leider zich bevindt, is het beste te vergelijken met de afhankelijke fase. De fase waarin transformationele leiders zich bevinden is te vergelijken met de onafhankelijke fase. De meeste mensen en dus de meeste leiders opereren vanuit de afhankelijke of onafhankelijke fase, of ertussenin, maar er komt steeds meer belangstelling voor leiderschap vanuit de inter-onafhankelijke fase. Zo

lijkt het erop dat leiders in de onafhankelijke fase moeite hebben met het uitoefenen van gezag, terwijl leiders in de inter-onafhankelijke fase daar effectiever in zijn als daarmee de ontwikkeling van anderen gestimuleerd kan worden. Als van leiders verwacht wordt dat ze een omgeving creëren waarin alle stakeholders gezamenlijk een collectieve visie ontwikkelen, zijn leiders in de inter-onafhankelijke fase nodig (McCauley et al., 2006).

De tweede propositie zegt dat de ontwikkelingsfase waarin een volger zich bevindt, zijn oordeel over leiders beïnvloedt. Individuen in de afhankelijke ontwikkelingsfase, die kijken naar belangrijke anderen om eigenwaarde te ontwikkelen, willen graag een leider die richting geeft, voor commitment zorgt en de uitdagingen aangaat. Individuen in de onafhankelijke fase verwachten een leider die met ze omgaat als autonome individuen, gezamenlijk redenerend en onderhandelend om de richting te bepalen, commitment verdienend en die ze van steun voorziet als ze dit nodig hebben. Inter-onafhankelijke individuen verwachten een leider die omstandigheden creëert die de groep in staat stelt een gezamenlijke richting te bepalen waaraan ze zich kunnen committeren en die hen aanmoedigt gezamenlijk om te gaan met de uitdagingen die zich voordoen (McCauley et al., 2006).

De derde propositie, ten slotte, stelt dat interventies in het kader van leiderschapsontwikkeling bedrijfsomgevingen moeten creëren die bevorderlijk zijn voor ontwikkeling. Er is wel vaak aandacht voor leiderschapsontwikkeling, maar meestal is deze kortdurend van aard. Echter, de overstap van de ene ontwikkelingsfase in het model van Kegan naar de volgende is een langdurig proces. Uit onderzoek van Dell, Van Tulder, Duursema en McNeill (2009) blijkt dat coaching de kwaliteit van het werk ten goede komt en ervoor zorgt dat executives meer voldoening van hun werk hebben. Coaching zorgt bovendien voor een betere relatie van de executive met ondergeschikten en collega's. Coaches moeten zich volgens McCauley et al. (2006) bewust zijn in welke ontwikkelingsfase hun cliënten zich bevinden zodat ze hen beter kunnen begeleiden in hun verdere ontwikkeling. Dell et al., (2009) gebruiken voor de ontwikkelingsfase van mensen die gecoacht worden dezelfde termen als die gebruikt worden om de fase van een onderneming in de transitie naar duurzaamheid aan te duiden: inactief en reactief worden de verliezershoudingen genoemd, actief en proactief de winnaarshoudingen. Iemand met een inactieve houding ontkent de eigen rol en iemand met een proactieve houding erkent de eigen rol en neemt verantwoordelijkheid (Dell et al., 2009). De reactieve houding (verliezershouding) is te vergelijken met de afhankelijke fase en de proactieve houding (winnaarshouding) met de inter-onafhankelijke fase.

Nog steeds doen maar weinig leiders een poging hun eigen mindset te begrijpen en nog minder leiders hebben onderzocht wat de mogelijkheden zijn om hun mindset te veranderen. Leiders zouden dit wel moeten doen, want uit onderzoek blijkt dat leiders die daar moeite voor doen hun mindset kunnen veranderen en daarmee ook hun prestaties en die van hun organisaties (Rooke & Torbert, 2005). Rooke en Torbert (2005) hebben

aangetoond dat leiders in één van de hoogste fasen, betere prestaties leverden bij het veranderen van hun organisatie.

2.3.3 Duurzaam leiderschap

Aansluitend op wat hierboven is geschreven over mindsets en het belang van de ontwikkelingstheorie om duurzaam leiderschap te verklaren, hebben Tideman en Arts (2013) onderzoek gedaan naar dit duurzaam leiderschap. De onderzoekers stellen dat de behoefte aan een nieuwe vorm van leiderschap vraagt om een verandering van de mindset van leiders. Van winstoriëntatie op korte termijn naar duurzame-waardencreatie op lange termijn, samen met verschillende stakeholders (Tideman & Arts, 2013). Duurzaam leiderschap bouwt voort op transformationeel leiderschap maar is breder van opzet vanwege de complexiteit en de afhankelijkheid van stakeholders (Tideman, Arts, & Zandee, 2013).

Tideman et al. (2013) geven aan welke eigenschappen duurzame leiders moeten bezitten. Zij onderscheiden 6 elementen voor duurzaam leiderschap, bestaande uit 3 mindsets en 3 vaardigheden, de 6C's. Om te komen tot deze mindsets en vaardigheden hebben ze, behalve literatuuronderzoek gedaan, ook 25 duurzaamheidsleiders geïnterviewd in de periode 2009 tot 2011. Bovendien hebben ze het leiderschap bestudeerd van organisaties die door hun collega's worden aangemerkt als duurzame organisaties. Uit hun onderzoek blijkt dat de belangrijkste mindset voor toekomstige leiders het vermogen is om de veranderende omgeving te herkennen, die steeds complexer wordt en waarin stakeholders steeds meer afhankelijk van elkaar worden. Dit vraagt een langetermijnvisie, continuïteit, een open mind, moed, zelfkennis en de bereidheid om voortdurend te leren. Daarom moeten leiders beschikken over goed ontwikkelde sociale en emotionele vaardigheden om om te gaan met alle stakeholders. Ze moeten in staat zijn met iedereen goede relaties te onderhouden en tegelijkertijd kunnen manoeuvreren tussen paradoxen en conflicterende belangen. Ook moeten ze creatieve nieuwe duurzame oplossingen binnen deze relaties stimuleren en deze ontwikkelingen daadwerkelijk invoeren. Creativiteit en doorzettingsvermogen zijn daarom erg belangrijk. Deze bevindingen zijn samengevat in het 6C-model. Gezamenlijk noemen ze deze vaardigheden en mindsets: "Empowered Leadership Mindsets" (Tideman & Arts, 2013, pp. 320-321). In tabel 2 worden de "Empowered Leadership Mindsets" weergegeven. In de omschrijving van de 6C's is niet alleen gebruik gemaakt van de definities van Tideman en Arts (2013), maar ook van die van Gitsham (2009), die een survey heeft gehouden bij 194 CEO's en senior executives en met 33 executives een diepte-interview heeft gehouden. In het onderzoek van Gitsham (2009) komen 4 c's naar voren waarvan er 2 ook door Tideman en Arts (2013) worden genoemd, namelijk context, consciousness, connectedness en complexity, door Tideman creativity genoemd. In het onderzoek van 2013 hebben Tideman et al. ook continuity opgenomen in hun model. Tideman geeft echter in een gesprek in 2014 aan deze C voortaan te vervangen door centeredness. Daar wordt in dit onderzoek van uitgegaan.

6C's	Toelichting
Context Awareness	Erkennen van onderlinge afhankelijkheid, complexiteit, ambiguïteit, onderlinge verbondenheid, beperktheid van middelen en mega-trends. <i>"Understanding and being able to respond to changes in the external environment"</i> (Gitsham, 2009)
Consciousness	Bewustzijn. Sterk zijn en beschikken over morele moed en het vermogen om de kritiek van mensen met een traditionele kijk te weerstaan, met zelfkennis (Mackay en Sisodia, 2013 in Tideman et al, 2013 p. 24). Het zien van tekortkomingen van het klassieke economisch denken.
Centeredness	Autonoom zijn, zelfvertrouwen hebben, zelfbeschikking nastreven en kalm en stabiel zijn.
Connectedness	Behoeften dienen van alle betrokkenen, zowel lange- als kortetermijnbeïnvloeding, samenwerking, vertrouwen, eerlijkheid, altruïsme, verbondenheid, wat nodig is in plaats van wat iemand wil. <i>"The ability to understand actors in the wider political landscape and to engage and build effective relationships with new kinds of external partners."</i> (Gitsham, 2009)
Creativity	Innovatie voor een duurzame gedeelde-waardencreatie, duurzame bedrijfsmodellen, nieuwe waardemeetmodellen en flow. Het vermogen om creatieve, innovatieve manieren te vinden om op de veranderende omgeving te reageren en waarde te creëren. De leiders moeten flexibel, creatief en innovatief zijn. Ook moeten ze in staat zijn te leren van hun fouten en een goede balans kunnen vinden tussen korte- en langetermijnoverwegingen. (Gitsham, 2009, p. 7)
Collectiveness	Opschalen naar collectieve invloed, het inbedden van duurzaamheid in organisatiestructuren en duurzame consumptie. Creëren van modellen die duurzaamheid en waardecreatie meten en het inbedden van duurzaamheid in de bedrijfsvoering.

Tabel 2: Empowered leadership mindsets (Tideman & Arts, 2013) aangevuld met definities van Gitsham (2009)

Tideman et al. (2013) vergelijken de vier vaardigheden en eigenschappen van transformationeel leiderschap met de 6C's uit hun model. "Idealised influence" is te vergelijken met het element "consciousness". "Individual consideration" is te vergelijken met het element "connectedness". "Intellectual stimulation" is te vergelijken met "creativity". "Inspirational motivation" is te vergelijken met zowel het element "consciousness" als "connectedness". Er worden twee C's niet genoemd in de opsomming van Bass (1991), namelijk "context awareness" en "collectiveness". De vraag is of het ontbreken van deze twee elementen essentieel is en dus of transformationeel leiderschap al dan niet een bruikbaar synoniem is voor duurzaam leiderschap. Het is niet verwonderlijk dat Tideman et al. (2013), het ontbreken van deze twee C's wel degelijk essentieel vinden. Duurzaam leiderschap bouwt volgens deze onderzoekers verder op transformationeel leiderschap, maar is breder vanwege de moderne context, de complexiteit en afhankelijkheid van stakeholders. Kijkend naar het 6C-model vinden de onderzoekers de relatie tussen het bewustzijn van de context, in plaats en tijd, én de manier waarop de leider daarmee omgaat (consciousness) het belangrijkste als het gaat om duurzaam leiderschap. Hierin zit volgens hen de onderscheidende factor ten opzichte van andere vormen van (transformationeel) leiderschap.

2.4 Kenmerken van de leider, de volger en de onderneming

In dit onderzoek wordt gekeken naar de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider. Het is aannemelijk dat de voorspelde samenhang tussen deze drie variabelen niet op zichzelf staat, maar afhankelijk is van andere aspecten, modererende variabelen genoemd. De modererende variabelen die in dit onderzoek worden gebruikt, zijn onder te verdelen in kenmerken van de leider, kenmerken van de volger en kenmerken van de onderneming. In deze paragraaf wordt kort beargumenteerd waarom de modererende variabelen die genoemd zijn in hoofdstuk 1 worden onderzocht.

Leiders van ondernemingen hebben natuurlijk meerdere kenmerken. In dit onderzoek wordt gekeken naar een aantal van deze kenmerken: leeftijd, niveau in de onderneming en de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid.

Uit de theorie rondom mindsets is bekend dat een hógere mindset vaak pas op hogere leeftijd wordt bereikt (Cook-Greuter, 2004). Dit kan betekenen dat leeftijd een rol speelt in bovenstaande relaties.

In de literatuur over duurzame ondernemingen wordt gezegd dat het topmanagement van belang is bij de transitie naar duurzaamheid (Mirvis et al., 2010) (McEwen & Schmidt, 2007) (Van Tilburg et al., 2012) (Tideman, 2011). Over andere niveaus binnen de onderneming wordt minder geschreven. Daarom is het interessant om te bekijken of het niveau binnen de onderneming van invloed is op de relatie tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl en/of mindset van de leider.

Het lijkt logisch dat de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid van een leider een rol speelt in de relatie tussen leiderschapsstijl en mindset en de fase in duurzaamheid van de onderneming. In dit onderzoek is daarom onderzocht of dit verband ook in de praktijk gevonden wordt.

Ten tweede wordt ook gekeken naar de invloed van volgers op de onderzochte relatie. Zoals in voorgaande paragrafen is omschreven hebben volgers invloed op (de effectiviteit) van de leiderschapsstijl van de leider. Mogelijk dus dat ze ook effect hebben op bijvoorbeeld de relatie tussen de leiderschapsstijl en de fase van de onderneming. In dit onderzoek wordt gekeken naar het niveau binnen de onderneming en de eigen perceptie op duurzaamheid. Beide kenmerken zijn niet alleen van toepassing op de volger, maar ook op de leider en daarom zijn deze kenmerken in de vorige alinea al toegelicht.

Respondenten uit lagere niveaus rapporteren mogelijk andere relaties tussen bijvoorbeeld de mindset van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid dan mensen uit hogere niveaus binnen de onderneming.

Hetzelfde geldt voor de houding ten opzichte van duurzaamheid van de volger. Respondenten met een proactieve houding ten opzichte van duurzaamheid bijvoorbeeld rapporteren mogelijk een andere relatie tussen de mindset van de board en de fase in de

transitie in de richting van duurzaamheid dan respondenten met een inactieve houding ten opzichte duurzaamheid.

Een andere groep modererende variabelen is “kenmerken van de onderneming”.

De branche waarin de onderneming opereert en de concurrentiepositie van de onderneming met betrekking tot duurzaamheid spelen mogelijk een rol in de relatie tussen de fase van de onderneming, de leiderschapsstijl en de mindset van de leider.

Er zijn binnen en buiten Nederland verschillende ranglijsten die duurzame ondernemingen of duurzame managers of burgers naar duurzaamheid indelen. De bekendste ranglijst is waarschijnlijk de Dow Jones Sustainability Index (Sustainability-indices, 2014). In al deze ranglijsten wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende branches. Dit impliceert dat de branche waarin een onderneming opereert van invloed is op de mate van duurzaamheid van de onderneming.

Duurzaamheid kan een concurrentievoordeel voor ondernemingen betekenen (Mirvis et al., 2010) (Du et al., 2013) (Porter & Kramer, 2006). Dit kan betekenen dat de mate waarin een onderneming het beter of slechter doet dan de concurrentie op het gebied van duurzaamheid van invloed is op de fase in de transitie richting duurzaamheid van die onderneming.

2.5 Conclusies uit de theorie

In het literatuuronderzoek is de nadruk gelegd op drie onderwerpen. Ten eerste de duurzame onderneming en fasemodellen op weg naar duurzaamheid, ten tweede leiderschap in het algemeen en duurzaam leiderschap in het bijzonder en ten slotte de definitie van de mindset van een leider en hoe deze gelinkt kan worden aan duurzaam leiderschap.

Er zijn vier verschillende modellen gepresenteerd die de fasen, op weg naar een duurzame onderneming, bespreken. Twee van deze modellen geven aan dat een organisatie volledig duurzaam is als duurzaamheid volledig geïntegreerd is binnen de organisatie en partnerschap met andere stakeholders is gerealiseerd zodat nieuwe systemen kunnen ontstaan. Dit zijn de modellen die omschreven zijn in Van Tilburg et al. (2012) en McEwen en Schmidt (2007). Zij sluiten het beste aan bij het idee van “*shared value*” zoals door Porter en Kramer (2006) omschreven. Beide modellen zouden daarom in dit onderzoek als uitgangspunt genomen kunnen worden. Omdat Van Tulder (2013) het model zoals beschreven in Van Tilburg et al. (2012) ook gebruikt als uitgangspunt voor het benoemen van leiderschapsstijlen per fase en omdat dit model ook gebruikt gaat worden in vervolgonderzoek van Tideman en Arts, en dit onderzoek een voorbereiding is op hun onderzoek, staat dit model in dit onderzoek centraal. Bovendien is dit model zowel theoretisch als praktisch bruikbaar.

Het tweede onderdeel van het literatuuronderzoek betreft leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen die volgens Van Tulder (2013) in de verschillende fasen in de transitie richting duurzaamheid van belang zijn. In tabel 3 is in de derde kolom kort weergegeven wat in de literatuur is gevonden over de verschillende leiderschapsstijlen genoemd in het

model van Van Tulder (2013) (eerste kolom) en welke fase in de transitie richting duurzaamheid (Van Tilburg et al., 2012) door Van Tulder aan deze leiderschapsstijlen wordt gekoppeld (tweede kolom). In de laatste kolom geeft de onderzoeker een oordeel over de juistheid van de koppeling van de leiderschapsstijl aan de fase in de transitie richting duurzaamheid.

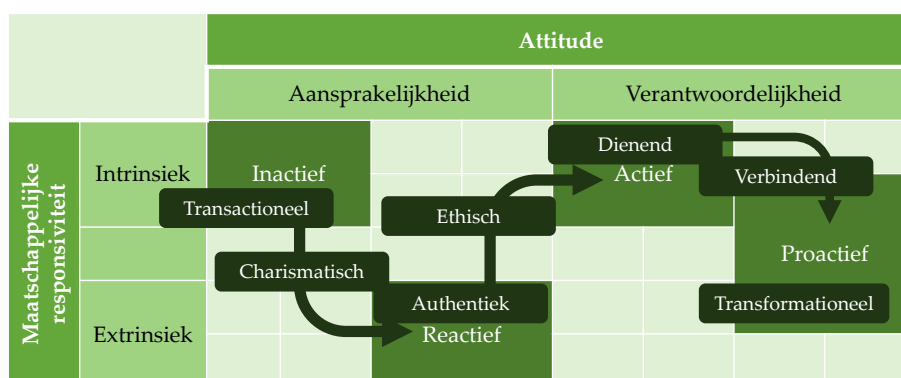
Leiderschapsstijl	Fase in de transitie naar duurzaamheid	Belangrijkste eigenschappen van de leiderschapsstijl	Conclusie over de koppeling leiderschapsstijl en fase
Transactioneel	Inactief	<ul style="list-style-type: none"> - Gewenst gedrag belonen en ongewenst gedrag bestraffen -Volgers waarderen hun leider bij voldoende duidelijkheid en prestaties - Passend bij een stabiele situatie 	De inactieve fase is een stabiele situatie waarin de onderneming vooral naar binnen kijkt, daarom is transactioneel leiderschap passend . Zolang leiders volgers voldoende duidelijkheid geven, en de gewenste prestaties worden behaald, zullen zij hun leiders in deze situatie volgen en de door de leiders gewenste stabiele inactieve fase handhaven.
Authentiek	Transitie van inactief naar reactief	<ul style="list-style-type: none"> -Zelfbewust -Houden vast aan waarden en normen -Hebben een stabiel team van volgers -Volgers ervaren verbondenheid met de leider - Volgers hebben weerstand tegen authentieke leiders in onduidelijke situaties 	Het is onduidelijk of deze leiderschapsstijl in deze fase het meest adequaat is. Deze fase is een onzekere nieuwe fase voor medewerkers, terwijl ze hier nog niet op ingesteld zijn. Ze komen ten slotte uit een stabiele inactieve fase. Een fase waarin authentieke leiders weerstand kunnen oproepen. Wellicht is deze leiderschapsstijl meer gewenst in de reactieve fase als ondernemingen gevoeliger gaan worden voor invloeden van buiten de onderneming en daarop moeten reageren.
Charismatisch	Transitie van inactief naar reactief	<ul style="list-style-type: none"> -Duidelijke visie en richting -Dominant -Zorgen voor een gevoel van zekerheid bij volgers -Worden zonder twijfels gevolgd door volgers -Passend in tijden van onzekerheid 	De onderneming in deze transitie staat onder druk, beleeft een moeilijke tijd voor een onderneming. Zoals hierboven aangegeven is, is charismatisch leiderschap vooral succesvol in moeilijke tijden. Charismatisch leiderschap kan daarom passend zijn in deze fase van de transitie richting duurzaamheid.
Dienend	Reactief, in de richting van de transitie van reactief naar	<ul style="list-style-type: none"> -Behoeftes van volgers staan centraal -Motivatie is het ontwikkelen van 	Dienend leiderschap kan een rol spelen bij grote veranderingsprocessen die voor onzekerheid zorgen bij de volgers.

Leiderschapsstijl	Fase in de transitie naar duurzaamheid	Belangrijkste eigenschappen van de leiderschapsstijl	Conclusie over de koppeling leiderschapsstijl en fase
	actief.	medewerkers -Respect voor volgers -Geeft richting -Neemt verantwoordelijkheid.	Dienend leiderschap is daarnaast ook sterk intern gericht. Stakeholders buiten de onderneming krijgen in de omschrijving geen aandacht. De nadruk in de reactieve fase ligt vooral op het reageren op signalen uit de omgeving. In de transitie van reactief naar actief wordt externe, motivatie omgezet in interne motivatie en wordt het voorkómen van aansprakelijkheid vervangen door het nemen van verantwoordelijkheid. Dienend leiderschap lijkt in de reactieve fase niet van toepassing , maar in de transitie van reactief naar actief is dienend leiderschap beperkt passend . Mogelijk is deze leiderschapsstijl het best passend in de actieve fase.
Ethisch	Transitie van reactief naar actief	-Eerlijk, zorgzaam en principieel -Communiqueert met volgers over ethiek -Belonen ethisch gedrag en straffen onethisch gedrag -Zijn rolmodel	Ethisch leiderschap speelt mogelijk een rol in de bewustwording van het belang van duurzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid. Vanuit de reactieve rol ontstaat het (ethisch) besef dat duurzaamheid ook een verantwoordelijkheid van de onderneming is, en wordt de transitie naar een actieve fase in gang gezet. Ethisch leiderschap zou dus passend kunnen zijn in deze fase van de transitie richting duurzaamheid.
Visionair	Transitie van reactief naar actief, met de nadruk op de actieve fase.	-Geen op zichzelf staande leiderschapsstijl -Inspirerend communiceren over de visie van de onderneming zodat volgers de visie volgen -Motivator bij veranderingen	Een duidelijke visie en het motiveren van volgers zijn erg belangrijk in deze fase. Als echter uitgegaan wordt van de smalle definitie van visionair leiderschap, alleen het inspirerend communiceren van de visie, is visionair leiderschap niet genoeg, om de transitie te kunnen maken. Deze leiderschapsstijl is hier daarom slechts beperkt passend .
Verbindend	Actief	-Problemen kunnen volgens leiders alleen in gezamenlijkheid	Leiders van actieve ondernemingen hebben een intrinsieke motivatie om op het gebied van

Leiderschapsstijl	Fase in de transitie naar duurzaamheid	Belangrijkste eigenschappen van de leiderschapsstijl	Conclusie over de koppeling leiderschapsstijl en fase
		opgelost worden -Leiders creëren een stimulerende omgeving waarin volgers bij kunnen dragen aan de organisatiedoelen -Relaties opbouwen, dialoog voeren en discussie aanmoedigen zijn belangrijke gedragingen	duurzaamheid voorop te lopen. (Van Tilburg et al., 2012) Verbindend leiderschap is hierbij niet passend . Verbindend leiderschap is wellicht meer passend in de transitie van actief naar proactief omdat juist in deze fase het relaties aangaan met (externe) anderen en het in gezamenlijkheid oplossen van problemen van belang is.
Transformationeel	Transitie van actief naar proactief en de proactieve fase	-Motiveren van volgers om moeilijke doelen te bereiken -Charisma -Leiderschapsstijl aanpassen aan de behoefte van de volgers -Creativiteit en innovatie stimuleren -Volgers presteren meer dan van hen verwacht wordt.	Transformationeel leiderschap wordt ook wel duurzaam leiderschap genoemd en is daarom passend in de proactieve fase . In de transitie van actief naar proactief is, zoals hierboven gesteld, verbindend leiderschap in hoge mate passend.

Tabel 3: Koppeling leiderschapsstijlen en fase in de transitie richting duurzaamheid naar aanleiding van het literatuuronderzoek

Naar aanleiding van bovenstaand overzicht kan het model van Van Tulder (2013) aangepast worden. Het aangepast figuur 3 is hieronder weergegeven. Ook dit is een hypothetisch model, alleen gebaseerd op literatuuronderzoek.



Figuur 3: Leiderschapsstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid naar aanleiding van het literatuuronderzoek

Aan elke fase in de transitie richting duurzaamheid is een leiderschapsstijl toegewezen. Alleen visionair leiderschap komt niet meer in deze opsomming voor, omdat uit de

literatuur blijkt dat visionair leiderschap meestal niet als zelfstandige leiderschapsstijl wordt gezien. Figuur 3 wijkt op onderdelen af van het model van Van Tulder (2013). Authentiek leiderschap is een plaats opgeschoven naar de reactieve fase. Deze conclusie moet nog verder onderbouwd worden, omdat de literatuur hier geen uitgesproken antwoord over geeft. Dienend leiderschap is opgeschoven van de reactieve naar de actieve fase. Omdat in de actieve fase de blik van de onderneming vooral intern gericht is en er veranderingen plaatsvinden die de betrokkenheid van medewerkers vragen, lijkt dienend leiderschap in deze fase passend te zijn. Verbindend leiderschap is verplaatst van de actieve fase naar de transitie van actief naar reactief, omdat juist in deze fase het aangaan van relaties en het gezamenlijk oplossen van problemen van belang is. Opnieuw moet de opmerking gemaakt worden dat het hier gaat om een ongenueanceerde weergave van de leiderschapsstijl die op basis van de bestudeerde literatuur het best van toepassing is op de betreffende fase. Leiderschapsstijlen zijn echter onderling ook vaak (gedeeltelijk) overlappend, leiders passen verschillende leiderschapsstijlen naast elkaar toe en het niveau binnen de onderneming zal ook een rol spelen in de aard en het voorkomen van de gewenste leiderschapsstijl.

Het derde onderdeel van het literatuuronderzoek gaat over de mindset. In dit onderdeel wordt een koppeling gemaakt tussen de mindset van de leider en de leiderschapsstijl. Een transactionele leider bevindt zich in de afhankelijke fase. Zijn gevoel van eigenwaarde is gerelateerd aan de relaties met anderen. De fase waarin transformationele leiders zich bevinden is te vergelijken met de onafhankelijke fase; zij vertrouwen op hun eigen waarden en normen. Als echter van leiders verwacht wordt dat ze een omgeving creëren waarin alle stakeholders gezamenlijk een collectieve visie ontwikkelen - dit is wat duurzaam leiderschap wordt genoemd - zijn leiders in de inter-onafhankelijke fase nodig (McCauley et al., 2006). Mensen in deze fase ervaren verschillende mogelijkheden in zichzelf als een product van de interactie met anderen en het zelfbewustzijn. Het individu wordt gezien als multi-aanpasbaar en in staat om op verschillende (onvoorziene) situaties te reageren. Dit impliceert dat duurzaam leiderschap meer is dan transformationeel leiderschap en toont aan dat de mindset van de leider belangrijk is in de transitie richting duurzaamheid. Dit wordt bevestigd door Dell et al. (2009) die in hun boek de proactieve houding van een leider vergelijken met de inter-onafhankelijke fase. Ook hieruit kan geconcludeerd worden dat in de proactieve fase een inter-onafhankelijke mindset van de leiders wordt gevraagd. Tideman et al. (2013) geven in hun 6C-model concreter aan welke eigenschappen en mindsets duurzame leiders zouden moeten hebben. Ze geven aan dat de relatie tussen het bewustzijn van de context, in plaats en tijd (context awareness), én de manier waarop de leider daarmee omgaat (consciousness) de belangrijkste onderscheidende factoren zijn ten opzichte van andere vormen van (transformationeel) leiderschap.

3. Conceptuele model

In dit hoofdstuk worden vanuit de vraagstelling en het theoretisch kader verschillende proposities geformuleerd. Daarna wordt het conceptuele model gepresenteerd.

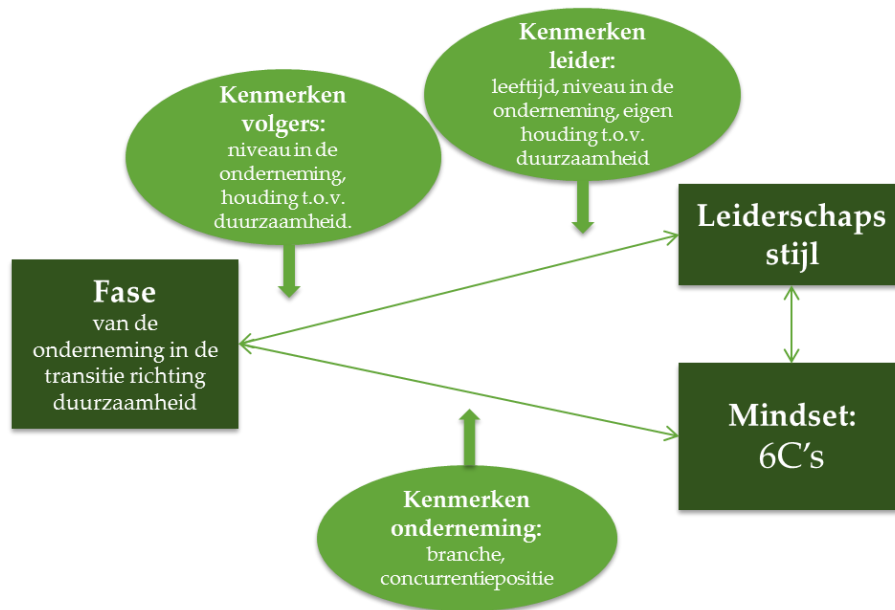
3.1 Proposities

De vraagstelling en het theoretisch kader leiden tot de volgende proposities:

1. Met betrekking tot de samenhang tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl:
Bij ondernemingen in de proactieve en actieve fase worden vaker leiderschapsstijlen gevonden die meer passend zijn bij een duurzame onderneming dan bij ondernemingen in de inactieve en reactieve fase.
2. Met betrekking tot de samenhang tussen de fase van de onderneming en de mindset van de leider:
Hoe hoger de fase van een onderneming in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de 6C's, tesamen de mindset van de leider genoemd, voorkomen bij leiders van die onderneming.
3. Met betrekking tot de samenhang tussen de mindset van de leider en de leiderschapsstijl:
Hoe meer de leiderschapsstijl van de leider passend is bij een duurzame onderneming, hoe meer de 6C's (mindset) voorkomen bij de leider, dus hoe meer de mindset van de leider is gericht op duurzaamheid.
4. **Leiders met een transformationele leiderschapsstijl hebben meer context awareness en consciousness dan leiders met een andere leiderschapsstijl.**
5. **Kenmerken van leiders (zoals leeftijd, niveau binnen de onderneming en de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid), kenmerken van volgers (zoals niveau in de onderneming en de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid) en kenmerken van de onderneming (zoals de branche waarin de onderneming opereert en de concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid) spelen een rol bij bovenstaande relaties.**

3.2 Het model

Bovenstaande proposities leiden tot het volgende conceptuele model (figuur 4):



Figuur 4: Conceptuele model

In dit model zijn de fase van de onderneming, de leiderschapsstijl van de leider van die onderneming en de mindset van de leider de centrale variabelen. Omdat (nog) onduidelijk is welke richting het verband heeft, is er steeds een dubbele pijl getekend, en is het (nog) niet mogelijk te zeggen welke variabele(n) de afhankelijke en welke de onafhankelijke is en/of zijn.

Er wordt daarnaast ook gekeken naar modererende variabelen. Deze modererende variabelen worden ingedeeld in drie groepen: kenmerken van de leider, kenmerken van de onderneming en kenmerken van volgers. Leaders van ondernemingen hebben natuurlijk meerdere kenmerken. In dit onderzoek wordt, zoals toegelicht in hoofdstuk 2, gekeken naar een aantal van deze kenmerken: leeftijd, niveau in de onderneming en de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid. Ten tweede wordt ook gekeken naar de invloed van volgers op de onderzochte relatie. In dit onderzoek wordt gekeken naar het niveau binnen de onderneming en de eigen perceptie van duurzaamheid. Een andere groep modererende variabelen is "kenmerken van de onderneming". De branche waarin de onderneming opereert en de concurrentiepositie van de onderneming met betrekking tot duurzaamheid spelen mogelijk een rol in de relatie tussen de fase van de onderneming, de leiderschapsstijl en de mindset van de leider.

4. Methodiek

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van dit onderzoek besproken. Allereerst wordt de onderzoeksmethode toegelicht, waarbij stil wordt gestaan bij de onderzoeksgroep en de twee onderdelen van het empirisch onderzoek (de survey en de leiderschapsprofielen) verder worden toegelicht. In de tweede paragraaf wordt stilgestaan bij de data. Alle gebruikte variabelen worden uitgebreid toegelicht. In de derde paragraaf van dit hoofdstuk worden de gebruikte analyses toegelicht en wordt aandacht besteed aan de validiteit van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een exploratief onderzoek omdat dit de eerste keer is dat de theorieën van Van Tilburg et al. (2012), Van Tulder (2013) en Tideman et al. (2013) met elkaar in verband zijn gebracht en nog onduidelijk is óf er een verband is tussen deze theorieën en zo ja van welke aard die samenhang is. Bovendien is het doel meer inzicht hierin te verkrijgen (Van Tulder, 2012). Het conceptuele model dat in dit onderzoek gebruikt is, is globaal en open van karakter en laat ruimte om te komen tot verdere invulling en concretisering van zowel de begrippen als, specifiek van toepassing op dit onderzoek, hun onderlinge relaties. Dit is passend bij het exploratieve karakter van het onderzoek. (Verschuren & Doorewaard, 2010). Exploratief onderzoek is over het algemeen kwalitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2010). Dit onderzoek is echter zowel kwantitatief als kwalitatief.

4.1.1 Onderzoeksgroep

Het praktijkgerichte onderzoek is uitgevoerd bij een groep van 87 internationale executives die een MBA-course volgen aan de RSM van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Dit onderzoek is geïntegreerd in een cursus duurzaam leiderschap die deze studenten volgen. De executives hebben allemaal minimaal enkele jaren werkervaring en zijn afkomstig uit zowel het hoger als het midden- en lager management.

4.1.2 Survey

Het eerste onderdeel van het empirisch onderzoek bestaat uit een survey. Aan de onderzoeksgroep is een gestructureerde schriftelijke vragenlijst, met zowel gesloten als open vragen, voorgelegd die bestaat uit 3 onderdelen:

- een aantal persoonlijke vragen
- vragen naar de duurzaamheidsfase van de onderneming waarin ze werkzaam zijn, gebaseerd op het model van Van Tilburg et al. (2012)
- items over de mindset van de geïnterviewde en zijn/haar board, gebaseerd op het 6C-model van Tideman en Arts (2013)

Naast de algemene vragen die gesteld zijn, zoals die naar leeftijd, functie en niveau binnen de onderneming, zijn 12 gesloten vragen gesteld naar de mate van duurzaamheid van de onderneming. Dezelfde vragen zijn ook gesteld in het onderzoek dat aan de basis ligt van het boek "Duurzaam ondernemen waarmaken" (Van Tilburg et al., 2012). De 12 items, met een vijfpuntsschaal, over de mindset van de leider zijn opgesteld, samen met S. Tideman één van

de auteurs van het artikel waaruit het 6C model afkomstig is, "Sustainable Leadership, towards a workable definition" (Tideman et al., 2013). Voor elke C uit het model zijn twee items geformuleerd, gebaseerd op de definitie van die begrippen. De 12 items worden geformuleerd vanuit het perspectief van de respondent en de respondent wordt gevraagd een perceptie te geven van de mindset van de board gebaseerd op deze 12 items.

De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 1².

Met een survey kan in korte tijd een grote groep respondenten bereikt worden die veel informatie kunnen verstrekken. Een survey kan gebruikt worden om vermeende verbanden en relaties te constateren (Verschuren & Doorewaard, 2010). Dit is ook de doelstelling van dit onderzoek. Nadeel van een survey is de geringe diepgang van de verkregen informatie (Verschuren & Doorewaard, 2010).

Omdat de onderzoekspopulatie bestaat uit 87 eenheden, MBA-studenten, en dit geen grote onderzoekspopulatie is, is geen steekproef genomen, maar heeft de hele populatie de survey ontvangen. Er is hier sprake van een cross-sectioneel onderzoek omdat er op slechts één tijdstip informatie wordt verzameld bij één en dezelfde groep. De onderzoekspopulatie is te klein om algemeen geldige kwantitatieve uitspraken te doen. Daarom wordt dit onderzoek aangevuld met de analyse van leiderschapsprofielen. Omdat beide, survey en profiel, gebaseerd zijn op dezelfde onderzoekspopulatie, vormen ze één geheel. Zo kan per respondent een duurzaamheidsprofiel opgesteld worden van zowel de respondent zelf als van de onderneming waarin hij werkzaam is. De kwalitatieve data die in de leiderschapsprofielen te vinden zijn, kunnen worden beschouwd als een kwalitatieve verdieping en uitbreiding van het kwantitatieve profiel dat uit de survey is te genereren.

Er zijn 82 surveys ingeleverd. Dit is een respons van 94%, wat erg hoog is voor een survey. Dit is verklaarbaar omdat de surveys ingevuld werden als huiswerkopdracht en de resultaten van de survey gebruikt zijn als input voor de colleges.

4.1.3 Leiderschapsprofielen

Het tweede onderdeel van het empirisch onderzoek betreft de leiderschapsprofielen die op basis van een gestructureerde opdracht zijn geschreven als eindopdracht van de cursus over duurzaam leiderschap. Alle executives van de onderzoekspopulatie hebben een leiderschapsprofiel geschreven. De onderwerpen die in de opdracht zijn omschreven zijn:

- de eigen attitude met betrekking tot duurzaamheid
- persoonlijke ambitie op het gebied van (sociale) issues
- de fase van de onderneming
- een persoonlijke leiderschapsbiografie
- huidige en toekomstige (gewenste) leiderschapsstijl
- het eigen netwerk

² De survey is niet alleen gebruikt voor dit onderzoek, maar ook voor een onderzoek van een medestudent over leiderschap en macht. Niet alle vragen uit de survey worden derhalve voor dit onderzoek gebruikt.

- de eigen mindset en die van het topmanagement van de onderneming
- persoonlijke motto, visie en doelen
- leiderschapsontwikkeling
- reflectie op eigen leiderschap

De opdracht is door de onderzoeker in overleg met de docent gemaakt, gebaseerd op een eerdere opdracht die voor de betreffende cursus is gebruikt, aangevuld met onderdelen die tijdens de cursus aan de orde zijn gekomen en vragen naar aanleiding van de literatuur die ten grondslag ligt aan dit onderzoek.

De volledige opdracht is te vinden in bijlage 2³.

Uit de leiderschapsprofielen is voor alle respondenten een aantal kwantitatieve data verzameld en aan het SPSS-bestand van de survey toegevoegd. Deze data zijn een toevoeging op de andere kwantitatieve gegevens die door de survey zijn verkregen.

Er zijn in totaal 87 leiderschapsprofielen geschreven. Dit is een respons van 100%, wat te verklaren is door het feit dat de leiderschapsprofielen geschreven zijn als eindopdracht van een cursus duurzaam leiderschap van de MBA-course die de respondenten volgen. De 5 leiderschapsprofielen van de respondenten die geen survey hebben ingevuld, zijn niet meegenomen. Bij deze leiderschapsprofielen ontbreekt de achtergrondinformatie vanwege het ontbreken van de data uit de survey. In totaal zijn uiteindelijk 82 leiderschapsprofielen gebruikt, 94% van het totaal aantal profielen.

4.2 Data

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van drie bronnen, literatuur, personen en documenten. De literatuur levert kennis op. De documenten, hiermee worden de leiderschapsprofielen bedoeld, en de personen, via de survey, leveren data op. Alle soorten informatie zijn van belang in een onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2010).

Omdat de onderzoeksgroep die de leiderschapsprofielen heeft geschreven dezelfde is als de groep die de survey heeft ingevuld en de resultaten in beide gevallen niet anoniem zijn, werden beide gekoppeld. De resultaten van het onderzoek worden door de onderzoeker wel anoniem verwerkt. Alle respondenten hebben een nummer gekregen en leiderschapsprofiel en survey worden door dit nummer aan elkaar gekoppeld. Persoonlijke uitspraken die in dit onderzoek worden aangehaald, worden geanonimiseerd.

De personen uit deze onderzoeksgroep vervullen twee rollen: ze zijn respondent omdat ze gegevens hebben verschaft over zichzelf, maar ze zijn ook informant omdat ze daarnaast ook data hebben verschaft over de onderneming waarin ze werken en over het topmanagement van die onderneming (Verschuren & Doorewaard, 2010). Als informant hebben de deelnemers hun eigen perceptie verwoord. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het interpreteren van de gegevens. Bij personen als informatiebron is het nadeel dat er sociaal

³ De leiderschapsprofielen zijn niet alleen gebruikt voor dit onderzoek, maar ook voor een onderzoek van een medestudent over leiderschap en macht. Niet alle informatie wordt derhalve voor dit onderzoek gebruikt.

wenselijke antwoorden gegeven kunnen worden (Verschuren & Doorewaard, 2010) (Swanborn, 1987). Omdat de survey gehouden is als onderdeel van een MBA-leiderschapscourse is de verwachting dat dit in het voorliggende onderzoek ook het geval is geweest. De respondenten zullen in de survey en bij de leiderschapsprofielen willen laten zien, dat ze over het onderwerp hebben nagedacht en daarom mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven. Bovendien kunnen de data beïnvloed zijn doordat mogelijk gevraagd is naar iets waar respondenten nog niet eerder over nagedacht hebben (Verschuren & Doorewaard, 2010) zoals hun eigen houding ten opzichte van duurzaamheid en die van het topmanagement van de onderneming.

Bij het gebruik van documenten als informatiebron, in dit geval de leiderschapsprofielen, wordt er over het algemeen van uitgegaan dat er geen sprake is van reactief of uitgelokt gedrag omdat de schrijvers van de documenten zich niet realiseren dat deze documenten gebruikt worden voor onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2010). Omdat de leiderschapsprofielen echter geschreven zijn als eindopdracht voor de cursus leiderschap en ook als zodanig beoordeeld zijn, moet ook hier rekening worden gehouden met sociaal wenselijke antwoorden.

De gebruikte informatiebronnen leveren veel kwantitatieve informatie op, maar ook veel kwalitatieve. Samen geven deze data een compleet profiel van de onderzoeksgroep, in dit geval een duurzaamheidsprofiel.

De betrouwbaarheid van een onderzoek is een belangrijk criterium om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen. Betrouwbaarheid heeft te maken met de precisie van het onderzoek of de afwezigheid van toevallige meetfouten (Swanborn, 1987). Bij de beschrijving van de variabelen hieronder zal daarom aandacht besteed worden aan de betrouwbaarheid van de verschillende variabelen.

4.2.1 Variabele 1: fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid

De variabele “fase van de onderneming” is vastgesteld door het combineren van 12 vragen uit de survey, die vragen naar de duurzaamheid van de onderneming. De scores van de antwoorden op de vragen worden opgeteld, vermenigvuldigd met het aantal vragen dat ingevuld is en deze uitkomst is vervolgens gedeeld door 12 om voor alle respondenten tot een vergelijkbare score te komen. De totale score, die kan lopen van 0 tot 48, bepaalt de duurzaamheidsscore van de onderneming. Hoe hoger de score, hoe duurzamer de onderneming. Daarnaast wordt per onderneming bepaald in welke fase de onderneming van de respondent zich bevindt. Er zijn 4 fasen onderscheiden:

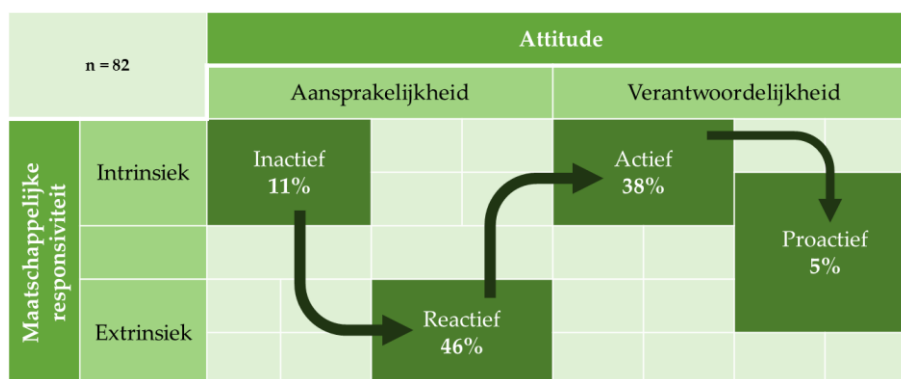
- de inactieve fase (score 0-21)
- de reactieve fase (score 22-33)
- de actieve fase (score 34-45)
- de proactieve fase (score 46-48)

Beide scores, dus de duurzaamheidsscore en die met betrekking tot de fase van de onderneming, worden in de analyse gebruikt.

Belangrijk bij deze variabele is zich te realiseren dat de respondent zijn perceptie van de duurzaamheidsscore van de onderneming heeft gegeven. In een aantal gevallen hebben respondenten één of meerdere vragen naar de duurzaamheidsscore niet beantwoord. Om te voorkomen dat dit de indeling zou beïnvloeden, is dit in de berekening verdisconteerd.

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat iedere onderneming op het moment van het onderzoek zich in één duurzaamheidsscore en één daarbij passende fase in de transitie naar duurzaamheid bevindt. Dit is een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Binnen de onderneming zullen verschillende bedrijfsonderdelen zich in verschillende fasen bevinden en dus verschillende scores op het gebied van duurzaamheid.

In figuur 5 is de verdeling van de fasen van de ondernemingen waarbij de respondenten werkzaam zijn, in procenten weergegeven. De meeste ondernemingen kunnen worden ingedeeld in de reactieve fase (46%) en de actieve fase (38%).



Figuur 5: % verdeling fasen ondernemingen

De *betrouwbaarheid* van de gebruikte schalen kan berekend worden door Cronbach's alpha te berekenen. Zo ook voor de schaal "fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid". De Cronbach's alpha van de schaal die de fase van de onderneming bepaalt, is 0,86. Dit betekent dat er een hoge consistentie is tussen de 12 vragen. Het verwijderen van de vraag over de werkomstandigheden zou de alpha verhogen naar 0,87. Omdat dit maar een kleine verbetering is, de alpha in beide gevallen een hoge interne consistentie aangeeft en omdat het om een schaal gaat die in zijn totaliteit al vaker is gebruikt, wordt de schaal niet aangepast.

4.2.2 Variabele 2: leiderschapstijl

In de leiderschapsprofielen hebben de respondenten aangegeven welke leiderschapstijl zij op dit moment het meest op zichzelf van toepassing achten. In de opdrachtformulering zijn de leiderschapstijlen uit het hypothetisch model van Van Tulder (2013) vooraf genoemd en één of meerdere van deze stijlen wordt of worden door respondenten dan ook vaak gekozen als hun eigen leiderschapstijl. Ook hierbij gaat het om de perceptie van de respondent. Deze is gevraagd zelf zijn leiderschap te beschrijven zonder dat aan volgers, collega's of

leidinggevend gevraagd is, hoe die de leiderschapsstijl van de respondent beoordelen. Naar de leiderschapsstijl van de board van de onderneming is in dit onderzoek niet gevraagd. Hierover kan dan ook geen uitspraak worden gedaan. In totaal is door de respondenten 128 keer een leiderschapsstijl genoemd. 19 respondenten noemden 1 leiderschapsstijl, 28 respondenten noemden 2 leiderschapsstijlen, 15 respondenten noemden 3 leiderschapsstijlen en 2 respondenten noemden 4 leiderschapsstijlen. 11 respondenten hebben geen leiderschapsstijl genoemd en 7 respondenten noemden een andere leiderschapsstijl dan die in het model van Van Tulder zijn aangegeven. In totaal worden 39 verschillende combinaties van leiderschapsstijlen genoemd door 63 respondenten. Alleen leiderschapsstijlen uit het model van Van Tulder worden meegenomen in de analyse. In tabel 4 staat weergegeven hoe vaak de verschillende leiderschapsstijlen genoemd zijn. Transactioneel leiderschap is het meest genoemd als de huidige leiderschapsstijl, 30 keer.

Transactioneel leiderschap	30	Ethisch leiderschap	16
Authentiek leiderschap	19	Visionair leiderschap	13
Charismatisch leiderschap	11	Verbindend leiderschap	15
Dienend leiderschap	14	Transformationeel leiderschap	10

Tabel 4: Aantal keren dat een leiderschapsstijl genoemd is

Ook is een nieuwe variabele aangemaakt "leiderschapsstijl het meest passend bij een duurzame onderneming". Van iedere respondent is de door hem genoemde leiderschapsstijl genomen die het meest passend is bij een duurzame onderneming, gekeken naar het hypothetisch model van Van Tulder (2013). Tabel 5 beschrijft de scores die de verschillende leiderschapsstijlen hebben gekregen. Hoe hoger de score, hoe beter de leiderschapsstijl past bij een duurzame onderneming. Daarnaast staat vermeld hoeveel procent van de respondenten deze leiderschapsstijl als meest passende stijl hebben genoemd. 23% van de respondenten heeft in de leiderschapsprofielen geen leiderschapsstijl genoemd.

Transactioneel leiderschap	1	11%	Ethisch leiderschap	5	10%
Authentiek leiderschap	2	7%	Visionair leiderschap	6	11%
Charismatisch leiderschap	3	6%	Verbindend leiderschap	7	15%
Dienend leiderschap	4	5%	Transformationeel leiderschap	8	12%

Tabel 5: Score toegekend aan de verschillende leiderschapsstijlen en percentage waarin ze voorkomen (n=82)

Zoals hiervoor is vermeld, worden 39 verschillende combinaties genoemd van leiderschapsstijlen. Om vast te stellen of bepaalde leiderschapsstijlen steeds bij elkaar worden genoemd, is gekeken naar paren van leiderschapsstijlen. Als een respondent 2 leiderschapsstijlen noemt, is dat een combinatiepaar (bijvoorbeeld transactioneel en transformationeel). Als iemand 3 leiderschapsstijlen noemt, kunnen hiervan twee paren gemaakt worden. Door alle combinatieparen te inventariseren kan bekeken worden of bepaalde leiderschapsstijlen steeds in combinatie met elkaar genoemd worden en dus bij elkaar lijken te horen. In tabel 6 worden de voorkomende combinaties weergegeven in procenten. Er zijn 84 paren van leiderschapsstijlen geteld. Authentiek leiderschap wordt het vaakst genoemd in combinatie met andere leiderschapsstijlen, gevolgd door transactioneel

leiderschap en verbindend leiderschap. Charismatisch leiderschap wordt het minst genoemd in combinatie met andere leiderschapsstijlen. De scores zijn echter zo sterk verdeeld en de percentages liggen zo dicht bij elkaar dat er geen verbanden gevonden worden.

n=84	1	2	3	4	5	6	7	8
1: Transactioneel		7	6	5	5	2	4	4
2: Authentiek			2	5	7	8	5	0
3: Charismatisch				2	0	2	5	0
4: Dienend					6	4	5	0
5: Moreel						4	4	1
6: Visionair							4	1
7: Verbindend								4
8: Transformationeel								

Tabel 6: Combinaties van leiderschapsstijlen die genoemd worden in de leiderschapsprofielen in %

De leiderschapsstijl wordt door slechts 1 vraag/item bepaald. Voor een complex begrip als leiderschapsstijl is dat erg beperkt. Bovendien is het niet duidelijk of respondenten hetzelfde verstaan onder een bepaalde leiderschapsstijl. Zoals in hoofdstuk 2 al vermeld is, zijn de leiderschapsstijlen vaak overlappend en/of complementair aan elkaar waardoor het onderscheid tussen de leiderschapsstijlen niet altijd op dezelfde manier gemaakt zal worden. De variabele “leiderschapsstijl” is hierdoor minder betrouwbaar omdat niet duidelijk is of alle respondenten hetzelfde verstaan onder de verschillende leiderschapsstijlen.

4.2.3 Variabele 3: mindset

In de survey staan 12 items met een vijfpuntsschaal die vragen naar de mindset van de respondent terwijl 12 gelijksoortige items vragen naar de mindset van de board van de onderneming. Voor iedere C uit het 6C-model van Tideman & Arts zijn twee vragen gesteld. De som van deze twee vragen bepaalt de score voor die C. De som van alle 12 scores bepaalt de totale mindsetscore. Zowel de totale score voor de mindset als de scores bij de afzonderlijke vragen zijn gebruikt in de analyse. Op de schaal “mindset”, de totale score voor mindset, kunnen respondenten scoren van 12 punten (1 op alle items) tot 60 punten (5 op alle items) en alles ertussenin. De resultaten zijn erg verdeeld, ze lopen van een score van 19 tot 60 punten. Om de resultaten beter te kunnen presenteren worden de mindsetscores ingedeeld in klassen. Alle scores tot en met 30 behoren tot klasse 1, een mindset die niet of nauwelijks gericht is op duurzaamheid. Alle scores van 31 tot en met 40 worden ingedeeld in klasse 2, een mindset die enigszins gericht is op duurzaamheid. De scores van 41 tot en met 50 in klasse 3, een mindset die in grote mate gericht is op duurzaamheid, en die van 51 en hoger in klasse 4, een mindset die zeer sterk gericht is op duurzaamheid. Hoe hoger de klasse, hoe hoger de score op de schaal mindset, hoe meer de mindset van de respondent/board gericht is op duurzaamheid. Dus klasse 2 is meer gericht op duurzaamheid dan klasse 1, enzovoort.

Ook bij deze variabele moet men zich realiseren dat het steeds om de perceptie van de respondent gaat.

De verdeling van de mindsets van de respondent en die van de board staan samengevat in tabel 7.

n=82	Mate waarin de mindset gericht is op duurzaamheid	Mindset van de respondent	Mindset van de board
Klasse 1: score t/m 30	Niet of nauwelijks	0%	5%
Klasse 2: score 31 t/m 40	Enigszins	37%	46%
Klasse 3: score 41 t/m 50	In grote mate	57%	35%
Klasse 4: score 51 t/m 60	Zeer sterk	6%	14%

Tabel 7: Verdeling score mindset van de respondent en de board in %

6% van de respondenten en 14% van de boards hebben een mindset die sterk gericht is op duurzaamheid. De meerderheid van de respondenten heeft een mindset die in grote mate gericht is op duurzaamheid, terwijl bij de boards de hoogste score ligt bij een mindset die enigszins gericht is op duurzaamheid. De respondenten geven dus gemiddeld aan dat zij vinden dat zijzelf een mindset hebben die meer gericht is op duurzaamheid dan die van hun board.

De alpha's van de 6C's apart en gezamenlijk staan in tabel 8. In deze tabel is te zien dat de 6C's gezamenlijk als "mindset schaal" een hoge (voor de respondenten zelf) tot zeer hoge (voor de board van de respondenten) consistentie vertonen. De items gezamenlijk hebben dus een hoge samenhang. De afzonderlijke C's hebben als schaal een lage of middelmatige consistentie, met uitzondering van collectiveness voor de respondenten zelf en hun board en voor creativity voor de board. Deze overwegend lage consistenties hebben te maken met het kleine aantal (twee) items per C. Je kunt hier dus niet spreken van een schaal. Daarom is bij de analyses geen gebruik gemaakt van de schalen per mindset. De analyses zijn gedaan met de "mindset" schaal voor de board en de respondenten en met de afzonderlijke items waarin naar de mindset is gevraagd.

	Cronbach's alpha			
	Eigen mindset		Mindset board	
	Alpha	Interne consistentie	Alpha	Interne consistentie
Context awareness	$\alpha = 0,25$	Geen	$\alpha = 0,65$	Middelmatig
Consciousness	$\alpha = 0,25$	Geen	$\alpha = 0,53$	Middelmatig
Centeredness	$\alpha = 0,57$	Middelmatig	$\alpha = 0,82$	Hoog
Connectedness	$\alpha = -0,31$	Geen	$\alpha = 0,26$	Geen
Creativity	$\alpha = 0,16$	Geen	$\alpha = 0,56$	Middelmatig
Collectiveness	$\alpha = 0,70$	Hoog	$\alpha = 0,78$	Hoog
6C's gezamenlijk	$\alpha = 0,76$	Hoog	$\alpha = 0,90$	Zeer hoog

Tabel 8: Cronbach's alpha 6C's

Tideman et al. (2013) geven aan dat vooral de mindsets context awareness en consciousness van belang zijn voor duurzaam leiderschap. Daarom is in de leiderschapsprofielen gezocht naar uitspraken die op context awareness en/of consciousness duiden. Een respondent is context aware als hij in zijn uitspraken laat zien dat hij er zich van bewust is dat duurzaamheid een complex en ambigu begrip is en dat ondernemingen van anderen afhankelijk zijn om tot duurzaamheid te komen. Een respondent is conscious als hij mentaal sterk is en beschikt over de morele moed en het vermogen om de kritiek van mensen met een traditionele kijk te weerstaan. In tabel 9 wordt een aantal voorbeelden gegeven van uitspraken die duiden op context awareness en uitspraken die duiden op consciousness. De voorbeelden zijn afkomstig uit de leiderschapsprofielen. In totaal zijn er 29 respondenten in wier leiderschapsprofiel uitspraken zijn gevonden die duiden op context awareness en/of consciousness. 11 keer was alleen sprake van context awareness, 11 keer was alleen sprake van consciousness en 7 respondenten deden uitspraken die zowel duiden op context awareness als op consciousness.

<p>Voorbeelden van uitspraken die duiden op context awareness:</p> <p><i>“Complexe problemen kunnen alleen worden opgelost door complexe oplossingen die moeten leiden tot praktische realistische activiteiten die particulieren, bedrijven en verenigingen kunnen begrijpen en implementeren om duurzamer te worden.”</i></p> <p><i>“Duurzaamheid wordt niet bereikt door één persoon, één afdeling of één leider, het is een gezamenlijke inspanning. Vandaar dat een leider die iedereen in het bedrijf kan verbinden en die hen volledig kan transformeren tot een proactieve houding succesvol zal zijn in het bereiken van volledige duurzaamheid.”</i></p> <p><i>“Duurzaamheid is niet de verantwoordelijkheid van sommige mensen of een aantal bedrijven. Het is de verantwoordelijkheid van de hele samenleving. Als individuen zijn we verantwoordelijk voor duurzaamheidsvraagstukken.”</i></p>
<p>Voorbeelden van uitspraken die duiden op consciousness:</p> <p><i>“Voor mij gaat het over persoonlijke behoeften, doelen en keuzes, die de persoonlijke verbinding met jezelf en andere levende wezens uitdrukken, zelfs als het afwijkt van wat de massa als normaal beschouwt.”</i></p> <p><i>“Wacht niet op anderen om je de weg te laten zien, sta op en zet zelf een stap op weg naar je uiteindelijke doel.”</i></p> <p><i>“Ik had de keuze tussen het land te verlaten of te blijven en een verschil maken. Maar ik voel me verantwoordelijk om een verschil te maken, ik bleef.”</i></p>

Tabel 9: Voorbeelden van uitspraken die duiden op context awareness en consciousness

4.2.4 Modererende variabelen 1: kenmerken van de leider

Zoals bij de uitleg van het conceptuele model is aangegeven is een modererend effect te verwachten van kenmerken van de leider op de relatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, de leiderschapsstijl en de mindset van de leider. In de survey en de leiderschapsprofielen is gevraagd naar een aantal verschillende kenmerken die een modererend effect zouden kunnen hebben. De gebruikte modererende variabelen die vallen onder de kenmerken van de leider zijn: de leeftijd van de respondent, verdeeld in leeftijdscategorieën van 10 jaar, het niveau binnen de organisatie waarin deze werkzaam is, verdeeld over 4 categorieën, en de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, verdeeld in 7 fasen.

De meeste respondenten (60%) zijn tussen de 25 en 34 jaar. 37% is tussen de 35 en 44 jaar oud en 4% tussen de 45 en 54 jaar. Niemand is ouder dan 54 of jonger dan 25 jaar.

Met betrekking tot het niveau binnen de onderneming behoort de grootste groep (43%) respondenten tot het middenmanagement. 32% maakt deel uit van het lager management, 12% van het hoger management en 9% van het topmanagement. Van 5% van de respondenten is niet bekend op welk niveau ze werkzaam zijn.

Zoals in tabel 10 te lezen is, geven de meeste respondenten (24%) aan een reactieve houding ten opzichte van duurzaamheid te hebben. 20% van de respondenten heeft in het leiderschapsprofiel niet de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid genoemd.

Houding ten opzichte van duurzaamheid	% (n=82)
Inactief	12
Transitie van inactief naar reactief	6
Reactief	24
Transitie van reactief naar actief	17
Actief	13
Transitie van actief naar proactief	4
Proactief	4
Missing	20

Tabel 10: De houding van respondenten ten opzichte van duurzaamheid in %

Leeftijd en niveau binnen de onderneming worden weergegeven door één variabele. De betrouwbaarheid van deze variabelen is hoog omdat het hierbij gaat om bekende eenduidige begrippen. Het begrip “eigen attitude ten opzichte van duurzaamheid” is bepaald door één variabele. Alhoewel de respondenten tijdens de colleges die ze hebben gevolgd, kennis hebben gemaakt met de verschillende duurzaamheidsfasen, is het niet duidelijk of de begrippen eenduidig zijn gehanteerd. Dit geeft problemen voor de betrouwbaarheid.

4.2.5 Modererende variabelen 2: kenmerken van de onderneming

Een tweede groep modererende variabelen is “kenmerken van de onderneming”. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre de branche waarin de onderneming opereert van invloed is op de onderzochte relaties. Hiervoor wordt de SBI indeling gehanteerd (SBI 2008 versie 2014, 2013). Respondenten hebben aangegeven bij welke onderneming zij werkzaam zijn. De onderzoeker heeft deze ondernemingen ingedeeld via de SBI. In totaal kwamen 11 van de 19 door SBI onderscheiden branches voor. Overheid, onderwijs en gezondheidszorg zijn samengevoegd tot (semi)overheid. Bovendien zijn de branches waar 4 of minder respondenten in vertegenwoordigd zijn, samengevoegd tot “overig”. Dit leidt tot de verdeling zoals weergegeven in tabel 11. De meeste respondenten (30%) zijn werkzaam in de industrie. Van 4% van de respondenten is niet bekend bij welke onderneming ze werkzaam zijn.

Branche onderneming	% (n=82)
Industrie	37
Informatie en communicatie	16
Financiële instelling	10
Zakelijke dienstverlening	15
(Semi)overheid	6
Overig	13
Missing	4

Tabel 11: Verdeling branches in %

Daarnaast wordt gekeken naar de concurrentiepositie die de onderneming heeft ten opzichte van andere ondernemingen in dezelfde branche. Hierover zijn twee vragen gesteld in de survey. In bijlage 4 staan deze vragen vermeld en wordt toegelicht hoe de eindscore berekend wordt. Er worden 4 categorieën onderscheiden. In tabel 12 staat weergegeven welke categorieën dit zijn en hoe de ondernemingen uit dit onderzoek scoren, volgens de respondenten. De meeste ondernemingen (55%) doen, op het gebied van duurzaamheid, hetzelfde als de concurrenten.

Ondernemingen die het op het gebied van duurzaamheid...	% (n=82)
slechter doen dan de concurrenten	10
hetzelfde doen als de concurrenten	55
beter doen dan sommige concurrenten	21
beter doen dan andere concurrenten	15

Tabel 12: Concurrentiepositie ondernemingen op het gebied van duurzaamheid in %

De Cronbach's alpha van de schaal concurrentiepositie van de onderneming is 0,80, wat duidt op een hoge interne consistentie.

De organisatiebranche wordt gemeten door één variabele. Dit geeft geen problemen voor de betrouwbaarheid omdat het om een bekend en eenduidig begrip gaat.

4.2.6 Modererende variabelen 3: kenmerken van de volgers

De derde groep modererende variabelen is "kenmerken van de volgers". Omdat de respondenten in dit onderzoek ook volgers zijn, kunnen ook uitspraken gedaan worden over de modererende invloed van volgerschap op de relatie tussen fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, de leiderschapsstijl en de mindset van de leider. Het niveau binnen de onderneming en de houding ten opzichte van duurzaamheid van de volgers zelf wordt op dezelfde manier bepaald als bij de leiderschapskenmerken. De descriptives komen dan ook overeen.

4.3 Analyse

De kwantitatieve data uit de survey en de leiderschapsprofielen zijn ingevoerd in IBM SPSS 21 en vervolgens met dit statistisch programma geanalyseerd. Er is gezocht naar de relaties zoals die omschreven staan in het conceptuele model. Het verband tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider is onderzocht door het maken van een kruistabel, het uitvoeren van de chi-kwadraattoets en het uitvoeren van de Kruskal-Wallis toets. Het verband tussen de fase van de onderneming en de aanwezigheid van de 6C's (de mindset van de leider) is onderzocht met Spearman's rangcorrelatie. Het verband tussen de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider is op dezelfde manier onderzocht als de relatie tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider, met kruistabellen, de chi-kwadraattoets en de Kruskal-Wallis toets. Bovendien is gekeken wat het effect van leiderschapskenmerken, organisatiekenmerken en volgerskenmerken is op al deze verbanden. Dit is gedaan door gebruik te maken van het split-file-commando en het daarna uitvoeren van de hiervoor genoemde toetsen.

Daarna zijn de leiderschapsprofielen inhoudelijk geanalyseerd op het voorkomen van uitspraken die kunnen verklaren waarom leiderschapsstijl en mindset (het voorkomen van de 6C's) van invloed zijn op de fase van de onderneming. Als het gaat om de mindset van de leider is speciaal gekeken naar het voorkomen van context awareness en consciousness omdat deze twee C's door Tideman en Arts (2013) worden aangemerkt als het meest essentieel voor duurzaam leiderschap. Het verband tussen het voorkomen van uitspraken die duiden op context awareness en consciousness en de leiderschapsstijl is onderzocht door het uitvoeren van chi-kwadraattoetsen. Om de relatie tussen het voorkomen van uitspraken die duiden op context awareness en consciousness en de mindset van de leider te onderzoeken, zijn Mann-Whitney-toetsen gebruikt.

Bij alle gebruikte toetsen is uitgegaan van een significantieniveau $<0,05$ tenzij anders is vermeld, omdat dit een gangbaar niveau is.

4.3.1 Validiteit

Er zijn in het algemeen twee belangrijke criteria om de kwaliteit van een onderzoek te beoordelen, namelijk de betrouwbaarheid en de validiteit van een onderzoek. Betrouwbaarheid heeft te maken met de precisie van het onderzoek of de afwezigheid van toevallige meetfouten. Validiteit heeft te maken met de afwezigheid van systematische meetfouten. Validiteit kan onderscheiden worden in interne validiteit en externe validiteit (generaliseerbaarheid) (Swanborn, 1987).

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen is besproken bij de beschrijving van de variabelen.

Bij *interne validiteit* gaat het om de kwaliteit van de conclusies (Swanborn, 1987). Hebben we onderzocht wat we willen onderzoeken? Over de interne validiteit is een aantal opmerkingen te maken. Omdat dit de eerste keer is dat in een kwantitatief onderzoek naar

het 6C-model van Tideman & Arts (2013) wordt gevraagd, zijn de vragen met betrekking tot de 6C's nog niet eerder gevalideerd. Dit onderzoek wordt gebruikt om te bepalen of deze vragen gevalideerd kunnen worden. De vragen die gezamenlijk bepalen wat de fase in de transitie richting duurzaamheid van een onderneming is, zijn wel eerder gebruikt en gevalideerd. Ook de vraag naar de huidige leiderschapsstijl van de respondenten is mogelijk niet valide, omdat niet gecontroleerd is, wat respondenten onder de verschillende leiderschapsstijlen verstaan.

De externe validiteit zegt iets over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. (Verschuren & Doorewaard, 2010) (Swanborn, 1987). Een onderdeel van de externe validiteit is populatievaliditeit. Bij populatievaliditeit staat de vraag centraal of de resultaten kunnen worden vertaald naar grotere of andere populaties (Swanborn, 1987). Het onderzoek is uitgevoerd bij een groep MBA-studenten die de studie in deeltijd uitvoeren en daarnaast een baan hebben. Kijkend naar de descriptives van de populatie lijkt deze groep op veel punten representatief te zijn voor de totale groep leiders in ondernemingen. Geslacht, cultuur, niveau binnen de onderneming en branche waarin de onderneming van de respondent werkzaam is, lijken normaal verdeeld te zijn. Met betrekking tot de leeftijd kan geconstateerd worden dat de onderzoekspopulatie relatief jong is. Dit kan gevolgen hebben voor in ieder geval de mindset van de respondenten, want in literatuur is aangegeven dat een "hogere" mindset meestal pas op latere leeftijd wordt bereikt. De resultaten zijn op dat gebied niet representatief voor bijvoorbeeld alle leiders van ondernemingen. De conclusies die op dat gebied getrokken worden, zijn alleen generaliseerbaar naar de onderzoekspopulatie.

5. Resultaten

Bespreking van de resultaten moet uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van de vraagstelling zoals die is geformuleerd in hoofdstuk 1. Deze vraagstelling gaat over de relatie tussen de leiderschapstijl en de mindset van de leider en de fase in de transitie richting duurzaamheid van een onderneming en was als volgt geformuleerd:

Hoe is de samenhang tussen a) de fasen in de transitie richting duurzaamheid van een onderneming, b) de leiderschapstijl van de leiders van die onderneming en c) de mindset van de leiders van die onderneming, en hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid van de onderneming?

Om te komen tot beantwoording van deze vraagstelling worden eerst de verschillende proposities uit hoofdstuk 3 besproken. De eerste 4 proposities komen achtereenvolgens aan de orde. Propositie 5 gaat over de invloed van modererende variabelen op de andere relaties. Deze propositie wordt steeds behandeld bij bespreking van de eerste 3 proposities.

5.1 Samenhang tussen de fase van de onderneming en de leiderschapstijl

De resultaten van de survey en het onderzoek naar de leiderschapsprofielen met betrekking tot de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de leiderschapstijl van de leiders van die onderneming is in kaart gebracht in kruistabel 13. Hiervoor is uitgegaan van de leiderschapstijl die door de respondent genoemd is, die het meest passend is bij een duurzame onderneming zoals in paragraaf 4.2.2 beschreven. Hoe donkerder de kleur van de cel, hoe groter het percentage leiders met de genoemde leiderschapstijl. In de tabel wordt geen bevestiging gevonden voor het hypothetisch model van Van Tulder (2013). Dan zouden in de eerste rij vooral de eerste kolommen donkerder van kleur moeten zijn en in de laatste rij de laatste kolommen. Dit is alleen zichtbaar bij de laatste rij, maar de resultaten zijn niet significant vanwege het geringe aantal respondenten in deze groep.

	Transactioneel	Authentiek	Charismatisch	Dienend	Ethisch	Visionair	Verbindend	Transformationeel
inactief (n=9)	22	11	11	0	44	11	0	0
reactief (n=27)	15	11	15	11	4	15	7	22
actief (n=25)	12	8	0	4	12	12	36	16
proactief (n=2)	0	0	0	0	0	50	50	0

Tabel 13: Leiderschapstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid in %

Om te controleren of er inderdaad geen verband is, is er ook een chi-kwadraattoets uitgevoerd met betrekking tot de correlatie tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl die het meest passend is bij duurzaamheid. Deze is niet significant (Sig=0,12).

Er is ook gekeken naar de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en figuur 3 dat gemaakt is op basis van de literatuur. Ook voor dit model is geen bewijs gevonden in de empirie.

Om de samenhang tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leiders verder te onderzoeken, is ook gekeken naar de Kruskal-Wallis-test, omdat hier een nominale variabele (leiderschapsstijl) vergeleken wordt met een ordinale variabele (duurzaamheidsscore van de onderneming) (Van Dalen & De Leede, 2009) (De Vocht, 2013). Hiervoor is gebruik gemaakt van de variabele "leiderschapsstijl die het meest passend is bij een duurzame onderneming" zoals in paragraaf 4.2.2. Er wordt geen significant verband gevonden tussen de fase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider (Asymp. Sig = 0,22). De fase van de onderneming verschilt niet bij de verschillende groepen van respondenten met een bepaalde leiderschapsstijl. Toch is het interessant om nog te kijken naar de "gemiddelde duurzaamheidsrangscore" van de cases in de verschillende groepen zoals weergegeven in tabel 14. Er is een groot verschil tussen de respondenten die verbindend leiderschap hebben genoemd als hun leiderschapsstijl (het meest passend bij een duurzame onderneming) en andere leiderschapsstijlen die minder passen bij een duurzame onderneming. De gemiddelde duurzaamheidsscore van hun onderneming is hoger dan die bij respondenten met een andere leiderschapsstijl. Dit onderscheid is in dit onderzoek niet significant gebleken. Dit komt waarschijnlijk mogelijk onder andere doordat het aantal respondenten te laag is voor het grote aantal verschillende leiderschapsstijlen. Het verdient aanbeveling om dit ook bij een grotere onderzoeksgroep te onderzoeken.

Leiderschapsstijl	n	Mean Rank
Transactioneel	9	27,33
Authentiek	6	36,44
Charismatisch	5	21,10
Dienend	4	25,00
Ethisch	8	23,19
Visionair	9	32,94
Verbindend	12	42,67
Transformationeel	10	35,20

Tabel 14: Mean rank duurzaamheidsscore per leiderschapsstijl

Zoals in hoofdstuk 2 is omschreven zijn de leiderschapsstijlen die hier omschreven zijn niet precies te onderscheiden. Ze zijn (gedeeltelijk) overlappend en soms complementair aan elkaar. Dit zou een mogelijke oorzaak kunnen zijn voor het ontbreken van een verband.

Er is voor deze propositie ook gekeken naar de invloed van de modererende variabelen zoals deze in het conceptueel model zijn genoemd. Dit is gedaan door de Kruskal-Wallis-toets toe te passen op de verschillende groepen die per modererende variabele te onderscheiden zijn.

Het gegevensbestand is per variabele gesplitst door in SPSS het commando split-file te geven, daarna is de Kruskal-Wallis-toets uitgevoerd. Voor géén van de genoemde modererende variabelen in de categorieën kenmerken van de volgers, de leider en de ondernemingen is een significant verband gevonden. De variabelen geslacht, leeftijd, managementniveau, de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, de branche van de onderneming en de concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid van de onderneming, hebben dus kennelijk geen invloed op de samenhang tussen de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider (Van Dalen & De Leede, 2009).

5.2 Samenhang tussen de fase van de onderneming en de mindset van de leider

5.2.1 Samenhang tussen de fase en de gecombineerde mindsetschaal

Met Spearman's rangcorrelatie is de correlatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de leiders onderzocht. Er is gekozen voor deze toets omdat beide variabelen in een ordinale schaal worden weergegeven (Van Dalen & De Leede, 2009). Zowel de samenhang met de mindset van de respondenten zelf als met die van de board is beoordeeld. Beide correlaties zijn significant zoals in tabel 15 is te lezen. De correlatie tussen de mindset van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid is het sterkst, namelijk 0,58.

	Correlatie met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming	Significantie	Sterkte van de correlatie ⁴
Mindset van de board	0,58	<0.01	Matig
Mindset van de respondent zelf	0,30	<0.01	Zwak

Tabel 15: Correlatie tussen de mindset van de board/mindset van de respondent en de duurzaamheidsfase van de onderneming

Kijkend naar de invloed van modererende variabelen op de relatie tussen de fase van de onderneming en de mindset van de board is er een aantal opvallende relaties te benoemen. De analyses zijn gedaan door Spearman's rangcorrelatie te bepalen voor de verschillende groepen die per modererende variabele te onderscheiden zijn. Het gegevensbestand is per variabele gesplitst door in SPSS het commando split-file te geven, daarna is Spearman's rangcorrelatie opnieuw uitgevoerd.

Het meest opvallend is het verband dat gevonden wordt voor de groep respondenten met een actieve houding ten opzichte van duurzaamheid (n=11). De gevonden correlatie voor die groep is 0,90 met een significantie van 0,00. Dit is een sterk verband. Bij respondenten met

⁴ Beoordeling van de sterkte van het verband overgenomen van <http://www.let.leidenuniv.nl/history/RES/stat/html/les10.html>

een actieve houding is een positieve relatie gevonden tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de leider. Hoe hoger de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, hoe meer de mindset van de board gericht is op duurzaamheid, bij respondenten met een actieve houding ten opzichte van duurzaamheid. Hieruit blijkt dat de eigen houding met betrekking tot duurzaamheid van invloed is op hoe een respondent naar de mindset van de board van zijn onderneming kijkt.

Kijkend naar de concurrentiepositie van de onderneming kan geconstateerd worden dat bij ondernemingen die beter presteren op het gebied van duurzaamheid dan andere concurrenten (n=11) een sterk significant verband gevonden wordt tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de leider. De gevonden correlatie is 0,73 met een significantie van 0,02. Bij respondenten van ondernemingen die het, op het gebied van duurzaamheid, beter doen dan sommige concurrenten (n=15) is een verband gevonden van 0,58 met een significantie van 0,03. Bij respondenten van ondernemingen die het net zo goed of slechter doen dan hun concurrenten op het gebied van duurzaamheid is geen significant verband gevonden. Samengevat kan dus gezegd worden: bij ondernemingen die het beter doen dan sommige of alle concurrenten is er een positieve relatie tussen de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de board. Bij deze ondernemingen geldt: hoe hoger de fase in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de mindset van de board gericht is op duurzaamheid.

De andere modererende variabelen hebben geen invloed op de samenhang tussen de fase van de onderneming en de mindset van de leider.

De gevonden correlatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de respondent was een zwakke relatie. Ook voor deze relatie is onderzocht wat de invloed van modererende variabelen is. In de verschillende subgroepen die per modererende variabele te onderscheiden zijn, werd geen enkele significante relatie gevonden. De gevonden zwakke relatie is niet significant voor de verschillende modererende variabelen. Dit maakt de gevonden relatie nog zwakker en deze kan daarom als niet relevant worden beschouwd.

5.2.2 Samenhang tussen de fase en de gecombineerde individuele mindset-items

Gekeken naar de correlaties tussen de 12 individuele items die de mindset meten en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming zijn er slechts enkele sterke relaties. Zoals in onderstaande tabel 16 zichtbaar is, zijn de meeste relaties zwak of ze ontbreken volledig. Dit betekent dat er geen relatie is tussen de antwoorden die zijn gegeven op deze items en de mate van duurzaamheid van de onderneming. De mindset-items van de board vertonen enige samenhang met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming. De mindset-items van de respondenten zelf vertonen nauwelijks of geen relatie met de duurzaamheidsfase.

De stellingen met betrekking tot de mindset van de board die een matig of matig/sterk verband hebben met de fase van de onderneming zijn:

- *My board is aware of the changes in the larger context and trends in society that may impact their business in the long run (Context awareness 1).*
- *The senior leaders in my company experience a sense of contributing to society, for example the communities they are a part of and depend upon (Centeredness 2).*
- *The senior leaders are aware of the stakeholders in the value chain of their company that make their company successful (Connectedness 1).*
- *The board contributes to making a meaningful and valuable difference not only for society but the business and all interconnected partners as well (Collectiveness 1).*
- *The board is clear about the long term vision and goals that guide her to make strategic and innovative choices for collective impact (Collectiveness 2).*

Items mindset ⁵	Correlatie board vs. fase in de transitie richting duurzaamheid	Sterkte	Correlatie respondent vs. fase in de transitie richting duurzaamheid	Sterkte
Context awareness 1	0,52 **	Matig	0,20	Zeer zwak
Context awareness 2	0,31**	Zwak	-0,04	Geen
Consciousness 1	0,32**	Zwak	0,11	Zeer zwak
Consciousness 2	0,33**	Zwak	0,13	Zeer zwak
Centeredness 1	0,48**	Zwak	0,05	Geen
Centeredness 2	0,70**	Matig/sterk	0,32**	Zwak
Connectedness 1	0,59**	Matig	0,30**	Zeer zwak/zwak
Connectedness 2	0,25*	Zeer zwak	-0,05	Geen
Creativity 1	0,50**	Zwak/matig	0,25*	Zeer zwak
Creativity 2	0,20	Zeer zwak	-0,08	Geen
Collectiveness 1	0,58**	Matig	0,42**	Zwak
Collectiveness 2	0,60**	Matig	0,30**	Zwak

Tabel 16: Correlaties tussen mindset van de board en de mindset van de respondent zelf met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming per afzonderlijk item
(**significantie < 0,01, * significantie < 0,05)

Voor de significante mindset-items met minimaal een matig verband is onderzocht wat de invloed is van modererende variabelen op de relatie tussen deze mindset-items en de fase met betrekking tot duurzaamheid van de onderneming. Er komen bij drie modererende variabelen opvallende uitkomsten uit. Deze komen in grote mate overeen met de modererende variabelen die ook bij de algemene mindsetschaal van de board een rol spelen.

Respondenten die zelf een actieve houding hebben ten opzichte van duurzaamheid, geven een sterk verband aan tussen de fase van de onderneming en bovenstaande mindset-items. Hoe hoger de fase van de onderneming, hoe meer de mindset van de board van die ondernemingen gericht is op duurzaamheid, bij respondenten met een actieve houding ten opzichte van duurzaamheid. Hieruit blijkt dat de eigen houding met betrekking tot

⁵ Een opsomming van alle items die bij de diverse C's horen zijn terug te vinden in bijlage 3

duurzaamheid van invloed is op hoe een respondent naar de mindset van de board van zijn onderneming kijkt.

In de leiderschapsprofielen rapporteert een aantal respondenten hoe de overeenkomst of juist het verschil in fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en die van de respondent van invloed is op de tevredenheid van de respondenten. Een aantal respondenten geeft aan zich niet thuis te voelen binnen de onderneming waar ze werken, omdat hun eigen attitude ten opzichte van duurzaamheid afwijkt van de fase waarin de onderneming zich bevindt. Ook het tegenovergestelde wordt gerapporteerd. Respondenten voelen zich thuis bij een onderneming omdat deze een overeenkomstige attitude heeft ten opzichte van duurzaamheid. Enkele voorbeelden hiervan zijn weergegeven in onderstaand kader.

"Ik geloof dat ik, ook al heb ik gebruikgemaakt van mijn netwerkvaardigheden om dingen gedaan te krijgen, veel meer gedaan zou hebben kunnen krijgen in een meer actieve afdeling en bedrijf."

"Er is duidelijk een kloof tussen onze attitudes en mindset. Dit is iets om op te reflecteren en rekening mee te houden.."

"De kloof tussen hun reactief standpunt en mijn proactieve mentaliteit is groot. Deze tegenstelling kost energie en kan op de langere termijn een reden zijn om een positie in een andere organisatie met een andere ... houding ten aanzien van duurzaamheid te vinden."

"Als bedrijf zijn we niet erg op duurzaamheid gericht.... Nu ik mezelf bewuster van dit onderwerp ben geworden is er een dominante kloof tussen mij en de andere leden van het managementteam ontstaan."

"Mijn vorige werkgever was in de inactieve fase Er waren veel kansen om stappen te zetten op weg naar een meer duurzame onderneming maar bijna geen van deze kansen werd benut. Mijn huidige werkgever is heel anders. Dit bedrijf is in de actieve fase en heel hard aan het werk om de proactieve fase te bereiken. Ik voel me veel meer verbonden met mijn huidige bedrijf dan met mijn vorige bedrijf. Hoewel de kloof nooit een van mijn drijfveren was om van werkgever te veranderen, denk ik wel eens dat het onbewust een rol heeft gespeeld."

"De huidige mindset van de raad van bestuur met betrekking tot duurzaamheid is veel verder dan het huidige niveau van de medewerkers. De kloof tussen medewerkers en bestuur kan groter worden als het huidige tempo van ontslagen blijft. De medewerkers kunnen het vertrouwen in het bedrijf verliezen."

Met betrekking tot de modererende variabele "branche" zijn het vooral de respondenten werkzaam in de industrie die verantwoordelijk zijn voor de gevonden relatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset-items van de board. Voor ondernemingen die werkzaam zijn in de industrie geldt: hoe hoger de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de mindset van de board gericht is op duurzaamheid. Ook voor de branche zakelijke dienstverlening werden enkele significante correlaties gevonden (bij context awareness 1 en centeredness 2). De branche waarin de onderneming opereert is kennelijk van belang in de relatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de board.

Respondenten werkzaam bij ondernemingen die het beter doen op het gebied van duurzaamheid dan sommige van hun concurrenten zijn verantwoordelijk voor de relatie tussen de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid en de score op de mindset-items van de board. Voor ondernemingen die het beter doen dan sommige van hun

concurrenten geldt: hoe hoger de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de mindset van de board gericht is op duurzaamheid. Ook voor ondernemingen die het beter doen dan de meeste van hun concurrenten werden enkele significante correlaties gevonden (bij centeredness 2 en collectiveness 1 en 2). De concurrentiepositie van de onderneming is dus van belang in de relatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de board. Bovenstaande is gedetailleerd weergegeven in tabel 17.

Items mindset ⁶	Respondenten met "actieve" houding ten opzichte van duurzaamheid (n=11)	Sterkte	Respondenten werkzaam in de "industrie" (n=30)	Sterkte	Respondenten werkzaam bij een onderneming die het beter doet op het gebied van duurzaamheid dan sommige concurrenten (n=15)	Sterkte
Context awareness 1	0,81 **	Sterk	0,43*	Zwak	0,76**	Sterk
Centeredness 2	0,97*	Zeer sterk	0,84**	Sterk	0,72**	Sterk
Connectedness 1	0,78**	Sterk	0,71**	Sterk	0,55*	Matig
Collectiveness 1	0,96**	Zeer sterk	0,65**	Matig	Niet sign.	-
Collectiveness 2	0,89**	Zeer sterk	0,59**	Matig	0,77*	Sterk

Tabel 17: Correlaties tussen de verschillende items van de mindset van de board met de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming (**significantie < 0,01, * significantie < 0,05)

5.3 Samenhang tussen de mindset van de leider en de leiderschapsstijl

De relatie tussen de mindset van de leider/de board en de leiderschapsstijl van de leider is visueel te maken in een kruistabel. Voor de variabele leiderschapsstijl is gebruik gemaakt van de "leiderschapsstijl die het meest passend is bij een duurzame onderneming". In de tabel betekent een donkerder kleur een grotere vertegenwoordiging van de betreffende leiderschapsstijl in die klasse. In tabel 18 is geen verband zichtbaar tussen de mindset van de board en de leiderschapsstijl van de leider. Per klasse zijn de leiderschapsstijlen sterk verdeeld, met een nadruk op de leiderschapsstijlen die minder passend zijn bij een duurzame onderneming. Dit is gecontroleerd door een chi-kwadraattoets die bevestigt dat er geen verband is (Asymp. Sig. = 0,68).

⁶ Een opsomming van alle items die bij de diverse C's horen is terug te vinden in bijlage 3

MINDSET BOARD	Transactioneel	Authentiek	Charismatisch	Dienend	Ethisch	Visionair	Verbindend	Transformationeel
niet of nauwelijks (n=4)		25		25	25		25	
enigszins (n=28)	11	4	11	7	11	18	18	21
in grote mate (n=19)	26	16	11	5	16	5	11	11
zeer sterk (n=8)	13	13				25	38	13

Tabel 18: Leiderschapsstijl van de board per klasse "mate waarin de mindset van de board is gericht op duurzaamheid"

Ook in tabel 19 is geen verband zichtbaar. Er is geen relatie tussen de mate waarin de mindset van de respondent gericht is op duurzaamheid en een bepaalde leiderschapsstijl. De leiderschapsstijlen zijn per klasse opnieuw sterk verdeeld. Ook dit is gecontroleerd met een chi-kwadraattoets die niet significant blijkt te zijn (Asymp. Sig. = 0,92).

MINDSET RESPONDENT	Transactioneel	Authentiek	Charismatisch	Dienend	Ethisch	Visionair	Verbindend	Transformationeel
niet of nauwelijks (n=0)								
enigszins (n=25)	20	16	8	8	12	12	16	8
in grote mate (n=36)	11	8	8	6	14	14	17	22
zeer sterk (n=2)						50	50	

Tabel 19: Leiderschapsstijl van de respondent per klasse "mate waarin mindset van de respondent is gericht op duurzaamheid"

Om het verband tussen de mate waarin de mindset van de respondent of de board gericht is op duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leiders verder te onderzoeken, is ook gekeken naar de Kruskal-Wallis-test omdat hier een nominale variabele (leiderschapsstijl) vergeleken wordt met een ordinale variabele (mindset van de board en mindset van de respondent) (Van Dalen & De Leede, 2009). Hiervoor is gebruikgemaakt van de variabele "leiderschapsstijl die het meest passend is bij een duurzame onderneming" en van de score voor de mindset voordat deze ingedeeld is in klassen. Er wordt geen significant verband gevonden tussen de mate waarin de mindset van de board is gericht op duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de respondent (Asymp. Sig = 0,87). De "mate waarin de mindset van de board gericht is op duurzaamheid" verschilt niet bij de verschillende groepen van respondenten met een verschillende leiderschapsstijl. Er wordt ook geen significant verband gevonden tussen de mate waarin de mindset van de respondent is gericht op duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider (Asymp. Sig = 0,61). De mate waarin de mindset van de respondent gericht is op duurzaamheid verschilt niet bij de verschillende groepen van respondenten met een bepaalde leiderschapsstijl.

Het ontbreken van een verband tussen de leiderschapsstijl en de mindset van de leider kan opnieuw te maken hebben met de beperking die is geconstateerd met betrekking tot de mate waarin de leiderschapsstijlen onderscheidend zijn.

Er is gekeken naar de invloed van de modererende variabelen met de Kruskal-Wallis-toets. Voor géén van de genoemde modererende variabelen in de categorieën kenmerken van de volgers, de leider en de ondernemingen is een significant verband gevonden. De variabelen geslacht, leeftijd, managementniveau, de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, de branche van de onderneming en de concurrentiepositie van de onderneming, hebben dus kennelijk geen invloed op de samenhang tussen de leiderschapsstijl van de respondent en de mindset van de respondent en de mindset van de board (Van Dalen & De Leede, 2009).

5.4 Context awareness en consciousness

In de leiderschapsprofielen is gezocht naar het voorkomen van uitspraken die wijzen op context awareness en consciousness. Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven zijn er in totaal 29 respondenten bij wie in hun leiderschapsprofiel deze uitspraken zijn gevonden. Wie zijn de respondenten die deze uitspraken hebben gedaan? Om dat te onderzoeken is allereerst onderzocht welke leiderschapsstijl de respondenten, die uitspraken doen die duiden op context awareness en consciousness, zeggen te hebben. Dit is in tabel 20 zichtbaar gemaakt. In de bovenste rij van de tabel is, in procenten, weergegeven welke leiderschapsstijl de respondenten zeggen te hebben die uitspraken hebben gedaan welke duiden op context awareness. Zo ook voor consciousness in de middelste rij en een combinatie van zowel uitspraken met betrekking tot context awareness en consciousness in de laatste rij. Hoe donkerder de kleur, hoe hoger het percentage respondenten dat in die categorie scoort. In de laatste kolom staat steeds het percentage respondenten dat niet heeft aangegeven welke leiderschapsstijl zij hebben.

	Transactioneel	Authentiek	Charismatisch	Dienend	Ethisch	Visionair	Verbindend	Transformationeel	Onbekend
Context awareness (n=11)	9	27	9		18		9	9	18
Consciousness (n=11)			9		9	9	27	27	18
Beide (n=7)		14				14	14	14	43

Tabel 20: Leiderschapsstijl van respondenten die een uitspraak hebben gedaan over context awareness en/of consciousness in %

In bovenstaande tabel 20 lijkt het alsof respondenten die uitspraken hebben gedaan die duiden op consciousness vooral verbindende of transformationele leiders zijn. Bij de andere twee categorieën lijkt er geen verband te zijn. Om te controleren of er al dan niet een verband is, wordt een chi-kwadraattoets uitgevoerd omdat hier sprake is van twee dichotome variabelen. In alle drie de gevallen blijkt er geen significant relatie te zijn. Beide variabelen

zijn dus onafhankelijk van elkaar. Er is geen verband tussen het voorkomen van uitspraken die duiden op context-awareness en/of consciousness en de leiderschapsstijl van de respondent.

Daarna is gekeken of er een verband is tussen de mindset van de respondent en het voorkomen van uitspraken die duiden op context awareness en/of consciousness. Dit is gebeurd door het uitvoeren van de Mann-Whitney-toets omdat het hier gaat om een dichotome variabele (aanwezigheid van uitspraken die duiden op context awareness en/of consciousness) en een ordinale variabele (mindset van de respondent) (Van Dalen & De Leede, 2009, p. 222).

Respondenten die uitspraken hebben gedaan die duiden op consciousness, hebben een significant hogere mediaan op de mindset schaal dan respondenten die niet zulke uitspraken hebben gedaan (mediaan 55 en 38, Sign 0,007). Dat betekent dat respondenten die uitspraken doen die duiden op consciousness een mindset hebben die meer gericht is op duurzaamheid dan respondenten die die uitspraken niet doen.

In de beide andere gevallen (context awareness of beide) is geen significante relatie gevonden.

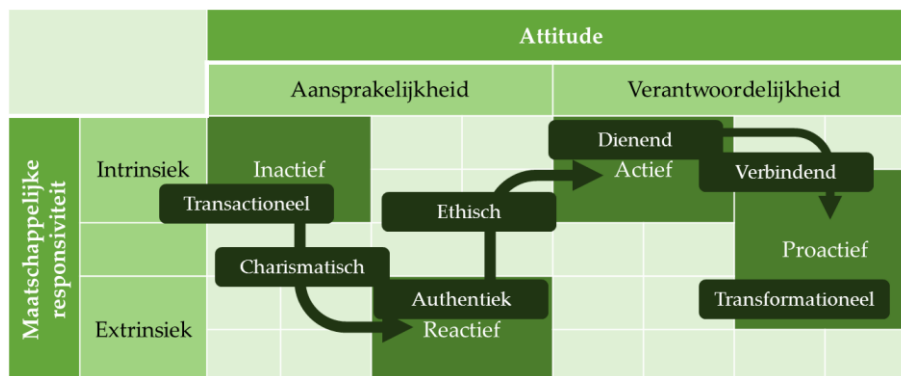
6. Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk wordt de finale balans opgemaakt. Allereerst worden de conclusies uit het onderzoek geformuleerd. Achtereenvolgens worden alle proposities besproken om daarna de centrale vraagstelling te beantwoorden. In de tweede paragraaf worden de kanttekeningen die bij dit onderzoek gemaakt kunnen worden beschreven. Wat zijn de beperkingen van het onderzoek en hoe hadden ze voorkomen kunnen worden? In de derde en laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Tot welke vervolgvragen leiden de conclusies en welke bevindingen zijn gedaan die niet in dit onderzoek zijn besproken maar wel de moeite waard zijn om verder te onderzoeken?

6.1 Conclusies

Propositie 1: Bij ondernemingen in proactieve en actieve fase worden vaker leiderschapsstijlen gevonden die meer passend zijn bij een duurzame onderneming dan bij ondernemingen in de inactieve en reactieve fase.

In het literatuuronderzoek zijn aanwijzingen gevonden dat de gewenste leiderschapsstijl in de verschillende fases in de transitie richting duurzaamheid anders is. Vooral over de laatste fase in de transitie richting duurzaamheid, de proactieve fase, wanneer gesproken wordt van een duurzame fase, is de literatuur tamelijk eenduidig. Voor deze fase is transformationeel leiderschap de aangewezen leiderschapsstijl, waaraan sommige wetenschappers nog enkele eigenschappen van leiders aan toevoegen. Het hypothetisch model van Van Tulder (2013) kan op basis van de literatuur aangepast worden tot figuur 3.



Herhaling van figuur 3: leiderschapsstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid naar aanleiding van literatuuronderzoek

In de survey en de leiderschapsprofielen is echter geen bewijs gevonden voor deze propositie. De spreiding van verschillende leiderschapsstijlen in alle fasen in de transitie richting duurzaamheid was binnen de onderzoeksgroep erg groot. Alle leiderschapsstijlen kwamen voor in alle fasen in de transitie richting duurzaamheid. Ook na inbreng van de modererende variabelen werd er geen samenhang gevonden. In de survey en de leiderschapsprofielen is geen bewijs gevonden voor het model van Tulder (2013), noch voor het bovenstaande model. Volgens het uitgevoerde empirisch onderzoek is er geen relatie

tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider. Ook het clusteren van de leiderschapsstijlen leverde geen significante samenhang op. De propositie kan op basis van dit onderzoek niet worden aangenomen. Een mogelijke oorzaak voor het niet kunnen aantonen van een samenhang is, dat niet is gevraagd naar de leiderschapsstijl van de eindverantwoordelijken van het bedrijf, maar naar de leiderschapsstijl van de respondent. Daarnaast speelt de grootte van de onderzoekspopulatie een rol. Omdat er 8 verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden zijn en 4 fasen in de transitie richting duurzaamheid, zijn er 32 cellen te vullen. De onderzoekspopulatie met 82 respondenten is daarvoor erg klein. Toch laat de gemiddelde duurzaamheidsrangscore een opmerkelijk resultaat zien. De gemiddelde duurzaamheidsrangscore voor respondenten met een verbindende leiderschapsstijl is veel hoger dan bijvoorbeeld de gemiddelde duurzaamheidsrangscore van respondenten met een charismatische leiderschapsstijl. Hoewel significantie niet is aangetoond, kan dit aanleiding zijn voor verder onderzoek.

Doordat de leiderschapsstijlen onderling veel overlap vertonen en soms complementair aan elkaar zijn is het lastig de leiderschapsstijlen zo strak te onderscheiden als in dit onderzoek gedaan is. Hierdoor wordt de indruk gewekt van een absoluut onderscheid terwijl de werkelijkheid veel genuanceerder is.

Propositie 2: Hoe hoger de fase van een onderneming in de transitie richting duurzaamheid, hoe meer de 6C's, tesamen de mindset van de leider genoemd, voorkomen bij leiders van de onderneming.

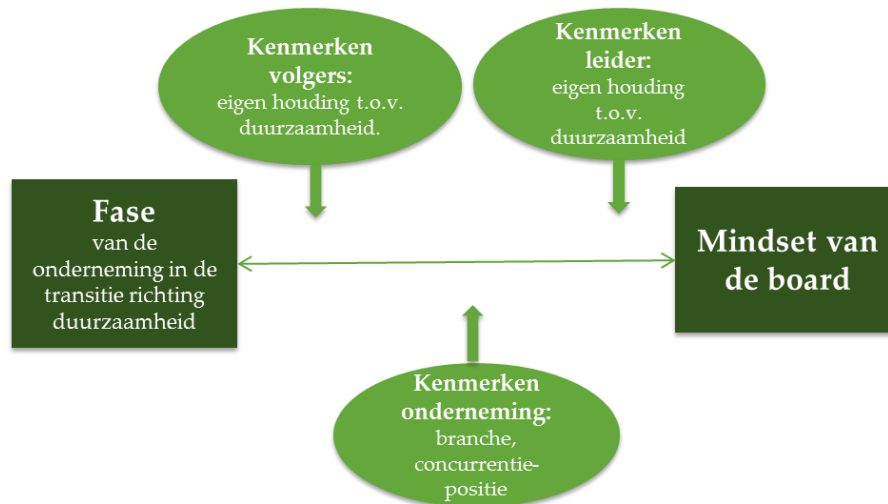
In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de mindset van de respondent en de mindset van de board. Er is géén samenhang gevonden tussen de mindset van de respondent en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming.

Er is echter wel een (matige) samenhang gevonden tussen mindset van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming. Hoe hoger de fase, hoe hoger de score van de mindset van de board. Dit geldt voor zowel de totale mindsetscore als voor een aantal aparte mindset-items.

De samenhang wordt bovendien nog versterkt als de concurrentiepositie van de onderneming beter is op het gebied van duurzaamheid dan die van concurrenten. Ook de eigen attitude met betrekking tot duurzaamheid is van belang voor de sterkte van de samenhang. Respondenten met een actieve mindset benoemen een sterkere samenhang dan andere respondenten. Voor een aantal mindset-items van de board wordt de samenhang met de fase in de transitie eveneens versterkt door de modererende variabelen "eigen attitude ten opzichte van duurzaamheid" en de concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid van ondernemingen. Bij ondernemingen uit de industrie is de relatie tussen de mindset-items en de fase sterker dan bij ondernemingen uit andere branches.

De propositie, gebaseerd op de literatuur, dat de mindset van de board van belang is in de transitie richting duurzaamheid wordt hiermee bevestigd door het empirisch onderzoek.

Schematisch kan de gevonden relatie worden afgebeeld zoals in figuur 6 is weergegeven.



Figuur 6: Samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de mindset van de board

Propositie 3: Hoe meer de leiderschapsstijl van de leider passend is bij een duurzame onderneming, hoe meer de 6C's (mindset) voorkomen bij de leider, dus hoe meer de mindset van de leider is gericht op duurzaamheid.

In de literatuur wordt aangegeven dat transformationele leiders een mindset hebben die meer gericht is op duurzaamheid dan transactionele leiders. In het empirisch onderzoek is hiervoor geen bewijs gevonden. Er is geen significante samenhang gevonden tussen de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider. Ook na inbreng van de modererende variabelen wordt er geen samenhang gevonden. De propositie kan dan ook niet aangenomen worden. Mogelijk heeft ook dit te maken met het feit dat in dit onderzoek de leiderschapsstijl van de respondent is gebruikt als variabele en niet de leiderschapsstijl van de board. Hierbij kan aangevuld worden dat de leiderschapsstijlen zoals die in dit onderzoek onderscheiden zijn, niet zo verschillend zijn als ze op het eerste gezicht lijken te zijn. Diverse leiderschapsstijlen hebben overlappende kenmerken. Dit kan een oorzaak zijn voor het niet vinden van een verband.

Propositie 4: Leiders met een transformationele leiderschapsstijl hebben meer context awareness en consciousness dan leiders met een andere leiderschapsstijl.

Hoewel de literatuur aangeeft dat er een samenhang is, of zou kunnen zijn, tussen de leiderschapsstijl van de leider en de mindset van de leider, is dit niet aangetoond in het uitgevoerde empirisch onderzoek. Er is geen samenhang tussen de leiderschapsstijl en het voorkomen van uitspraken die duiden op context awareness en/of consciousness. Daarmee kan de propositie niet aangenomen worden. Mogelijk heeft dit te maken met de gemiddeld lage leeftijd van de respondenten. In de literatuur wordt aangegeven dat een "hogere" mindset die meer gericht is op duurzaamheid over het algemeen wordt bereikt op middelbare leeftijd (Cook-Greuter, 2004) en er waren nauwelijks respondenten van middelbare leeftijd in de onderzoekspopulatie.

In het onderzoek is wel een significante samenhang gevonden tussen het voorkomen van uitspraken die duiden op consciousness en de totale mindset van de respondent met betrekking tot duurzaamheid. Hoe hoger de mindset van de respondent, hoe vaker er uitspraken worden gedaan die duiden op consciousness.

Nu de conclusies met betrekking tot de proposities besproken zijn, kan ook een uitspraak worden gedaan over de vraagstelling:

Hoe is de samenhang tussen a) de fasen in de transitie richting duurzaamheid van een onderneming, b) de leiderschapsstijl van de leiders van die onderneming en c) de mindsets van de leider van die onderneming, en hoe wordt deze samenhang beïnvloed door de modererende variabelen: leeftijd, niveau binnen de onderneming, eigen houding ten opzichte van duurzaamheid, branche en concurrentiepositie met betrekking tot duurzaamheid van de onderneming?

Geconcludeerd moet worden dat deze vraagstelling slechts beperkt beantwoord is. In het uitgebreide literatuuronderzoek zijn er wel degelijk aanwijzingen gevonden voor een samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming en de leiderschapsstijl en mindset van de leider. Voor deze samenhang is in het empirisch onderzoek slechts een beperkte bevestiging gevonden. Alleen de relatie tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de mindset van de board kon aangetoond worden. Om de sterkte en richting van deze samenhang verder vast te stellen moet echter verder onderzoek worden gedaan.

Vooralsnog kan het model van Van Tulder (2013) niet bevestigd worden, al zijn er naar aanleiding van het literatuuronderzoek wel enkele aanpassingen aan het model gedaan. De 6C's uit het model van Tideman et al. (2012) is voor het eerst in verband gebracht met het fasemodel van Van Tulder (2010). Een eerste samenhang tussen de mindset van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid is aangetoond. Er moet echter nog gedegen vervolgonderzoek plaatsvinden om meer te weten te komen over dit verband. Hiervoor is voldoende reden.

6.2 Discussie

Slechts een deel van de vraagstelling is door dit onderzoek beantwoord. De andere onderdelen van de vraagstelling en de daaraan gerelateerde proposities zijn onvoldoende beantwoord. Dit komt onder meer doordat dit onderzoek een aantal beperkingen kent die de resultaten beïnvloed hebben.

Ten eerste kent de bepaling van de leiderschapsstijl van de respondenten een aantal beperkingen. De leiderschapsstijl van de respondent is bepaald door uit te gaan van de perceptie van de respondent. Respondenten hebben in de leiderschapsprofielen zelf aangegeven welke leiderschapsstijl zij hebben. Er zijn geen verdiepende vragen gesteld om de uitspraken van de respondent te controleren en evenmin is onderzocht, hoe anderen uit

de omgeving van de respondent, die een uitspraak kunnen doen over de leiderschapsstijl van de respondenten, deze classificeren. Respondenten waren, in meer of mindere mate, op de hoogte van het model van Van Tulder (2013) waarin de leiderschapsstijl per fase in de transitie richting duurzaamheid vastgelegd is. Mogelijk hebben respondenten sociaal wenselijke antwoorden gegeven en/of is hun antwoord beïnvloed door de kennis die zij over het model hadden. Om meer duidelijkheid te krijgen welke leiderschapsstijl van de leider passend is bij welke fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming is daarom vervolgonderzoek nodig.

Bovendien kan er bij het definiëren van de leiderschapsstijlen door de respondenten onduidelijkheid zijn ontstaan omdat de verschillende leiderschapsstijlen minder onderscheidend zijn dan ze op het eerste gezicht lijken. Wellicht is niet zozeer de totale leiderschapsstijl van de leider van belang, in de transitie richting duurzaamheid, maar wel bepaalde kenmerken of eigenschappen die een leider bezit en die in één of meerdere leiderschapsstijlen vóórkomen.

Ten tweede is in het onderzoek niet gevraagd naar de leiderschapsstijl van de board. Bij de mindset is wel gevraagd naar zowel de eigen mindset als die van de board. De mindset van de board blijkt wel samenhang te vertonen met de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, terwijl de mindset van de respondent geen samenhang daarmee laat zien. Mogelijk is dit ook het geval bij de leiderschapsstijl van de board. Het is daarom interessant onderzoek te doen naar de leiderschapsstijl van de board. Eén van de respondenten geeft aan dat *“...mensen zoals de CEO van mijn bedrijf, spelen een belangrijke rol in het stellen van ambitieuze doelen en nakomen van de verwachtingen die daarbij horen. Dat is iets wat ik erg bewonder. Hij laat zien dat hij persoonlijk geïmmiteerd is aan deze doelen door zijn naam te verbinden aan dit beleid en deze doelen. Hierdoor laat hij zijn authenticiteit en transformationeel leiderschap zien.”*

Als vervolgonderzoek gedaan wordt naar de leiderschapsstijl van de board, moet rekening worden gehouden met de opmerkingen die zijn gemaakt over de leiderschapsstijl van de respondent.

Ten derde kent de operationalisering van de schalen “mindset van de leiders” en gepercipieerde “mindset van de board” een aantal beperkingen. Omdat het 6C-model van Tideman et al. (2013) nog een relatief jong model is, en dit model nog nooit met een survey is onderzocht, is er geen gestandaardiseerde vragenlijst beschikbaar waarvan de betrouwbaarheid bekend is. De items die aan de onderzoekspopulatie zijn voorgelegd, zijn speciaal voor deze vragenlijst ontworpen op basis van de definities van de 6C's. Om de vragenlijst niet te lang te laten worden is gekozen voor 2 vragen per C. Door dit kleine aantal items per C, was de consistentie laag en kon niet gesproken worden van een schaal. De totale schaal had wel een hoge consistentie. Het is echter niet duidelijk of dit, zoals gewenst, komt doordat naar hetzelfde fenomeen wordt gevraagd, of door het grote aantal vragen dat met

elkaar gecombineerd wordt. Om de juiste vragen te kunnen bepalen per C en een totale mindset-schaal te ontwikkelen moet meer onderzoek worden gedaan. Het huidige onderzoek is, onder andere door zijn onvolkomenheden, slechts een eerste stap op weg naar de ontwikkeling van een schaal die de 6C's en de gezamenlijke mindset kan meten.

Ten vierde zijn mensen met een inter-onafhankelijke mindset, dus een mindset die passend is bij de proactieve fase van de onderneming, en dus theoretisch hoog zouden moeten scoren, meestal hoog opgeleide volwassenen van middelbare leeftijd die werkzaam zijn in het hoger management (Cook-Greuter, 2004). Deze groep leiders is ondervetegenwoordigd in de onderzoekspopulatie. De onderzochte populatie is relatief jong en voornamelijk werkzaam in het midden- of lagere management. Als ook de leiders van middelbare leeftijd ruimer vertegenwoordigd waren geweest, had dit tot andere resultaten kunnen leiden en waren er mogelijk meer verbanden gevonden.

6.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot vervolgonderzoek.

De allereerste aanbeveling is dat, gezien bovenstaande beperkingen, opnieuw onderzoek gedaan dient te worden naar de samenhang tussen de fase in de transitie van de onderneming, de leiderschapsstijl van de board en de mindset van de leider. Vanzelfsprekend moeten daarbij de onvolkomenheden uit dit onderzoek gerepareerd worden:

- In vervolgonderzoek met betrekking tot de leiderschapsstijl van de leider zijn verdiepende vragen over leiderschapsstijl én de kenmerken en eigenschappen die van toepassing zijn op de leider van groot belang.
- De samenhang tussen de leiderschapsstijl van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming moet onderzocht worden. Als onderzocht wordt wat de samenhang is tussen de leiderschapsstijl van de board en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, moet ook rekening worden gehouden met de opmerkingen over het onderscheid tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de kenmerken en eigenschappen die leiders moeten bezitten.
- Het verdient de aanbeveling om de samenhang tussen de mindset van de leider en de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming verder te onderzoeken, in een apart onderzoek (zonder de leiderschapsstijlen) om meer aandacht te kunnen schenken aan het 6C-model dan in dit onderzoek. Mogelijk kunnen de 6C's als ze verder omschreven zijn en duidelijk is hoe ze verband houden met de fase van de onderneming in de transitie richting duurzaamheid, de leiderschapsstijl gaan vervangen.

Daarnaast is er uit de leiderschapsprofielen informatie naar voren gekomen die aanleiding geeft tot verder onderzoek.

In de leiderschapsprofielen wordt allereerst door de respondenten regelmatig een relatie gelegd tussen de grootte van de onderneming en de transitie richting duurzaamheid van die onderneming. Enkele respondenten geven aan dat een kleine organisatie in het voordeel is om zich te ontwikkelen tot een duurzame organisatie. Anderen zeggen dat het nadelig is om een kleine organisatie te zijn in de transitie naar duurzaamheid en dat grote ondernemingen gemakkelijker de transitie naar een duurzame onderneming kunnen volbrengen. De variabele "grootte van de onderneming" is in dit onderzoek niet meegenomen. Het is zinvol om dit in de toekomst verder te onderzoeken omdat dit mogelijk gevolgen heeft voor de samenhang tussen de drie, in dit onderzoek onderzochte, variabelen. Enkele uitspraken van respondenten met betrekking tot de relatie tussen de grootte van de onderneming en de transitie richting duurzaamheid staan in onderstaand kader.

"Als je onderdeel bent van een grote organisatie geeft je dat de macht de manier waarop dingen gaan en wat gedaan wordt werkelijk te beïnvloeden."

"...Hoe groter het bedrijf, hoe meer mogelijkheden om duurzame oplossingen in te voeren. In tegenstelling tot een bedrijf dat moet zorgen voor zijn voortbestaan."

"Vooral de kosten die ontstaan doordat veel tijd moet worden besteed aan duurzaamheid zijn een groot obstakel voor kleine bedrijven. Klein betekent niet dat organisatie geen invloed kan hebben, maar de issues moeten zorgvuldig worden gekozen."

"In grote ondernemingen is het zeker moeilijk om de aard van de onderneming te veranderen, hoewel, zo lang als je je directe omgeving kunt beïnvloeden, kan het nog steeds bijdragen aan een transitie."

Ten tweede zijn er veel respondenten die aangeven dat de cultuur waarin ze zijn opgegroeid van grote invloed is (geweest) op hun eigen mindset. De (modererende?) variabele "cultuur" is volledig buiten beschouwing gebleven binnen dit onderzoek. De aanwijzingen die de respondenten geven, duiden echter wel degelijk op een samenhang tussen de mindset met betrekking tot duurzaamheid en culturele achtergrond. Daarom is het zinvol hier in de toekomst onderzoek naar te doen. In onderstaand kader staan enkele uitspraken die respondenten hebben gedaan over de relatie tussen cultuur en de mindset m.b.t. duurzaamheid.

"Alle prioriteiten die ik heb aangegeven hebben een sterke link met mijn achtergrond."

"In ben opgegroeid in een land waar geen zorg is voor het gemeenschappelijk belang, voor de gemeenschappelijke ruimte..."

"Kijkend naar duurzaamheid is er een groot verschil tussen Nederland en Bulgarije met betrekking tot wat duurzaamheid werkelijk betekent en hoe het het dagelijks leven van mensen, bedrijven en de gemeenschap beïnvloedt. Mensen in Bulgarije willen niet extra betalen voor biologische of lokaal geteelde groenten. Mensen in Bulgarije maakt het niet uit of hun auto milieuvriendelijk is, zolang hij hen maar van a naar b brengt. Er wordt in Bulgarije niet aan recycling gedaan en het afval wordt niet gescheiden. "

"Mijn mindset komt voort uit de dominante cultuur van mijn moederland waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid niet is ingeprent in de hoofden van jongeren."

Ten derde werd door respondenten in de leiderschapsprofielen regelmatig aandacht besteed aan de relatie tussen de cultuur van waaruit de onderneming opereert en de transitie richting duurzaamheid. Ondernemingen die gevestigd zijn in een ontwikkelde cultuur hebben volgens de respondenten andere mogelijkheden en prioriteiten dan ondernemingen die opereren vanuit ontwikkelingslanden. Ook deze opmerkingen geven voldoende aanleiding om hier aandacht aan te besteden in toekomstig onderzoek. In onderstaand kader zijn opnieuw enkele opmerkingen van respondenten weergegeven.

“Ik geloof dat de omgeving en de culturele achtergrond van het bedrijf een positief effect hebben en dat het houvast biedt aan de onderneming.”

“Het feit dat het bedrijf is gevestigd in Nederland maakt een belangrijk verschil in welke CSR-issues worden geagendeerd omdat in primaire behoeftes al goed is voorzien in dit deel van de wereld.”

Literatuurlijst

- Anderson, R. (2013). *Duurzaam en succesvol ondernemen. Een business case uit de circulaire economy*. Houten: LannooCampus.
- Bass, B. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18.3: 19-31.
- Benn, S., Griffiths, A., & Dunphy, D. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability. A guide for leaders and change agents of the future*. (3e ed.). Londen and New York: Routledge.
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Confino, J. (2013, October 2). *UN Global Compact Leaders Summit*. Opgeroepen op juni 2014, van The Guardian: <http://www.the-guardian.com/sustainable-business/unilever-ceo-paul-polman-purpose-profits>
- Cook-Greuter, S. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36.7: 275-281.
- Correia de Sousa, M. (2014). *Servant Leadership to the Test, New Perspectives and Insights*. Rotterdam: ERIM.
- De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Dell, L., Van Tulder, R., Duursema, H., & McNeill, D. (2009). *Leiderschap & coaching in tijden van crisis*. KPMG.
- Drath, W. (2003, March/April). Leading Together; Complex Challenges Require a New Approach. *Leadership In Action*, pp. 23.1: 3-7.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *J Bus Ethics*, 114: 155-169.
- Fang, F., Kang, S.-P., & Liu, S. (2004). Measuring Mindset Change in the Systemic Transformation of Education. *2004 Annual Proceeding Selected Research and Development Papers* (pp. 298-304). Chicago: The Association for Educational Communications and Technology.
- Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33.4: 40-48.
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 129-138.

- Gitsham, M. (2009). *Developing the Global Leader of Tomorrow*. EABIS & ASHRIDGE. Hertfordshire: Ashridge.
- Gobillot, E. (2006). Connected Leadership. *Training Journal*, 40-44.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*.
- Heller, T., & Van Til, J. (1982). Leadership and Followership: Some Summary Propositions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18.3: 405-414.
- Hollander, E. (1992). Leadership, Followership, Self, and Others. *Leadership Quarterly*, 3.1: 43-54.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38.1: 23-32.
- Martin, A. (2005). *The Changing Nature of Leadership*. Centre for Creative Leadership.
- McCauley, C., Drath, W., Palus, C., O'Connor, P., & Baker, B. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17: 634-653.
- McEwen, C., & Schmidt, J. (2007). *Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*. Avastone Consulting. Roswell: Avastone Consulting.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicut, S. (2010). Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability. *Organizational Dynamics*, 39.4: 316-324.
- Northouse, P. (2013). *Leadership, Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 11: 78-92.
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 83.4: 66-76.
- SBI 2008 versie 2014. (2013, september). Opgeroepen op augustus 12, 2014, van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/6E8B2D5C-2FC8-4380-A4AB-51D2037DB8DE/0/sbi2008structuurversie2014.pdf>
- Sustainability-indices. (2014, 02 05). Opgeroepen op maart 2014, van Dow Jones Sustainability Indices: <http://www.sustainability-indices.com/>
- Swanborn, P. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Boom.
- Tideman, S. (2011, November). Duurzaam leiderschap, een kwestie van efficiëntie en veerkracht. *Management Topics*.

- Tideman, S., & Arts, M. (2013, May). Empowerd Leadership, Mind-sets and Qualities to Create Post-crisis Economical, Societal and Ecological Value. In B. Hoogenboom, M. Pheiffer, & E. Karssing, *Gorillas, Markets and the Search for Economic Values* (pp. 317-326). Koninklijke Van Gorcum.
- Tideman, S., Arts, M., & Zandee, D. (2013, March). Sustainable Leadership, Towards a Workable Definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49: 17-33.
- Van Dalen, J., & De Leede, E. (2009). *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Van de Crommert, R. (2013, november 3). *Paul Polman vijf jaar aan de top van Unilever*. Opgeroepen op juni 2014, van De Telegraaf: <http://swen.co/paul-polman-vijf-jaar-aan-top-van-unilever-517878>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37.4: 1228-1261.
- Van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary Leadership. In D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 241-259).
- Van Tilburg, R., Van Tulder, R., Francken, M., & Da Rosa, A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken. Het bedrijfskundig perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Van Tulder, R. (2012). *Skill Sheets, An Integrated Approach to Research, Study and Management*. Amersfoort: Pearson.
- Van Tulder, R. (2013). Sheets concerning S2 Advantage. Rotterdam.
- Van Tulder, R., Van Wijk, J., & Kolk, A. (2009). From Chain Liability to Chain Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85: 399-412.
- Vecchio, R. (1987). Effective Followership: Leadership Turned Upside Down. *Journal of Business Strategies*, 4:39-47.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Tara, W., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34.1: 89-126.
- Zehndorfer, E. (2014). *Leadership. A Critical Introduction*. Abingdon: Routledge.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst



Leadership questionnaire Executive MBA 2014

Name:

Company:

This questionnaire contains questions and statements about different subjects concerning you, your company and your leadership. We ask you kindly to fill out all questions before session 3 of the course. Please take the filled out forms with you in this session. The answers will be further processed and discussed in class.

In session four you will receive a short personal report with your results and a comparison with the results of your fellow students (benchmark). The specific answers to this survey will be held confidential; in generalised form they will be used in class and as benchmark. Part of these questions were also asked to managers of Dutch frontrunner companies (as part of the survey that is used in the book 'managing the transition to a sustainable enterprise').

This report can be used for your individual leadership assignment. Filling in this questionnaire will take about 20 minutes.

Please hand in a printed version of this survey at session 2 or 3 of the course.

Good luck!

Rob van Tulder



1. PERSONAL INFORMATION

What is your age?

- <20
- 20-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- >55

How many people report to you (directly and/or indirectly)?

- 0
- 1-5
- 6-10
- 11-25
- 26-100
- More than 100

What is your functional area?

- Procurement
- Administration / IT
- Finance / control
- Productions / operations
- Sales / marketing
- Communications / public affairs / legal affairs
- Human Resources
- CSR (corporate social responsibility)
- Other (open answer):

What is your managerial level?

- Lower management
- Middle management
- Senior management
- Top management (Director, Partner, Chair, Chief Executive)

What are your expectations of your working future in the next 5 years?

- I stay at the same firm and in the same job
- I stay at the same firm and I've made a promotion
- I leave the firm and have a new job on the same level
- I leave the firm and I've made a promotion in a new job
- Else (open answer)



How would you describe your involvement in the social sphere?

- Non-existent
- Low
- Average
- High (I try actively to collaborate/participate)

Related to the question above: What are the main topics that you are interested in?(open answer)

.....

.....

How would you describe your involvement in international fora on sustainability? (not work related)

- Non-existent
- Low
- Average
- High (I try actively to collaborate/participate)

What are the main topics of these international fora?(open answer)

.....

.....

How much international experience do you have in your job?

- Limited to no real experience
- Average
- High (I actively collaborate/participate in international networks)

When it comes to sharing and presenting information, how open and transparent are you?

- Not open at all (I share information only when I absolutely have to)
- I consider myself as reserved
- I consider myself as relatively open/transparent
- I share information with others without consideration
- I never withheld anything from anyone

How would you characterize your own attitude towards sustainability? Choose the best characterization.

- Pragmatic
- Realistic
- Idealistic
- Practical-idealistic



2. CLASSIFICATION OF YOUR COMPANY

Companies can approach society in different ways. They can contribute positively to important societal issues by means of their products, services or activities. On the other hand they can also try to minimize the potential negative effects of their activities for example by seeking the lowest possible energy consumption, preventing pollution, or providing good working conditions. In this part of the questionnaire we determine the classification of your company. Don't take long to answer the questions; we are interested in your perception.

Which characteristics are most consistent with the way you experience your company:

As for environmental measures ...

- our company has taken little initiative
- our company is guided by what is required by the law
- our company is guided by the pressure of important external stakeholders, such as customers or action groups
- our company has a real vision and formulates its own policy which goes further than what is required by the law or expected from customers, for instance
- our company tries - together with other organisations – to come up with audacious and ground breaking initiatives
- I do not know

As for social measures...

- our company has taken little initiative
- our company is guided by what is required by the law
- our company is guided by the pressure of important external stakeholders, such as customers or action groups
- our company has a real vision and formulates its own policy which goes further than what is required by the law or expected from customers, for instance
- our company tries – together with other organisations – to come up with audacious and ground breaking initiatives
- I do not know

Compared with competitors, the performance of our company on environmental issues is ...

- worse than most other companies
- about the same as other companies
- better than some other companies
- better than most other companies
- I do

Compared with competitors, the performance of our company on social issues is ...

- worse than most other companies
- about the same as other companies
- better than some other companies
- better than most other companies
- I do not know



The board of our company has ...

- no clear vision about future environmental, social, and ethical challenges
- limited vision about future environmental, social, and ethical challenges
- a reasonably clear vision about future environmental, social, and ethical challenges
- a clear and positive vision about future environmental, social, and ethical challenges
- I do not know

With important (investment) decisions, social, environmental, and ethical aspects are ...

- not taken into consideration
- barely taken into consideration
- assessed, but not proportionally taken into consideration
- explicitly taken into consideration and communicated
- I do not know

Our willingness to collaborate with peers on environmental and social issues is ...

- non-existent (we do not work together with peers)
- low
- average
- high (we try to actively collaborate with peers)
- I do not know

Stakeholder involvement: in our company there is

- no regular and/or organised contact with stakeholders
- a discussion with external parties in the environmental and social fields
- a public dialogue on environmental and social issues, and there are clear codes of conduct agreed with stakeholders on these issues
- an interactive dialogue with stakeholders; strategies on how to deal with these issues are developed in close collaboration with stakeholders
- I do not know

Working conditions:

- Limited attention is given to work-life balance or workload
- The main focus is on good primary labour conditions (wage, hours)
- An internal policy is in place regarding work-life balance
- Employees are stimulated to consider/co-create possibilities for a flexible work-life balance
- I do not know



Voluntary work:

- Voluntary work is a private choice of the employee, the company has nothing to do with it
- Company premises are made available outside working hours for local community activities of employees
- Local community involvement of employees is part of company (e.g. HR) policy
- Employees are actively stimulated – for instance financially – to support the local community and economy
- I do not know

Purchasing chains...

- are managed based on price
- are managed based on price and quality
- are managed based on fair prices and high quality
- are managed based on shared responsibility; quality standards and prices are specified together with the suppliers
- I do not know

Innovation of sustainable goods and services:

- The innovation of products and services is self-centered and strives for maximum efficiency
- The innovation of products and services also includes minimization of inefficiency (as waste reduction) and takes into account social interests
- The innovation process of goods and services is deliberately designed to make the reduction of waste and recycling possible, both within the organization and at customers
- Our company collaborates openly with suppliers and customers to innovate on sustainable products, services and processes
- I do not know



3. ORGANISATIONAL STRUCTURE (NETWORK)

Do all first line managers in your company have the same level of clearance, or budget responsibilities?

- Yes
- No (please explain your answer).....

Has every department in your company its own budget?

- Yes
- No (please explain your answer).....

Are the budgets of each department in your company equal to the others?

- Yes
- No (please explain your answer).....

Is your department involved with all major (high level impact) decisions?

- Yes
- No

Is your department located at the headquarters?

- Yes
- No

Are you aware of the (personal) agenda and goals of your superiors/manager? Please explain your answer.

.....

.....

.....

What are your tactics to influence the decision making process? (More options are possible)

I make sure to be the first to come up with a proposal

- I determine the agenda of the meeting in which we discuss the idea/proposal

I slow the process down to make sure I have control

- I set a deadline to my advantage

I leak information

- I will broaden or specify the scope

I will get external advice

- I create a choice

- I will make (or present) my proposal as unique

Other (open answer).....



4. MINDSETS OF YOU AND YOUR BOARD

A lot of companies consider sustainability to be important. The transition towards sustainability however, asks leaders to possess the mindsets and skills to fulfill this transition. Each phase of development (inactive, reactive, active, pro-active for instance) requires different mindsets and skills. The following statements combined can identify which mindset you have and which mindset your board has. Remind: there are no right or wrong answers, so answer on your immediate thoughts.

ABOUT YOU

The following statements ask for your mindset. All answers are correct. Please choose the box that best applies to your situation.						
	Never Always					No opinion
I am aware of the changes in the larger context and trends in society that may impact my business in the long run.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My actions (physical, mental, emotional/social) directly and indirectly impact the people and environment around me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of my own thoughts, feelings and emotions, as I shape my actions and speech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am driven by a sense of meaning, purpose and passion in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my work I experience a sense of contributing to society, for example the communities I am a part of and depend upon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of the stakeholders in the value chain of my company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am able to apply the necessary attention and other qualities to stay focused on pursuing the goals that I have set, whilst be open minded to changes in the context.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel that I make a meaningful and valuable difference not only for society but my business and all my interconnected partners as well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am clear about the long term vision and goals that guide me to make strategic and innovative choices for collective impact.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totally	Not at all			No opinion	
The changing context and trends in society stimulate me to be open for new opportunities and to change my current activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
I possess the mindsets and qualities to effectively collaborate with multiple stakeholders to create shared value.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
I feel capable of driving change in case of difficulties, politics and resistance, caused by dilemmas and paradoxes in the context that I operate in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



ABOUT YOUR BOARD

The following statements ask for your perception of the mindset of your board. All answers are correct.

Please choose the box that best applies to your situation.

	Never				Always	No opinion
My board is aware of the changes in the larger context and trends in society that may impact their business in the long run.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The actions of the board (physical, mental, emotional/social) do directly and indirectly impact the people and environment around them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders (board members) are aware of their own thoughts, feelings and emotions, as they shape their actions and speech.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders are driven by a sense of meaning, purpose and passion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders in my company experience a sense of contributing to society, for example the communities they are a part of and depend upon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders are aware of the stakeholders in the value chain of their company that make their company successful.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders are able to apply the necessary attention and other qualities to stay focused on pursuing the goals that they have set, whilst be open minded to changes in the context.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board contributes to making a meaningful and valuable difference not only for society but the business and all interconnected partners as well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The board is clear about the long term vision and goals that guide her to make strategic and innovative choices for collective impact.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Totally				Not at all	No opinion
The changing context and trends in society stimulate the senior leaders to be open for new opportunities and to change their current activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders possess the mindsets and qualities to effectively collaborate with multiple stakeholders to create shared value.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The senior leaders are capable of driving change in case of difficulties, politics and resistance, caused by dilemmas and paradoxes in the context that they operate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you!

Bijlage 2: Opdrachtformulering leiderschapsprofiel

INDIVIDUAL SUSTAINABLE LEADERSHIP PROFILER

10 Building Blocks



Manual for your Personal sustainable Leadership Development
plan Rob van Tulder, 28 April 2014



3. Your company: starting position

Use as input the short statements that you (could have) made for sessions 1 and 2:

3.1 Does your company affect society positively or negatively (box 2.4; q.1), summarize the main arguments:

My company's positive contribution to society	My company's negative contributions to society

3.2 Apply the quick scan (box 9.2) to your company: how does it score:

Less than 40 points	40-80 points	80-120 points	More than 210 points

3.3 Your company: benchmark of the peer group

In session 2 you were asked to fill out a leadership questionnaire. Use the answers to this survey (as handed in by session 3) on the 'classification of your company' to define in what type of context you are operating: (1) relative to the transition phase the company is in, (2) relative to the benchmark group as defined by the class's average.

Your company	Benchmark companies (your perception)	Benchmark (survey)
1. Environment: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	1. Environment: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	1. Environment: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
2. Social: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	2. Social: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	3. Social: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Board <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Board <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Ethics <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Ethics <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Stakeholder involvement <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Stakeholder involvement: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive



Your company	Benchmark companies (your perception)	Benchmark (survey)
Voluntary work: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Voluntary work: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Purchasing <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Purchasing <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Innovation <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive		Innovation <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive
Other dimensions: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	Other dimensions: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive	Other dimensions: <input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> proactive

Try to figure out what these answers mean for the position of your company in terms of the phase it is in and the relative position it takes vis-à-vis competitors. In the next question, try to figure out what these characteristics imply for the room of manoeuvre you have for implementing principles of sustainable leadership.

4 A biography of your leadership experience in the past

Use the assignment of session 2 (personal biography). Maybe you can try to link this already to some of the answers you gave to questions 1 and 2. What does explain your personal preferences as regards sustainability issues?



5 Your leadership style, now and in the future

There are many leadership styles. Actual leaderships sometimes combine different styles. In the course we will further elaborate these styles. What leadership style(s) apply to you at the moment; what style would you like to develop for the future? You can use the following table:

	Now?	Role model?	Future?	Role model?
<input type="checkbox"/> transactional	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> charismatic	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> visionary	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> moral, ethical	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> authentic	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> transformational	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> servant	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> connecting	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> responsible	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

6 Making it work: understanding the networks and dependencies that you are operating in: how power can be usefully used

The world of a manager/ leader is one with great complexity. The use of power and influence is thereby essential. 'Managing with power' is one of the most important (dynamic) capabilities leaders have to apply in order to make their leadership count. This is the saying of Geoffrey Pfeffer, who also adds that if you are not able to manage in an environment with power, you will not be able to reach your goals. This applies in general to all change management issues, so also to sustainability issues that involve a number of additional ethical questions. So, although power has for some a '*bad reputation*' and is often framed in a negative way we ask you to leave you permissions about power and set a clear mind on this topic.

The thing about power is no different than that from money, faith, science or a mobile phone for that matter: '*with power you can achieve great, good things*'. But like everything else, it has it uses for the lesser of goods. Use the following thinking frame.....



A thinking exercise:

*‘With great power comes great responsibility’ (Spiderman)
 p but how far should your responsibility reach (sphere of influence)
 and how should you organize it (alone or together with others)?*

*“Power without ethics is worthless.
 Ethics without power is powerless.”*

7.1 Use the questions of the survey under ‘organizational structure’. These questions should help you in assessing the kind of network you are in, and the room of manoeuvre you might have. In the book (chapter 4) it is explained that each department of an organization can take the lead in the transition to a sustainable enterprise, but that this depends on internal and external alignment, as well as on the degree of cohesion of the company (and the phase of transition it is in). Your personal leadership effectiveness depends on the degree to which you are aware and can work with this position. There are two organizational dimensions you have to take into account: the formal and the informal for which you can draw two types of charts.

Following the assignment for session 4 take the next steps:

- a. draw your formal organizational chart (who reports to who). You can simply draw the chart yourself or insert a copy of an already existing one of your company/department.
- b. Define three persons within your company that you consider to be a valued asset to you now or in the future.
- c. Of each of these individuals explain what this relation can offer you.
- d. Of each of these individuals also define what you can do for them.
- e. Do you know what kind of outcome you would like to see out of this relation?
- f. Can you actually increase the influence you have over this relation?
- g. Now please draw your informal organizational chart. (Who makes the decisions? Not by function title, but by status and influence within the company/department).

Your formal organizational chart	Your informal organizational chart

7.2 Your relative position vis-à-vis other departments:

	inactive	reactive	active	Pro-active
Your department:	[]	[]	[]	[]
Other departments:				
1.	[]	[]	[]	[]
2.	[]	[]	[]	[]
3.	[]	[]	[]	[]
4.	[]	[]	[]	[]
5.	[]	[]	[]	[]
6.	[]	[]	[]	[]



7.3 Level of coherence?

Do you think that your department is in a position to take the lead in the transition to a sustainable enterprise?

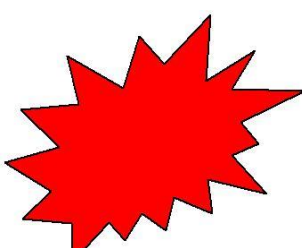
7 Present and future mindsets

In the survey you were invited to consider your personal attitude in general on information sharing and on sustainability. These two dimensions define your basic mindset.

7.1 is there a relationship between these two dimensions and can this be explained by your position in the organization?

Attitude towards sustainability	Your degree of openness and transparency
<input type="checkbox"/> pragmatic	<input type="checkbox"/> not open at all
<input type="checkbox"/> realistic	<input type="checkbox"/> reserved
<input type="checkbox"/> idealistic	<input type="checkbox"/> relatively open/transparent
<input type="checkbox"/> practical-idealistic	<input type="checkbox"/> sharing information
	<input type="checkbox"/> never withhold anything from anyone

7.2 In the survey – and the assignment of session 1 - you were also invited to reveal a number of characteristics of your own mindset and that of your organisation’s board. Now that you have received the results of this exercise and understand gaps that might appear between these two dimensions, can you come up with your own assessment whether you operated in a more or less constructive environment to address you own sustainability ambitions (taking into account your own as well as the boards mindset)?

Your own mindset: indusive for sustainability?	Gap?	Your board’s mindset: indusive for sustainability?
		

8 Your personal motto, vision and goals

Summarize your personal and professional motto, vision and goals for the next five years (or beyond). Are you able to come up with an inspiring motto that will not only stimulate you personally, but can also serve as a means to inspire others?

9 Your personal leadership development in five years time

Make a short SWOT analysis of your present skills and compare them with your future ambitions.

What personal gifts and strengths do you possess to draw upon in working towards your motto and vision?

10 Reflection: what input did you receive from your buddy group and how did you integrate this?

Sustainability is rarely an individual effort – as you will have learned from this course. The same applies to leadership development questions. The way in which you are able to organize as well as use input from peers, thereby, provide an important indication of your leadership abilities. Do some reflective thinking on your experience of the past months. Have you been able to organize good feedback, where you lacking time, what were the consequences of this? What would you do differently in a next stage?

Bijlage 3: Items vragenlijst behorende bij de 6 C's.

Vragen over de mindset van de respondent:

I am aware of the changes in the larger context and trends in society that may impact my business in the long run.	Context awareness 1
The changing context and trends in society stimulate me to be open for new opportunities and to change my current activities.	Context awareness 2
My actions (physical, mental, emotional/social) directly and indirectly impact the people and environment around me.	Consciousness 1
I am aware of my own thoughts, feelings and emotions, as I shape my actions and speech.	Consciousness 2
I am driven by a sense of meaning, purpose and passion in my work.	Centeredness 1
In my work I experience a sense of contributing to society, for example the communities I am a part of and depend upon.	Centeredness 2
I am aware of the stakeholders in the value chain of my company.	Selfconnectedness 1
I possess the mindsets and qualities to effectively collaborate with multiple stakeholders to create shared value.	Selfconnectedness 2
I am able to apply the necessary attention and other qualities to stay focused on pursuing the goals that I have set, whilst be open minded to changes in the context.	Creativity 1
I feel capable of driving change in case of difficulties, politics and resistance, caused by dilemmas and paradoxes in the context that I operate in.	Creativity 2
I feel that I make a meaningful and valuable difference not only for society but my business and all my interconnected partners as well.	Collectedness 1
I am clear about the long term vision and goals that guide me to make strategic and innovative choices for collective impact.	Collectedness 2

Vragen over de mindset van de board:

My board is aware of the changes in the larger context and trends in society that may impact their business in the long run.	Context awareness 1
The changing context and trends in society stimulate the senior leaders to be open for new opportunities and to change their current activities.	Context awareness 2
The actions of the board (physical, mental, emotional/social) do directly and indirectly impact the people and environment around them.	Consciousness 1
The senior leaders (board members) are aware of their own thoughts, feelings and emotions, as they shape their actions and speech.	Consciousness 2
The senior leaders are driven by a sense of meaning, purpose and passion.	Centeredness 1
The senior leaders in my company experience a sense of contributing to society, for example the communities they are a part of and depend upon.	Centeredness 2
The senior leaders are aware of the stakeholders in the value chain of their company that make their company successful.	Connectedness 1
The senior leaders possess the mindsets and qualities to effectively collaborate with multiple stakeholders to create shared value.	Connectedness 2
The senior leaders are able to apply the necessary attention and other qualities to stay focused on pursuing the goals that they have set, whilst be open minded to changes in the context.	Creativity 1
The senior leaders are capable of driving change in case of difficulties, politics and resistance, caused by dilemmas and paradoxes in the context that they operate.	Creativity 2
The board contributes to making a meaningful and valuable difference not only for society but the business and all interconnected partners as well.	Collectedness 1
The board is clear about the long term vision and goals that guide her to make strategic and innovative choices for collective impact.	Collectedness 2

Bijlage 4: Berekening schaal concurrentiepositie

In de survey worden twee vragen gesteld over de concurrentiepositie van de onderneming op het gebied van duurzaamheid, die gezamenlijk de schaal concurrentiepositie op het gebied van duurzaamheid vormen:

Compared with competitors, the performance of our company on environmental issues is...

- Worse than most other companies (1 punt)
- About the same as other companies (2 punten)
- Better than some other companies (3 punten)
- Better than most other companies (4 punten)
- I do not know

Compared with competitors, the performance of our company on social issues is...

- Worse than most other companies (1 punt)
- About the same as other companies (2 punten)
- Better than some other companies (3 punten)
- Better than most other companies (4 punten)
- I do not know

De scores op beide vragen worden opgeteld en gezamenlijk bepalen ze de concurrentiepositie die de onderneming heeft. Als een respondent 1 of 2 vragen niet heeft beantwoord of met "I do not know" heeft geantwoord wordt deze niet meegenomen en als missing beschouwd. De verdeling van de concurrentiepositie ziet er als volgt uit:

	Concurrentiepositie op het gebied van duurzaamheid:
Score 2 en 3	Slechter dan andere concurrenten
Score 4 en 5	Hetzelfde als andere concurrenten
Score 6 en 7	Beter dan sommige andere concurrenten
Score 8	Beter dan de meeste andere concurrenten

