

Anders: Duurzaam

Rick van Wijngaarden

337375

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master Arbeid, Organisatie en Management

Scriptiebegeleider: Prof. dr. F. Koster

Tweede beoordelaar: drs. B. Jetten

10 augustus 2015

Abstract

In search of explaining the resistance within organisations during organizational change towards corporate sustainability, this study focusses on six determinants (relating to four characteristics, namely project, psychological, social and context) derived from the Escalation of Commitment literature as an interpretive framework. Based on interviews conducted in April 2015 with Dutch experts and consultants in the sustainability field, this study shows that these six determinants are applicable to both the sustainability and the organisational change research field. Furthermore, this study suggests adding three determinants to the Escalation of Commitment, especially in light of organisational change. Finally, this study shows for all of the nine determinants the mechanisms of influence in the form of resistance, enabling factor and assistance on organisational change towards corporate sustainability. These insights might be valuable for policy makers to face current social challenges, and everyone related to organizational change towards corporate sustainability.

Key words: Corporate sustainability, Escalation of Commitment, Organisational change.

Inleiding

Sinds het Brundtland rapport van 1987 heeft duurzaam ondernemen steeds meer aandacht gekregen: steeds meer organisaties besteden tijd en geld aan verbetering van milieuaspecten met betrekking tot hun bedrijfsvoering (Banerjee, 1998; Markard, Raven, & Truffer, 2012; Redclift, 2005) en laten de buitenwereld zien hoe duurzaam ze zijn, door hun betrokkenheid met het milieu en de samenleving.

De bewustwording van de schaarste en eindigheid van natuurlijke, waardevolle grondstoffen en de draagcapaciteit van de aarde (en de atmosfeer) geeft aanleiding om de milieuproblematiek op wereldwijde schaal te beschrijven aan de hand van de *Commons*-problematiek (Ansari, Wijen, & Gray, 2013), waarbij een partij de baten krijgt en de lasten over allen worden gedeeld. Organisaties zijn verantwoordelijk voor de grootste extractie van natuurlijke hulpbronnen en productie van afval (Ansari & Gray, 2011; Dunphy et al., 2006). De noodzaak om de werkwijze van organisaties te veranderen komt dan ook regelmatig terug in de literatuur (Ansari et al., 2013; Forbes & Jermier, 2010; Hopwood, Meller en O'Brien, 2005). Duurzaam ondernemen is gericht op het in stand houden van de aarde en haar (schaarse) grondstoffen. Voor veel bestaande organisaties betekent dit het terugdringen van het verbruik van schaarse grondstoffen en het verlagen van de negatieve milieu-invloed. Voor organisaties die nu niet-duurzaam ondernemen, doordat zij bijvoorbeeld afhankelijk zijn van schaarse grondstoffen en handelen volgens een lineaire economie, houdt duurzaam ondernemen een organisatieverandering in, waarbij organisatieveranderingen gerelateerd aan duurzaam ondernemen onderdeel zijn van het verduurzamingstraject.

Organisatieveranderingen op zichzelf zijn al niet makkelijk (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008). Hiermee doelt men op geplande veranderingen van organisaties: *change management* (Lewin, zoals geciteerd in Clegg et al., 2008). Zo mislukken bijvoorbeeld ongeveer 70% van de business proces re-engineering organisatieveranderingen (Clegg et al.,

2008). Daarnaast stellen Markard et al. (2012) dat duurzaamheidsuitdagingen direct gekoppeld zijn met en worden deze bemoeilijkt door de sterke pad-afhankelijkheid en *lock-ins* in de sectoren.

De inzichten van de *Escalation of Commitment* literatuur (Ross & Staw, 1993; Sleesman, Conlon, McNamara, & Miles, 2012), voornamelijk gebruikt bij escalatie van falende projecten, kunnen waardevol zijn voor het beter begrijpen van weerstand bij organisatieveranderingen. *Escalation of Commitment* richt zich op project-, psychologische, sociale en contextuele determinanten die een project door laten gaan ondanks duidelijke signalen van slechte prestaties. In deze vier categorieën wordt een diversiteit aan gelijktijdig van invloed zijnde factoren (determinanten), gecombineerd en onderbouwd door getoetste theorieën om een beeld te vormen van de verschillende invloeden die gelijktijdig op verschillende niveaus op een project werken (Sleesman et al., 2012). Toegepast op organisaties in plaats van projecten verklaren de determinanten waarom een organisatie is zoals zij nu is en waarom de organisatie op het pad blijft waar ze zich nu op bevindt. Net zoals de projecten, die duidelijk aan het mislukken zijn, niet worden bijgestuurd, blijven ook organisaties in dezelfde richting doorgaan. Op deze manier bieden deze determinanten inzicht in de barrières die organisaties ondervinden bij organisatieveranderingen. Een kracht om de status quo te bestendigen betreft een weerstand voor een (organisatie)verandering.

Doel

Zoals in de inleiding is aangegeven is de noodzaak van duurzaam ondernemen aangetoond. Ondanks het feit dat bekend is hoe men duurzamer kan ondernemen, het belang is aangetoond en sommige organisaties er mee bezig zijn, verbruiken we als mensheid toch nog te veel natuurlijke hulpbronnen. Zo is in 2014 de *earth overshoot day*, de dag waarop de mensheid het jaarlijks ecologisch budget, het verbruik van natuurlijke grondstoffen en het verzamelen van koolstofdioxide in de lucht, heeft bereikt, bepaald op 19 augustus. Deze dag is op minder

dan twee derde van het jaar. Pulver (2007) heeft aangetoond dat verschillende interpretaties van duurzaam ondernemen leiden tot verschillende uitkomsten. Holton et al. (2010) beschrijft, verwijzend naar twee onderzoeken (Keijzers, 2001, Benn et al., 2006), een noodzakelijke transformationele verandering, een verschuiving in waarden en culturen, en daarnaast een strategische herpositionering van de organisatie in de markt om duurzaam te gaan ondernemen. In voorgaand onderzoek gericht op de transitie naar duurzaam ondernemen is gebruik gemaakt van vier theoretische raamwerken (Markard et al., 2012): transitie management, strategische niche management, het *multi-level* perspectief op technische transitie en technische innovatie systemen. Gecombineerd met de koppeling door Markard et al. (2012) van duurzaamheidsuitdagingen aan pad-afhankelijkheid en *lock-ins* in de sectoren geeft dit aanleiding om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn bij verduurzamingstrajecten. Determinanten vanuit de *Escalation of Commitment* literatuur worden typisch toegepast op pad-afhankelijkheid van mislukkende projecten en bieden toegepast op duurzaam ondernemen mogelijk nieuw inzicht, op verschillende niveaus, in de weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten.

Vraag

Om dit doel te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: “Hoe kan de weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten worden verklaard aan de hand van project-, psychologische, sociale en contextuele factoren?”

Hierbij is het in eerste instantie belangrijk om een beeld te schetsen van het begrip duurzaam ondernemen, vandaar dat vanuit de theorie eerst antwoord gegeven zal worden op de deelvraag “Wat verstaat men onder duurzaam ondernemen?”. Voordat de determinanten uit de *Escalation of Commitment* literatuur worden toegepast op verduurzamingstrajecten, moet vastgesteld worden dat verduurzamingstrajecten organisatieveranderingen zijn.

Daarvoor is de tweede deelvraag opgesteld: “Leidt duurzaam ondernemen tot een

organisatieverandering?” Voor de laatste deelvraag “Welke project-, psychologische, sociale en contextuele factoren zijn van invloed op organisatieveranderingen met betrekking tot duurzaam ondernemen?” zal op basis van de *Escalation of Commitment* literatuur een selectie van determinanten worden samengesteld en de bijbehorende verwachtingen voor weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten.

Op basis van interviews met adviseurs en experts in het duurzaamheidsveld zal antwoord gegeven worden op de empirische deelvraag: “Hoe beïnvloeden de project-, psychologische, sociale en contextuele determinanten, verduurzamingstrajecten”?

Maatschappelijke relevantie

Het belang van duurzaam ondernemen is al lange tijd aangetoond, niet-duurzaam ondernemen bedreigt het voortbestaan van de mensheid. De aarde heeft een beperkte hoeveelheid natuurlijke waardevolle grondstoffen en regeneratief vermogen (Kennelly, Krause, & Hugo, 1995). Organisaties zijn verantwoordelijk voor de grootste extractie van natuurlijke hulpbronnen en productie van afval (Ansari & Gray, 2011; Dunphy et al., 2006). Hierbij stellen Ansari et al. (2011) dat voor sociale wetenschappers een taak is weggelegd om bijdragen te leveren aan het begrijpen van de culturele en politieke dimensies van de maatschappelijke uitdagingen gesteld door klimaatverandering. Inzichten van dit onderzoek in de belemmerende factoren voor verduurzamingstrajecten kunnen relevant zijn voor beleidsmakers en betrokkenen bij verduurzamingstrajecten en bieden inzicht in een aantal van de door Ansari et al. (2011) bedoelde culturele dimensies.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is op drie vlakken te beschrijven: dit onderzoek voegt kennis toe aan de literatuur over *Escalation of Commitment*, over organisatieveranderingen en over duurzaam ondernemen in meer algemene zin.

De *Escalation of Commitment* literatuur is primair gericht op projectmanagement, in het bijzonder op het aspect waarbij mislukte projecten de neiging hebben te lang door te lopen, ondanks duidelijke signalen van slechte prestatie (Staw & Ross, 1993). De hier op volgende *de-escalation* literatuur is gericht op het voorkomen van dit fenomeen. Dit onderzoek draagt bij door het testen van de houdbaarheid van *Escalation of Commitment* determinanten op organisatieveranderingen in het kader van duurzaam ondernemen.

De literatuur over duurzaam ondernemen is tot nu toe voornamelijk gericht op het beschrijven wat organisaties moeten doen en hoe men organisaties zo ver kan krijgen om te veranderen. Dit onderzoek beschrijft deze verduurzamingstrajecten als organisatieveranderingen en past de *Escalation of Commitment* literatuur toe om de kennis over duurzaam ondernemen en gerelateerde organisatieveranderingen uit te breiden.

Theoretisch kader

Hieronder worden de onderliggende theorieën voor dit onderzoek verder toegelicht.

Duurzaam ondernemen

Duurzaamheid heeft een ongrijpbaar imago, verkregen door de grote diversiteit aan onderling verschillende definities van duurzaamheid (Jenkins, 2012). De verschillen in betekenis die men aan duurzaamheid geeft, leiden ook tot verschillen in benaderingen (Hopwood et al., 2005). In de letterlijke betekenis houdt duurzaamheid het behouden van een entiteit, uitkomst of proces over de tijd in. Substantiële meningsverschillen met betrekking tot wat te behouden leidden tot een nieuw soort moreel en politiek debat (Jenkins, 2012).

In veel literatuur wordt verwezen naar het Brundtland rapport van 1987 met de volgende definitie: "Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder dat daarmee de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar worden gebracht" (CBS, 2011, pp. 8). Een

van die gevaren is de relatie tussen broeikasgassen en de verbranding van fossiele brandstoffen zoals aangetoond in het eerste rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (Ansari et al., 2009). Dit rapport was de aanleiding en basis voor het onderzoek van Ansari en Wijen (2007), waarin zij stellen dat de milieuproblematiek rondom klimaatverandering een wereldwijde uitdaging stelt die, gekarakteriseerd door conflicterende belangen, in de vorm van een klassiek collectieve actie-probleem kan worden beschreven.

Echter geeft de klassieke benadering onvoldoende verklaring en stellen Ansari en Wijen, op basis van eerdere studies voor om een institutionele benadering te hanteren (Wijen & Ansari, 2007). Bij de institutionele benadering passen Ansari et al. (2013) het idee van de “Tragedy of the Commons” van Hardin (1968) toe op de maatschappelijke uitdaging gesteld door klimaatverandering. *Tragedy of the Commons* beschrijft een situatie waarbij de opbrengst voor slechts één partij is en de kosten met zijn allen worden gedeeld: een voorbeeld is overbevissing van de zeeën. Ansari et al. (2013) beschrijven de hoeveelheid broeikasgassen in de atmosfeer als een probleem volgens de *Commons*-theorie, eenzelfde beeld kan geschetst worden voor schaarse waardevolle grondstoffen. De klassieke economische benadering van de *Commons*-problematiek beweert dat een consensus hoogst onwaarschijnlijk is zonder overkoepelende autoriteit om regulering op te leggen en af te dwingen (Hardin, zoals geciteerd in Ansari et al., 2013). Een institutioneel perspectief waarbij de ‘klimaat-*Commons*’ als sociaal geconstrueerd wordt beschouwd vermindert niet het belang of de relevantie, maar verklaart hoe een transnationaal probleem verandert in een *Commons*-probleem en waarom actie tegen wordt gehouden (in-actie), dan wel mogelijk wordt gemaakt (Ansari et al., 2013).

Bovenstaande milieuproblematiek en onderzoeken op transnationaal niveau zijn de bron van de grote sociale druk die op nationaal niveau vanuit overheid, niet-gouvernementele organisaties en milieuactivisten op organisaties ligt om in actie te komen. Organisaties worden in grotere mate verantwoordelijk gesteld voor hun milieu- en sociale impact, voor een

deel door middel van wet- en regelgeving. Op organisationeel niveau houdt duurzaam ondernemerschap het volgende in: “Aanhoudend hoge prestaties leveren, voorzien van juiste en menselijke werkomstandigheden, bijdragen aan sociaal welzijn en hernieuwing van de biosfeer” (Benn et al., 2006 p.156).

Dit onderzoek richt zich op organisatieveranderingen gerelateerd aan (meer) duurzaam ondernemen, om uit het debat te blijven over wat behouden dient te worden en of een organisatie wel ‘voldoende’ duurzaam is. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zal aan iedere respondent worden gevraagd wat deze onder een verduurzamingstraject verstaat. Aan de hand hiervan kan men de validiteit van het concept controleren en een voor dit onderzoek overkoepelende beschrijving maken. Om richting aan het onderzoek te geven en een antwoord op de eerste deelvraag is hieronder een voorlopige omschrijving opgenomen.

In de literatuur met betrekking tot duurzaam ondernemen worden regelmatig de drie ‘pijlers’ (van duurzaam ondernemen): People, Planet en Profit van Elkington (1997) genoemd. Deze drie pijlers zijn onderdeel van het *triple bottom line* raamwerk (Elkington, 1997). De *bottom line* is in dit raamwerk metaforisch overgenomen van accountants en doelt op wat er na verrekening van opbrengsten en kosten “onder de streep” overblijft. Het doel is een administratie van de volledige kosten, dus ook voor het milieu en de mensen. Mc Donough en Braungart (2002) stellen een *triple top line* voor waarbij de impact van de organisatie op sociale, ecologische en economische aspecten wordt beoordeeld. Duurzaam ondernemen betekent dat een organisatie streeft naar een zo positief mogelijke impact op deze drie aspecten.

Organisatieverandering

Dunphy et al. (2006) vatten, op basis van hun uitgebreide onderzoekservaring, de eigenschappen van een duurzame organisatie als ideaaltype samen als een sociaal en ecologisch contract met belanghebbenden (stakeholders), met daarin de missie en legitimering

van het recht van de organisatie om te werken, om goederen en diensten te produceren en de verantwoordelijkheid voor het niet produceren van ‘kwaden’ en ‘slechte gevolgen’.

Duurzaam ondernemen leidt tot een organisatieverandering, voor organisaties die afhankelijk zijn van schaarse natuurlijke hulpbronnen en volgens een lineaire economie werken, die gericht is op het internaliseren van ecologische en sociale factoren die in het verleden tot externaliteiten werden beschouwd. Het ecologische aspect heeft een verleden waarin de mensheid de natuur steeds meer wilde beheersen. Natuurlijke grondstoffen leken oneindig en werden ook als zodanig verbruikt. Zelfs nadat bekend was dat de natuurlijke hulpbronnen wel degelijk eindig zijn, zijn veel organisaties ‘met oogkleppen op’ doorgegaan met het verbruiken van de natuurlijke hulpbronnen.

In antwoord op de tweede onderzoeksvraag (Houdt duurzaam ondernemen een organisatieverandering in?) geeft bovenstaande aan dat dit inderdaad het geval is gezien de huidige status waarbij ecologische en sociale effecten nog als externaliteiten worden beschouwd en de organisaties onderdeel uitmaken van een lineaire economie. Ter verificatie zal ook hier de input van de respondenten worden gevraagd.

De antwoorden op de eerste twee onderzoeksvragen gecombineerd betekenen dat een verduurzamingstraject kan worden omschreven als een traject waarbij de impact van de organisatie op sociale, ecologische en economische aspecten wordt verbeterd. De huidige status of de snelheid van de verandering is hierbij niet relevant, slechts de richting van de verandering bepaalt of sprake is van een verduurzamingstraject.

Escalation of Commitment

Commitment heeft betrekking op het aangaan van een verbintenis, escalatie van deze verbintenis kan leiden tot het langer door laten lopen van een mislukkend project. Hetzelfde mechanisme heeft de kracht om de status quo in stand te houden: er kan een verbintenis met een project bestaan, maar net zo goed met de status quo. Verduurzamingstrajecten zijn

organisatieveranderingen, escalatiegedrag dat de huidige situatie in stand houdt komt overeen met weerstand tegen de organisatieveranderingen.

Sleesman, Conlon, McNamara en Miles (2012) bieden een overzicht en meta-analyse van de determinanten uit de *Escalation of Commitment* literatuur. Vanuit dit overzicht is een selectie van determinanten gekozen om antwoord te geven op de derde deelvraag (Welke project-, psychologische, sociale en contextuele factoren zijn van invloed op organisatieveranderingen met betrekking tot duurzaam ondernemen?). Op basis van het grootste te verwachten verklarende mechanisme in het kader van dit onderzoek, zijn zes determinanten gekozen, waarbij minimaal één determinant per categorie (project-, psychologisch, sociaal en context) is geselecteerd. Dit heeft tot de volgende selectie op de vier verschillende niveaus geleid: risico-aversie, verzonken kosten, gezichtsverlies, groepscohesie, structureel en institutioneel. De determinanten worden hieronder behandeld, waarbij voor elke determinant de onderliggende theorie, zoals beschreven in het overzicht van Sleesman et al. (2012) en de te verwachten implicatie van deze factoren voor dit onderzoek zijn toegevoegd¹.

Project-determinanten

Risico-aversie

Besluitvormers in een organisatie moeten beslissingen nemen, waarbij beslissingen risico met zich mee brengen. Daarnaast moeten de beslissingen vaak worden gemaakt op basis van onvolledige informatie wat een beslissingsonzekerheid oplevert. De *subjective expected utility theory* beschrijft het mechanisme van de subjectieve (gepercipieerde) kans op een uitkomst en de verwachte waarde voor de besluitvormer. Risico vergroot de waarschijnlijkheid van verlies (Knight, 1921) en het vooruitzicht op potentieel verlies voor de besluitvormer (Kahneman & Tversky, 1979; March & Saphira, 1987). De situatie met het

¹ Alle onderstaande theorieën en bronvermeldingen zijn overgenomen uit de geraadpleegde literatuur: het overzicht van Sleesman et al. (2012). Voor de leesbaarheid van de tekst is niet continu verwezen naar deze bron.

minste risico geniet dus de voorkeur. Te verwachten is dat besluitvormers een hoger potentieel verlies verwachten bij verandering ten opzichte van niet veranderen. De huidige situatie (status quo) in stand houden geniet dus de voorkeur, dit kan een barrière vormen voor een verduurzamingstraject, omdat dit veranderingen vereist.

Psychologische determinanten

Verzonken kosten (sunk cost)

Reeds gemaakte kosten en inspanningen zorgen voor zelfrechtvaardigingsdruk, aangezien besluitvormers niet graag worden aangezien voor het verspillen van organisatiemiddelen (Arkes & Blumer, 1985). Het betreft hier subjectieve (gepercipieerde) verzonken kosten; de initiële investering van een machine of gehele productielijn kunnen al afgeschreven zijn, maar toch lijken deze nog van waarde, financieel dan wel emotioneel. Reeds geïnvesteerde tijd van besluitvormers of andere medewerkers van een organisatie zijn ook organisatiemiddelen, ook al moet dat soms monetair worden gemaakt om de waarde aan te tonen (Soman, 2001). De tijd en energie die is gestoken in het opzetten van het productieproces, opstellen van contracten met leveranciers en afnemers, scholingsbeleid, onderzoek enzovoorts zijn ook een vorm van verzonken kosten. Te verwachten is dat men ervaart dat alles wat geïnvesteerd is aan financiële middelen, tijd en energie verloren gaat. Door de huidige situatie te bestendigen behoudt men de waarde van de betreffende investeringen, wat weerstand oplevert voor verandering.

Sociale determinanten

Gezichtsverlies

Besluitvormers opereren in een sociale omgeving, waarbij de potentiële reactie van andere actoren het eigen handelen kunnen beïnvloeden, zoals beschreven in de zelfpresentatietheorie. Besluitvormers geconfronteerd met externe evaluatie hebben meer kans

om te escaleren om de indrukken die anderen van hen hebben, te sturen en hun ‘gezicht te redden’ (Brockner et al., 1981). Uitdagingen van anderen verhogen de verantwoordingsplicht en beoordeling en daarmee de kans op escaleren (Fox & Staw, 1979). Te verwachten is dat besluitvormers achter in het verleden gemaakte besluiten blijven staan en hier aan vast blijven houden: dit bestendigt de status quo en leidt tot weerstand voor een verduurzamingstraject.

Cohesie

Individueen die zich identificeren met hechte groepen hebben de neiging zich te conformeren in perceptie en beoordeling, zoals te verklaren aan de hand van de zelfpresentatietheorie (Hoog & Terry, 2000; Janis, 1972). Dus, als individuen zelfstandig handelend een vooringenomenheid vertonen, is dezelfde tendens bijzonder waarschijnlijk (Myers & Lamm, 1976) bij de aanwezigheid van een hechte groep (groepscohesie). Te verwachten is dat een medewerkersgroep (of afdeling) in een organisatie een eigen identiteit vormt met gedeelde en versterkende interpretaties en beoordelingen, waarbij dit mechanisme het doorvoeren van een organisatieverandering en het verkrijgen van draagkracht bemoeilijkt.

Contextuele determinanten

Structureel: Principaal-agent probleem (agency problem)

De principaal-agent theorie richt zich op “agent-relaties”, bijvoorbeeld tussen aandeelhouders (principaal) en managers (agenten) die worden betaald om voor hen te handelen, of werkgevers en werknemers, en de mogelijke conflicten veroorzaakt door verborgen acties en informatie door de agent (Baum, 2002). De theorie beschrijft een inherente belangentegenstelling en een informatie-asymmetrie tussen beide partijen in het voordeel van de agent, waardoor de principaal in een afhankelijkheidssituatie verkeert en de principaal nooit in staat is om de agent volledig te controleren. Als sprake is van een principaal-agent probleem, is te verwachten dat besluitvormers vanuit eigenbelang handelen

(Booth & Schulz, 2004) als het eigenbelang niet overeenkomt met de ontwikkelingen van het verduurzamingstraject leidt dit tot weerstand.

Institutioneel: institutionele druk

Het netwerk van een organisatie bepaalt de invloeden van andere partijen zoals leveranciers, afnemers, concurrenten, overheid en andere belanghebbenden. Al deze partijen kunnen van invloed zijn op het in stand houden van de huidige situatie. Concurrentie en andere partijen in dezelfde sector kunnen een *collective inaction dilemma* vormen, Wijen en Ansari (2007) beschrijven hierbij drie manieren waarop een inactieve houding kan ontstaan: ten eerste kan men gratis willen 'meerijden' ten koste van de anderen (Olson, zoals geciteerd in Wijen & Ansari, 2007). Ten tweede kan een beginprobleem bestaan, waar actie achterwege blijft, vanwege het wachten op andere actoren om het initiatief te nemen (Marwell & Oliver, zoals geciteerd in Wijen & Ansari, 2007). Tot slot een apathische houding, waarbij men geen actie onderneemt, omdat men het gevoel heeft dat hun bijdrage tot het probleem niet significant is (Fireman & Gamson, zoals geciteerd in Wijen & Ansari, 2007).

Wetgeving kan potentieel belemmerend werken bij innovatie die meer flexibiliteit vergt. Aan de andere kant kan de overheid via formele regelgeving institutionele druk op de organisatie uitoefenen om te veranderen. Te verwachten is dat tussen partijen in een sector collectieve inactiviteit ontstaat en wet- en regelgeving innovatie in de weg kunnen staan. Tegelijkertijd kunnen diverse belanghebbenden echter institutionele druk uitoefenen ter bevordering van duurzame verandering.

Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek zijn dertien experts en/of adviseurs op het gebied van duurzaam ondernemen benaderd voor interviews. Deze respondenten zijn gekozen op basis van hun deskundigheid en bekendheid met het onderzoeksgebied/werkveld, hebben jaren lange

ervaring en inzicht in het verloop van vele verduurzamingstrajecten en daarmee inzicht in weerstanden, barrières en succesfactoren, vanuit onderzoek of advies. Negen van zijn bereid geweest om mee te werken aan dit onderzoek. Met experts worden onderzoekers bedoeld in het kennisgebied van duurzaam ondernemen of *sustainability*. Adviseurs vervullen een begeleidende en adviserende rol bij verduurzamingstrajecten. Het voordeel van interviews met experts en adviseurs ten opzichte van een uitgebreid caseonderzoek of interviews met medewerkers van de veranderende organisaties is driedig:

- De respondenten hebben elk veel ervaring en/of inzicht in meerdere verduurzamingstrajecten. Dit vergroot de reikwijdte van het onderzoek ten opzichte van een caseonderzoek.
- Daarnaast is het voor hen mogelijk om een vergelijking te trekken tussen verschillende cases wat niet het geval zou zijn in geval van een uitgebreid onderzoek van een case.
- Tot slot hebben de respondenten minder belang om een ander (positiever) beeld te schetsen van de organisaties in het verduurzamingstraject dan de medewerkers van de organisaties zelf en is het makkelijker om afstand te nemen, analytisch naar het proces te kijken en de organisaties te beoordelen.

De dataverzameling doormiddel van interviews vond plaats in april 2015. Een deel van de interviews vond *face to face* plaats. Waar dit niet mogelijk was zijn de interviews telefonisch afgenomen met het voordeel van een hogere responsgraad, omdat zo bijvoorbeeld de reistijd van respondenten benut kon worden. Een mogelijk nadeel van verminderde aandacht aan de telefoon ten opzichte van een *face to face* gesprek is niet bemerk.

De volgende negen personen hebben deelgenomen aan de interviews:

- Bram Adema (Corporate Facility Partners, Sustainability & Cost Reduction)
- Chantal Diepenheim Duursma (Consultant duurzaamheid, Down-to-Earth)
- Willem Ferwerda (Executive Fellow Business & Ecosystems)

- Diana den Held (leerstoel Cradle-to-cradle, EUR)
- Steve Kennedy (Assistant Professor Department of Business-Society Management, RSM)
- Vincent van Marle (MVO Nederland)
- Anne-Marie Rakhorst (voormalig directeur Search)
- Marc de Wit (Circle Economy)
- Frank Wijen (Senior onderzoeker naar: zakelijk en nationaal milieumanagement, globalisering, en institutionele processen)

In de gesprekken is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview waarbij is gevraagd naar:

1. Wat de experts/adviseurs verstaan onder duurzaam ondernemen.
2. Of zij van mening zijn dat duurzaam ondernemen leidt tot een organisatieverandering.
3. Wat volgens hen de grootste barrières tijdens verduurzamingstrajecten betreffen.
4. De invloed van de zes project, psychologische, sociale en contextuele determinanten tijdens een verduurzamingstraject.

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews om te waarborgen dat alle te onderzoeken determinanten aan bod zouden komen, maar ook de ruimte laten voor andere relevante determinanten. Tijdens de interviews is, waar deze door de respondenten zelf niet al waren aangedragen, doorgevraagd naar voorbeelden en argumenten ter onderbouwing van hun uitspraken. De interviews zijn met een memorecorder opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De interviews variëren in lengte van een half uur tot tweeënehalf uur. In verband met vertrouwelijkheid zijn alle besproken cases en voorbeelden geanonimiseerd en worden in de onderzoeksresultaten geen verwijzingen naar de individuele respondenten gemaakt. Citaten van Steve Kennedy zijn zonder extra vermelding vertaald vanuit het Engels omdat dit zijn anonimiteit zou verspelen.

De transcripties en aantekeningen zijn ingevoerd in het analyseprogramma MAXQDA. Dit programma geschikt is voor van kwalitatieve data-analyse door middel van interviews. De uitgewerkte interviews zijn in vier sets gecodeerd, elke set bestaat uit meerdere coderingen:

- *Introductievragen*: de antwoorden van de respondenten op de drie introductievragen zijn voorzien van de corresponderende codes.
- *Barrière/kans*: alle bepalende factoren zijn gelabeld op basis van positieve of negatieve weerstand.
- *Determinanten*: in eerste instantie zijn de reacties van de respondenten op de besprekingen van de zes determinanten gecodeerd. In een tweede iteratie heeft de onderzoeker op basis van het theoretisch kader de volledige teksten beoordeeld op fragmenten met relevante informatie met betrekking tot de zes determinanten.
- *Extra factoren*: fragmenten die als barrière of kans gelabeld zijn, maar niet onder een van de zes determinanten vallen zijn *in-vivo* (Flick, 2009) ofwel gaandeweg gecodeerd in zo algemeen mogelijke categorieën om zo nieuwe relevante determinanten te kunnen vinden.

Deze manier van coderen van fragmenten zorgt er voor dat er geen factoren worden overgeslagen en geeft ruimte voor het vinden van nieuwe determinanten. Factoren die door het merendeel van de respondenten zijn aangegeven als bron van weerstand tijdens verduurzamingstrajecten zijn aangenomen als nieuwe determinant. Doormiddel van de coderingen en met gebruik van het analyseprogramma zijn alle fragmenten die betrekking hebben op een determinant verzameld, geanalyseerd en aan de hand van de theorieën uit het theoretisch kader en verwerkt in de onderzoeksresultaten.

Onderzoeksresultaten

In dit deel worden de resultaten van het onderzoek besproken. Allereerst worden de inzichten vanuit de interviews met betrekking tot de eerste twee deelvragen toegevoegd en teruggekoppeld aan de beantwoording vanuit de literatuur. Vervolgens worden ter beantwoording van de laatste deelvraag de zes determinanten geanalyseerd en vergeleken met de verwachtingen vanuit het theoretisch kader, wordt een voorstel voor drie nieuwe determinanten gedaan, om te eindigen in de beantwoording van de centrale vraagstelling.

Duurzaam ondernemen

In toevoeging aan de benadering vanuit het theoretisch kader, ter controle van de validiteit van dit onderzoek en ter beantwoording van de eerste onderzoeksvraag, behandelt dit stuk de reacties van de respondenten op de vraag: “Wat verstaat u onder duurzaam ondernemen?”

Zoals vanuit het theoretisch kader al was aangegeven is het begrip duurzaam ondernemen niet scherp afgebakend. Vijf respondenten beschrijven de weidsheid en variabiliteit het van begrip duurzaam ondernemen. De overige vier respondenten geven hun werkbare omschrijving. Iedere respondent reageert met een antwoord dat in lijn ligt van de definitie uit het Brundtland rapport van 1987 of de drie pijlers van Elkington (1997). Deze consensus biedt validiteit aan de betekenis zoals gebruikt in dit onderzoek.

Een aantal respondenten verkiest een andere term dan duurzaam ondernemen, zoals “duurzamer ondernemen”, “circulaire economie”, “Cradle to Cradle” en “gezond zaken doen”. Het begrip duurzaamheid en daarmee ook duurzaam ondernemen veranderen voortdurend van betekenis:

“Er is een enorme cross-over en betekenisfluiditeit in al dat soort termen [duurzaamheid, CSR, MVO] op dit moment.” Een respondent beschrijft duurzaamheid als

“een stip op de horizon” en “die stip bereik je nooit want een goede stip op de horizon die verschuift zich steeds, zo zorg je dat men altijd uitgedaagd blijft”.²

Concluderend kan worden gesteld dat duurzaam ondernemen meer een richting aangeeft dan een vast eindpunt waarbij ecologische en sociale aspecten die voorheen als externaliteiten werden beschouwd nu worden geïnternaliseerd (Wright, 2005, zoals omschreven in Pulver, 2007).

Organisatieverandering

Acht respondenten zijn het eens met de stelling dat duurzaam ondernemen leidt tot een organisatieverandering. De respondent die het niet eens is met de stelling, geeft aan dat een organisatie “achter kan lopen op groene of sociale duurzaamheid, maar zonder maatschappelijke relevantie (. . .) besta je niet.” Zeven respondenten spreken van een mindsetverandering of paradigmawisseling die zowel in de organisatie zelf als in de maatschappij plaatsvindt, als gevolg van duurzaam ondernemen. Hierbij doelt men op grootschalige veranderingen zoals de overgang van een lineaire economie naar een circulaire economie. Een van de respondenten beschrijft dat volgend op de transitietheorie (Rotmans & Loorbach, 2009) de samenleving verandert en dat de organisaties, die zich in die veranderende samenleving bevinden, mee moeten veranderen en indien zij niet in staat zijn om mee te veranderen, zij hun maatschappelijke relevantie/waarde verliezen en zullen ophouden te bestaan. Een respondent merkt op dat voor nieuwe organisaties of *start-ups* duurzaam ondernemen geen organisatieverandering in hoeft te houden, omdat deze direct met het duurzame paradigma gestart kunnen worden en zodoende geen organisatieverandering door hoeven te gaan.

² Zoals eerder is aangegeven wordt er geen vermelding gemaakt van de respondent in verband met belofde anonimiteit. Ook via een pseudoniem zou via een combinatie van meerdere uitspraken de respondent mogelijk zijn te achterhalen, vandaar dat ook dit niet is toegepast.

Als toevoeging op de tweede deelvraag: “Leidt duurzaam ondernemen tot een organisatieverandering?” breiden de antwoorden van de respondenten uit op de inzichten die reeds besproken zijn in het theoretisch kader.

Escalation of Commitment

Ter beantwoording van de laatste deelvraag: “Welke project-, psychologische, sociale en contextuele factoren zijn van invloed op organisatieveranderingen met betrekking tot duurzaam ondernemen?” worden hieronder de determinanten per stuk besproken waarbij de koppeling met de theorie wordt gemaakt en de werking van de determinant wordt uitgelegd.

Tijdens het afnemen van de interviews bleek op basis van de reacties van de respondenten dat de onderzochte determinanten voor weerstand ook een andere kant hebben. De weerstand vormt een barrière, maar deze barrières zijn te doorbreken doormiddel van sleutelfactoren. Dit is voor te stellen als een *neutrale* weerstand, of weerstand *nul*. Vervolgens is het ook voor te stellen dat een negatieve weerstand bestaat: de determinant heeft op een omgekeerde manier een positieve invloed op het verduurzamingstraject: als katalysator. Aan de hand van dit voortschrijdend inzicht is gekozen om hieronder per determinant het mechanisme van de weerstand te behandelen en vervolgens, indien van toepassing, het mechanisme als sleutelfactor en/of katalysator. Aan het eind is een voorstel gedaan voor drie nieuwe determinanten, omdat de meerderheid van de respondenten deze als bron van weerstand heeft benoemd.

Project-determinanten: Risico-aversie

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat besluitvormers verandering als risico ervaren en een groter potentieel verlies verwachten ten opzichte van de status quo te behouden en daardoor weerstand bieden tegen het verduurzamingstraject. Uit interviews

komen de volgende aspecten betreft risico-aversie naar voren: organisatiegrootte, externe/negatieve motivatie, eerdere ervaring en ondernemerschap.

Respondenten geven aan dat risico-aversgedrag van besluitvormers op basis van gepercipieerd risico van verandering voornamelijk bij grote organisaties voorkomt. Daarnaast geeft men aan weerstand tegen verduurzamingstrajecten vanuit risico-aversgedrag ten opzichte van verandering vooral te zien als er sprake is van een externe (negatieve) motivatie voor het duurzaamheidsinitiatief, zoals een respondent aangeeft:

“Ik denk dat je [weerstand door risico-aversgedrag] het meeste kunt signaleren als mensen duurzaamheidsinitiatieven ondernemen omdat het *moet* [nadruk toegevoegd]: omdat er nieuwe wetgeving is, omdat er extra kosten komen als je het niet doet of omdat er heel veel druk is vanuit stakeholders of shareholders.”

Respondenten geven aan dat als een duurzaamheidsproject in het verleden niet succesvol is verlopen, bijvoorbeeld door slechte timing of marketing, er weerstand zal ontstaan bij het beginnen aan een nieuw verduurzamingstraject. Het gepercipieerde risico is groter door een hogere verwachte kans van een negatieve uitkomst zoals Knight (zoals geciteerd in Slesman et al., 2012) beschrijft, dat is in dit geval bepaald door de slechte ervaring uit het verleden.

Bij kleinere bedrijven en situaties waarbij de besluitvormer de ondernemer is geven de respondenten aan dat geen sprake is van weerstand door risico-aversie. Dit verklaart men door aan te geven dat risico nemen een onderdeel is van ondernemerschap en duurzaam ondernemen in de eerste plaats een vorm van ondernemen is: daarom geeft dit geen aanleiding voor weerstand tegen verduurzamingstrajecten. Bij grote organisaties kan risico-aversgedrag tegen verandering ontstaan doordat de besluitvormers niet de ondernemers zijn.

Sleutelfactor/Katalysator

Uit de interviews is ‘positieve houding’ als sleutelfactor naar voren gekomen. De respondenten beschrijven een positieve houding ten opzichte van duurzaamheid bij de huidige koploperbedrijven, hier worden duurzaamheidsinitiatieven vanuit een andere houding ondernomen, bijvoorbeeld: “omdat ze willen innoveren of omdat het ze aanspreekt”, omdat ze “kansen zien” of omdat het “leuk en boeiend” is. Een positieve benadering beschrijft kansen waar een negatieve benadering risico’s beschrijft. Voor de *subjective expected utility theory* zou dit betekenen dat de verwachte uitkomst positief is en men dus voorkeur geeft aan het verduurzamingstraject ten opzichte van de status quo.

Informatie is een belangrijk onderdeel voor risicobeoordeling. Bij duurzaamheid speelt naast de onvolledigheid van informatie, een extra dimensie: kennis van het duurzaamheidsparadigma, dit verandert de perceptie van risico’s zoals hieronder toegelicht:

“vanuit duurzaamheidsperspectief is risico-aversie het niet accepteren van de grote gevolgen van niet-duurzaamheid.”

“kan men het zich veroorloven om níét te veranderen/duurzaam te gaan ondernemen?”

Rotmans et al. (2000) beschrijven aan de hand van de transitietheorie een transitie naar een duurzame samenleving waarbij zij voorspellen dat acht van de tien bedrijven de transitie niet zal overleven, omdat zij te lang vast blijven houden aan oude principes en geen maatschappelijke relevantie zullen hebben in de duurzame samenleving. Dergelijke inzichten hebben invloed op de risicoperceptie van besluitvormers. Het is aannemelijk dat dergelijke informatie tijdens verduurzamingstrajecten leidt tot een verhoogd gepercipieerd risico van niet-duurzaam ondernemen, waardoor beslissingen in het voordeel van duurzaam ondernemen de voorkeur genieten en deze determinant als katalysator werkt.

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat risico-aversie een rol speelt voor weerstand tegen een verduurzamingstraject bij besluitvormers die geen ondernemer zijn (dit komt meestal bij grote organisaties voor), opereren vanuit een negatieve benadering of een niet-succesvol project in het kader van duurzaamheid in het verleden hebben meegemaakt. Dit is op deze voorwaarden dus in overeenstemming met de verwachting. Het is aannemelijk dat kennis op het gebied van duurzaamheid de risicoperceptie beïnvloed en leidt tot een hoger gepercipieerd risico van niet-duurzaam ondernemen ten opzichte van duurzaam ondernemen wat leidt tot een katalysator-effect voor het verduurzamingstraject.

Psychologische determinanten: Verzonken kosten (*sunk cost*)

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat reeds gedane investeringen in kosten en inspanningen zorgen voor zelfrechtvaardigingsdruk, waarbij er sprake is van een hoger dan reële gepercipieerde waarde die men niet verloren wil laten gaan, wat weerstand biedt tegen veranderingen die deze investeringen niet meer benutten. Uit de interviews komt naar voren dat verzonken kosten geen barrière vormen tijdens verduurzamingstrajecten.

Alle respondenten erkennen het concept verzonken kosten, geen van allen ziet hier echter een barrière in: organisaties veranderen continu en laten daarmee investeringen uit het verleden achter zich:

”Organisaties die niet veranderen, die bestaan over 10 jaar niet meer (. . .) natuurlijk moet je veranderen (. . .) ook als je niet duurzaam gaat ondernemen (. . .) want de markt blijft ook niet hetzelfde.”

De zelfrechtvaardigingsdruk zoals Arkes en Blumer (1985) die beschrijven blijkt dus niet van significante waarde tijdens verduurzamingstrajecten. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de oorsprong van de determinant: in het geval van een typische escalatie-casus heeft men groots geïnvesteerd in een project en (bijna) geen resultaat behaald, escalatie-

gedrag probeert de waarde van de investering te redden. In het geval van een verduurzamingstraject hebben verzonken kosten betrekking op de huidige organisatie: bedrijfsproces, productielijn, opleiding en netwerk. Deze investeringen hebben reeds hun waarde (voor een deel) opgeleverd en leiden dus minder tot escalatiegedrag of weerstand tegen een verduurzamingstraject. Hierop volgend blijkt dat bij recente investeringen, die hun waarde nog niet of slechts beperkt hebben opgeleverd, de zelfrechtvaardigingsdruk wel een rol kan spelen en vertraging kan opleveren, zoals een respondent illustreert aan de hand van een voorbeeld:

“Als men net in nieuwe lampen heeft geïnvesteerd en die nog een levensduur van vijf jaar hebben dan is het aannemelijk dat het bedrijf de overstap naar LED-lampen gefaseerd zal laten verlopen in plaats van in één keer.”

Sleutelfactor/Katalysator

De respondenten dragen twee sleutelfactoren aan: “natuurlijk moment” en “opportunity”. Met natuurlijke momenten bedoelt men het duurzaam insteken van komende projecten zoals het vervangen van de kantoorinrichting of het herzien van de marketingvisie.

Met *opportunity* bedoelt de respondent de benadering van de relatie tussen de in het verleden gedane investeringen en de vooraanstaande verandering. Als hetgeen dat tot nu toe is gedaan wordt omschreven als toegevoegde waarde en niet gezien als verloren (kosten), dan kan men de verandering zien als een *opportunity* (kans). Beide sleutelfactoren spelen in de op het psychologische karakter van deze determinant: er worden geen verzonken kosten gepercipieerd en er is dus geen reden tot weerstand tijdens het verduurzamingstraject.

Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat verzonken kosten geen rol spelen in de weerstand voor verduurzamingstrajecten. Recente investeringen kunnen mogelijk wel leiden tot vertraging. Het inspelen op natuurlijke momenten tijdens het

verduurzamingstraject en het richten op kansen maakt dat verzonken kosten geen barrière vormen voor een verduurzamingstraject, omdat er geen verzonken kosten worden ervaren.

Sociale determinanten: Gezichtsverlies

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat het handelen van besluitvormers wordt beïnvloed door externe beoordeling, waardoor men achter keuzen of handelswijzen uit het verleden blijft staan en zo de status quo bestendigt, wat een barrière vormt voor het verduurzamingstraject. Uit interviews komen de volgende aspecten betreft gezichtsverlies naar voren: bevestiging, verandering en CEO's.

De verwachting zoals hierboven beschreven wordt door vijf respondenten onderkend. Besluitvormers hebben in het verleden keuzes gemaakt en als zij verwachten dat verandering afbreuk kan doen aan hun keuzes of verantwoordelijkheden dan willen de besluitvormers dit beschermen. Een van de respondenten stelt dat weerstand naar aanleiding van gezichtsverlies steeds minder valide is, omdat het mechanisme aan het veranderen is gerelateerd aan de populariteit van duurzaam ondernemen in het netwerk van de besluitvormer:

“Als je niet mee doet met dit verhaal [duurzaam ondernemen] dan hoor je er gewoon niet bij en ben je gewoon stom bezig.”

Een andere respondent beschrijft een vergelijkbaar concept, maar dan als controlerende kracht in het netwerk van CEO's: men dient niet achter te lopen, maar ook niet te ver voor op de anderen:

“Je kunt daar niet achterblijven of je hoort er niet bij. En je kunt niet te hard lopen (. . .); houdt elkaar allemaal in stand.”

Hier zal men niet uit de pas willen lopen om gezichtsverlies en verlies van het netwerk te voorkomen.

Sleutelfactor/Katalysator

Zoals hierboven staat beschreven stelt een respondent dat hij deze weerstand steeds minder valide vindt. De populariteit van duurzaam ondernemen in het netwerk van de besluitvormer is bepalend of gezichtsverlies betekent dat men niet uit de pas wil lopen of juist niet achter kan raken. Een toenemende populariteit van duurzaam ondernemen werkt als katalysator voor het verduurzamingstraject.

Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat in overeenstemming met de verwachting, gezichtsverlies van besluitvormers een rol speelt: besluitvormers zijn actief bezig “hun gezicht te redden” (Brockner et al., 1981, zoals geciteerd in Slesman et al., 2012) voor het netwerk waar zij zich in bevinden. Een respondent stelt dat duurzaamheid aan populariteit wint en daarmee leidt tot een positieve invloed op een verduurzamingstraject omdat de besluitvormer geen gezichtsverlies wil lijden door achter te lopen. Dit onderzoek geeft onvoldoende inzicht om daar uitsluitsel over te geven. Een vervolgonderzoek naar de populariteit van duurzaam ondernemen als managementtrend zou daar meer inzicht in kunnen bieden. Ook het netwerk van CEO's blijkt van invloed, men kan niet achterblijven, maar ook niet te ver voorop lopen. Er is dus sprake van een regulerende werking, die radicale verandering in de weg staat.

Sociale determinanten: Cohesie

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat een medewerkersgroep (of afdeling) in een organisatie een eigen identiteit vormt met gedeelde en versterkende interpretaties en beoordelingen waarbij verandering stuit op weerstand. Uit interviews komen de volgende aspecten betreft cohesie naar voren: draagkracht, instroom, isolering en monocultuur.

In het kader van groepscohesie beschrijven alle respondenten het belang van en de uitdaging met betrekking tot draagkracht voor het verduurzamingstraject binnen de organisatie. Om dat mechanisme uit te leggen wordt de innovatietheorie van Rogers (2003) aangehaald door respondenten. Deze theorie duidt verschillende groepen mensen met verschillende karakteristieken tijdens innoveren: *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* en *laggards*. Een respondent licht toe: “belangrijk is dus om kritische massa te krijgen”, waarbij bovenstaande theorie inzicht geeft in het verloop van draagkracht verkrijgen bij de groep. De eensgezindheid van groepscohesie vormt een barrière zolang de draagkracht voor het verduurzamingstraject die kritieke massa (de grote meerderheid) nog niet heeft behaald. Respondenten geven aan dat, indien dit wel gelukt is, in een later stadium een nieuw risico ontstaat: instroom. Een grote instroom nieuwe medewerkers zonder de juiste interne opleiding kan de verhouding in de groep verstoren wat kan leiden tot weerstand tijdens het verduurzamingstraject door verlies van draagkracht bij de kritische massa.

Isolering is een risico voor een verduurzamingstraject gerelateerd aan groepscohesie: “dan blijft het een eilandje duurzaamheid in een zee van on-duurzaamheid” en “een grote organisatie met van die satellietjes er aan (. . .) dan bereik je nog niks.” Dit isolatieprincipe werkt ongeacht de strategie van het verduurzamingstraject: *top-down* of *bottom-up*. Een verduurzamingstraject is gericht op het verspreiden van het duurzaamheidsparadigma door de hele organisatie. Als het duurzaamheidstraject wordt geïsoleerd van de overige initiatieven, bereikt men niet de hele organisatie en zal het verduurzamingstraject dus geen succes worden.

Monocultuur is het gevolg van een gebrek aan diversiteit binnen een organisatie of afdeling, waarbij sprake is van een hechte cohesie en groepsdruk, die er voor zorgt dat niemand ‘zijn kop boven het maaiveld durft uit te steken’. Dit kan zelfs plaatsvinden wanneer het individu zich bewust is van de noodzaak van verandering of op het moment dat sprake is

van onjuist handelen. De kans dat een verduurzamingstraject in een dergelijke situatie landt of überhaupt wordt geïnitieerd is klein zoals een respondent aangeeft:

“(. .) er niemand opstaat en zegt: ‘hé, het moet anders!’ dan verandert er ook niks: dan gaan we gewoon door zoals we het altijd deden.”

Sleutelfactor/Katalysator

Als het draagvlak voor het verduurzamingstraject een kritieke massa heeft bereikt, keert het mechanisme om en verandert de weerstand in een katalysator.

In het kader van draagvlak is weerstand in een zekere mate juist nodig volgens enkele respondenten: personen die weerstand bieden tegen een verandering zijn actief bezig en denken na, dat denkproces is nodig voor verandering en draagvlak:

“(. .) het eerste wat hij gaat doen is praten, en terwijl hij dat doet is hij aan het nadenken over datgeen wat je zegt. Dat denkproces is cruciaal. (. . .) De tegenpool biedt geen weerstand dan is hij gelaten en denkt hij van: ‘Nou lekker belangrijk, ik blijf het doen zoals ik het al deed’.”

Op basis van de interviews kan worden aangenomen dat groepscohesie weerstand oplevert in een verduurzamingstraject. Draagkracht voor verandering is een groot probleem, waarbij innovatietheorie het belang van een kritieke massa aanduidt. Isolering van het verduurzamingstraject vormt een groot risico. Weerstand lijkt nodig om verandering te bewerkstelligen en draagvlak te creëren. Wanneer de kritieke massa is bereikt, werkt de determinant als katalysator. Een risico is instroom van medewerkers zonder interne opleiding.

Contextuele determinanten: Structureel - Principaal-agent probleem

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat besluitvormers vanuit eigen (tegengesteld) belang handelen, wat de huidige situatie in stand houdt. Uit interviews komen

de volgende aspecten betreft structuur naar voren: middenmanagers en de relatie tussen eigenbelang en prikkels.

Uit onderstaande reacties van de respondenten blijkt dat zij een principaal-agent probleem herkennen bij middenmanagers (principaal), waar hun eigenbelang gerelateerd is aan hun persoonlijke netwerk en het onderhouden daarvan en dit niet overeen komt met het belang van het bestuur of de aandeelhouders van de organisatie (agent):

“zij hebben een enorme investering gedaan in hun relaties (. . .) dat is echt een heel belangrijk stuk van je vak: het onderhouden van je relaties en het onderhouden van je netwerken en het maken van goede deals. Maar daar staat bijna altijd iets tegen over. Bijvoorbeeld dat je dat dan voor langere tijd doet.”

“(. . .) dat [het gebruik een duurzamer materiaal] doet voor die middle manager helemaal niet zo ter zake. Die is veel meer bezig met: ik heb met die man een deal gemaakt voor de komende tijd (. . .) we hebben vroeger samen op de universiteit gezeten (. . .)”

Wanneer zowel een stimulans als de gelegenheid om te handelen in hun eigenbelang voorkomt, dan bestaat er een principaal-agentprobleem en wordt verwacht dat agenten beslissingen nemen die zijn afgestemd op hun eigen belangen in plaats van de belangen van de principaal (Baiman, 1982, 1990; Eisenhardt, 1989 zoals geciteerd in Booth & Schulz, 2004). Met gelegenheid wordt informatie-asymmetrie bedoeld, deze bewegingsruimte zal bij grotere organisaties meer voorkomen. Indien de informatie-asymmetrie er niet is en de agent toch uit eigenbelang handelt, zal de principaal hier maatregelen tegen nemen.

Belangen van medewerkers in de verschillende hiërarchische lagen van organisaties zullen niet altijd overeenkomen zoals blijkt uit onderstaande reacties die een respondent kreeg toen op lagere niveaus in een organisatie werd geïnformeerd naar de affiniteit met het verduurzamingtraject:

“Ja, goed. Wat die hoge heren verzinnen dat is één ding, maar wij zitten hier om onze boterham te verdienen en daar blijft het bij.”

“Ze kunnen wel van alles roepen, maar ik moet hier de zaak draaiende houden.”

Deze twee uitspraken wil ik graag koppelen aan twee andere uitspraken van de respondenten:

“Als iemand alleen op productiedoelstellingen wordt afgerekend en niet op andere aspecten dan zal hij, tenzij intern gedreven, dat [zich richten op duurzaamheidsprestaties] niet gaan doen.”

“(. .) een middenmanager in een (. .) business line en die wordt afgerekend (. .) op het aantal exemplaren, dat hij verkoopt (. .) door die manager af te rekenen (. .) bijvoorbeeld op platte euro's (. .) dan zal daar heel weinig enthousiasme zijn om dit soort dingen [duurzaamheidsinitiatieven] te gaan doen.”

Uit voorgaande uitspraken lijkt een relatie tussen eigenbelang en prikkels te bestaan, dit verklaart waarom alle respondenten het belang van duurzaamheidsdoelstellingen noemen. Jensen (1994) stelt dat optimale beslissingen in het belang van de organisatie vaak tegen weerstand en vergelding aan lopen van collega's, medewerkers, gemeenschappen, beleidsmakers en anderen met tegengestelde belangen (wat managers prikkels geeft om het te verzaken). Om de kans te vergroten dat managers toch het gewenste besluit maken, moeten de prikkels zo gestuurd worden dat deze de managers bemoedigen om in de gewenste richting te handelen. Duurzaamheidsdoelstellingen zijn een veel genoemd voorbeeld van prikkels om de belangen in een organisatie gelijk te schakelen. Tegengestelde belangen van medewerkers bieden weerstand tijdens een verduurzamingstraject.

Sleutelfactor/katalysator

Organisaties kunnen de medewerkers in de gewenste richting sturen door middel van prikkels. In het geval van een verduurzamingstraject kan dat door middel van

duurzaamheidsdoelstellingen en medewerkers hierop waarderen: afrekenen dan wel belonen. Medewerkers vertrouwen er op, op de een of andere manier gewaardeerd te worden voor hun duurzaamheidsprestaties. Er worden twee randvoorwaarden verondersteld voor het succesvol hanteren van duurzaamheidsdoelstellingen. Ten eerste is het belangrijk om naast het instrueren en het controleren van medewerkers, het behalen van de doelstellingen ook te *faciliteren*. Ten tweede zal een economische of sociale doelstelling moeten kunnen winnen van puur economisch gewin. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Als je zegt andere aspecten gaan meetellen, dan moet je ook een zekere tolerantie hebben over het misschien tijdelijk niet halen van bepaalde economische doelstellingen (. . .) of ondernemingskansen laat schieten [omdat deze niet duurzaam zijn].”

Op basis van bovenstaande kan worden aangenomen dat belangenconflicten een rol spelen voor weerstand bij verduurzamingstrajecten. Bij middenmanagers kan een klassiek principaal-agentprobleem bestaan waarbij hun belang, het onderhouden van hun netwerk en het maken van afspraken met continuïteit, is wat mogelijk afwijkt van het (duurzame) belang van de onderneming. Daarnaast wordt het belang van de relatie tussen prikkels en belangen geduid, waarbij de bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende waardering (al dan niet financieel) een rol spelen om de belangen van medewerkers te sturen. Als de bedrijfsdoelstellingen achterlopen op het verduurzamingstraject, bestaat er een belangenconflict wat tot weerstand leidt tijdens het verduurzamingstraject. Gelijkschakeling van bedrijfsdoelstellingen met de duurzaamheidsdoelstellingen draagt bij aan de gelijkschakeling van de belangen van medewerkers in lijn met het verduurzamingstraject.

Contextuele Determinanten: Institutioneel - institutionele druk

Weerstand

De verwachting vanuit het theoretisch kader is dat tussen partijen in de sector een collectieve inactiviteit ontstaat en dat wet- en regelgeving innovatie in de weg kunnen staan. Tegelijkertijd kunnen diverse belanghebbende institutionele druk uitoefenen ter bevordering van duurzame verandering. Uit interviews komen de volgende aspecten betreft de institutionele determinant naar voren: collectieve inactiviteit, institutionele druk op macroniveau en imagoschade.

Uit de interviews blijkt dat steeds meer bedrijven zich bewust zijn van de noodzaak van verandering, maar dat zij vaak geen mogelijkheid zien om zich aan te passen zonder inbreuk op hun concurrentiepositie: men is pas bereid te veranderen als anderen binnen het netwerk of de sector dat ook doen/moeten zoals een respondent aangeeft:

“Bedrijven (. . .) snakken naar duidelijke wetgeving, waarvan ze zeggen: als iedereen die regels krijgt en onze concurrent zich daar niet aan kan onttrekken, dan zijn we er happy [tevreden] mee.”

Zo kan er met de concurrenten, afhankelijk van de sector, een *collective inaction dilemma* ontstaan doordat niemand het initiatief neemt (Wijen & Ansari, 2007). Een tweede voorbeeld van collectieve inactiviteit is te zien bij frisdrankfabrikanten die zich niets aantrekken van kritiek: men kaart aan dat vanuit de plastic fles, waar de drank in wordt verpakt, veel schadelijke chemicaliën in de drank terecht komen, meer dan in drinkwater is toegestaan. Waarop de frisdrankfabrikanten als volgt reageren: “Ja, maar wij maken geen drinkwater.” Dit voorbeeld toont aan dat, zo lang de fabrikanten niet worden gedwongen om iets te wijzigen en geen van de fabrikanten een wijziging doorvoert, al deze fabrikanten inactief blijven. Deze bestendiging van de status quo staat verandering in de weg en zorgt dus voor weerstand voor een verduurzamingstraject.

Uit de interviews komt naar voren dat bij institutionele druk op macroniveau voornamelijk de wet- en regelgeving vanuit de overheid en intergouvernementele organisaties, worden geduid als bron van weerstand. Een voorbeeld is de Wereldhandelsorganisatie die afspraken maakt over waar men elkaar op mag beconcurreren. Daar wordt niet geprikkeld op duurzaam gedrag en kan concurrentie leiden tot niet-duurzaam gedrag. Wat direct of indirect, bijvoorbeeld door verlies van concurrentiepositie, in de weg kan staan voor een verduurzamingstraject. Een ander voorbeeld waar regelgeving duurzame innovatie in de weg staat is de WEEE-richtlijn over elektronica die voorschrijft dat alle elektronica ingeleverd moet worden om ruwe materialen te herwinnen.

“het [de WEEE-wetgeving] hindert ons nu (. . .) om te komen tot (. . .) het oogsten van componenten uit dit soort elektronica, die je integraal opnieuw kan gebruiken. (. . .) daar staat wet- en regelgeving het nu heel erg in de weg.”

Tevens komt het milieubeleid voor een groot deel vanuit de EU, waarbij de deelname van Oost-Europa, met lagere standaarden dan in West-Europa, leidt tot een afzwakking van de ambitie in het beleid van de EU als geheel. Het huidige belastingsysteem met relatief hoge belasting op arbeid en relatief weinig belasting op grondstoffen draagt ook niet bij aan een ontwikkeling naar duurzaam ondernemen. Een respondent is het met veel van de kritiek op de overheid niet eens. Deze stelt dat de overheid, waarbij een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen overheid en politiek, heel bereid is om mee te werken aan duurzame ontwikkelingen:

“Het stomme is dat ik juist heb gemerkt hoe regelgeving en dit hele belastingsysteem en alles wat de overheid doet: mee wil werken. (. . .) Ik zie wel dat er belemmeringen zijn, maar ik zie vooral hoe zij graag willen weten wat ze dan kunnen doen.”

Op mesoniveau kan institutionele druk ontstaan vanuit belanghebbenden naar aanleiding van imagoschade. Dit kan van grote invloed zijn, zoals een respondent illustreert

aan de hand van een voorbeeld van een bedrijf dat goede plannen had voor de toekomst, maar hinder ondervond vanwege een zeer negatief imago uit het verleden:

“En dan kan je dus nog de nek omgedraaid worden door je stakeholders, zoals in het geval van ‘Panther’ dat heel erg zijn best deed (. . .), maar waar intussen zo verschrikkelijk veel omheen aan de hand was met de vervuiling van de fabriek (. . . .) Die transitie daar hadden ze echt wel een paar jaar voor nodig: het was gewoon te laat. De mensen waren al zo klaar met dat bedrijf dat ze al de nek zijn omgedraaid voordat ze hebben kunnen veranderen.”

Sleutelfactor/katalysator

Uit interviews komen de volgende aspecten als sleutelfactoren/katalysatoren met betrekking tot institutionele druk naar voren: onderscheidend vermogen, rivaliteit, macroniveau wet- en regelgeving, inkoopbeleid overheid en mesoniveau belanghebbenden.

Als tegenpool van collectieve inactiviteit zoals hierboven beschreven geven respondenten aan dat in andere situaties of sectoren inactiviteit steeds minder relevant is of zelf het omgekeerde plaatsvindt: ondernemers zien een kans om onderscheidend vermogen te winnen ten opzichte van de concurrentie:

“Kijk we kunnen altijd zeggen van: Ik wil wel zo graag duurzaam ondernemen, maar de rest van de maatschappij wil niet. Ik vind dat eigenlijk steeds minder waar zijn.”

“de andere kant van die theorie is: als ik het wel doe heb ik een onderscheidend vermogen en kan ik mij juist onderscheiden van mijn concurrent.”

“ik zie het vooral andersom: Veselin [grote multinational] die enorme bedragen uitgeeft om dingen goed te doen die ze niet hoeven doen, waar ze niet over communiceren, waar Wattana [grootste concurrent] schijt aan heeft.”

Een andere respondent beschrijft een casus waarbij tussen twee partijen rivaliteit ontstond om koploper te zijn op het gebied van duurzaamheid. Rivaliteitsgevoelens in

verduurzamingstrajecten zullen slechts ontstaan daar waar men (al) affiniteit heeft met duurzaamheid.

Als tegenpool van de WEEE-wetgeving worden in bepaalde Aziatische markten producenten verplicht om elektronica die ze op de markt brengen ook weer terug te nemen aan het einde van hun levensduur. Dit motiveert de fabrikant om te experimenteren en te innoveren, wat heeft geleid tot hergebruik van dure componenten en vermindering van afval.

Drie respondenten zien een grote potentiële stimulerende factor in een duurzaam inkoopbeleid van de overheid, dat nog niet volledig wordt benut en in Nederland als katalysator kan werken door te verlangen dat leveranciers of producten aan bepaalde duurzaamheidseisen moeten voldoen.

Uit de interviews blijkt dat maatschappelijke druk op mesoniveau op twee manieren van invloed kan zijn. De maatschappij is steeds minder tolerant tegen niet-duurzaam gedrag en steeds meer verbonden. De maatschappij zal steeds meer commentaar leveren op vieze rook uit fabrieken en uitstoot van broeikasgassen en het nieuws van een milieu-incident verspreidt zich binnen een half uur over de hele planeet.

Een positief imago van een bedrijf kan resulteren in waardering door belanghebbenden. Een voorbeeld dat een respondent aandraagt betreft een bedrijf dat begon op duurzame wijze, duurzame producten te produceren. Naast dat ze goed scoorden op milieu-invloed en dergelijken, steeg de omzet binnen een jaar met 340%.

Op basis van bovenstaande kan worden gesteld dat met betrekking tot duurzaam ondernemen het *collective inaction dilemma* wordt erkend door de respondenten. Organisaties doen niets zolang andere actoren binnen de sector ook niets doen wat een weerstand vormt voor verduurzamingstrajecten in die sector. Omgekeerd zijn er ook organisaties die duurzaam ondernemen juist als kans zien voor onderscheidend vermogen. Belanghebbenden kunnen een

bedrijf tegenwerken in het licht van imagoschade en kunnen voor omzetgroei zorgen bij een positief imago. Wet- en regelgeving vanuit de overheid en intergouvernementele organisaties en het belastingstelsel bieden weerstand door innovatie in de weg te staan. De toenemende maatschappelijke druk leidt tot meer verduurzamingstrajecten.

Nieuwe project-determinant: Imago van duurzaam ondernemen

Een van de barrières die bij meerdere respondenten expliciet dan wel impliciet naar boven komt is het imago van duurzaam ondernemen. Uit de interviews blijkt dat duurzaam ondernemen een negatief imago heeft: er zijn veel negatieve termen geassocieerd met duurzaamheid of duurzaam ondernemen. Zo bestaat het idee dat het voornamelijk over beperken of verminderen gaat, er wordt gedacht in termen van problemen en gevaren en dat men dient te voldoen aan eisen en standaarden. De term ‘geitenwollen sokken’ wordt ook regelmatig gebruikt om het stoffige imago van duurzaam ondernemen te benadrukken. Daarbij gedragen sommige voorvechters van duurzaamheid dat men voor duurzaam (ondernemen) moet lijden. Een veel genoemde veronderstelling is dat duurzaam vooral duurder is. Een dergelijk negatief imago maakt het creëren van draagvlak en het betrekken van iedereen in de organisatie moeilijker, wat tot weerstand tijdens het verduurzamingstraject leidt.

Enkele respondenten benadrukken het belang om duurzaam ondernemen leuk en sexy te maken om het te kunnen ‘verkopen’ en draagkracht te creëren. Een van de respondenten geeft aan dat het imago van duurzaam ondernemen op dit moment aan het veranderen is: het begint steeds populairder te worden. Toch gebruikt de helft van de respondenten een andere term dan duurzaamheid of duurzaam ondernemen om er een positiever gevoel aan te geven, bijvoorbeeld: *innovatie of circulaire economie*.

Dit betekent dat het negatieve imago van duurzaam ondernemen mensen afstoot in plaats van aantrekt en het moeilijker maakt om mensen te interesseren voor duurzaamheidsinitiatieven door bestaande vooroordelen.

Nieuwe psychologische determinant: Urgentie

Een van de respondenten stelt dat als er geen urgentie is, er niets verandert. Een andere respondent draait het om: “Kijk je moet niet in een keer alles willen veranderen, tenzij er echt de noodzaak is om van de ene op de andere dag het anders te doen”.

Niet alle respondenten zijn het met de eerste stelling eens, wat echter wel wordt aangedragen is het mechanisme op basis van koppeling met de consequenties. Uit de resultaten van de interviews kan verondersteld worden dat de gepercipieerde urgentie is gerelateerd aan de afstand die een organisatie of een persoon heeft tot zijn eigen impact. Dit kan als kennis van duurzaamheid worden beschreven (meer kennis leidt tot beter inzicht in impact). Er zijn ook concrete voorbeelden uit het verleden en heden, die aantonen dat mensen persoonlijk geconfronteerd moeten worden met de impact, voordat ze veranderen:

- In China werd eerst alleen gericht op het financiële aspect. Men ziet nu dat de vervuiling zo groot is dat deze een direct waarneembare invloed heeft op de kwaliteit van leven.
- Er komt een tekort aan fosfaten, waardoor bedrijven min of meer een circulaire economie worden ingezogen.

Geconcludeerd kan worden dat als er geen perceptie van urgentie is, met uitzondering van intrinsiek gemotiveerden, er weinig motivatie is voor (duurzame) verandering. Deze mogelijk inactieve houding en het gebrek aan motivatie kunnen een barrière vormen tijdens een verduurzamingstraject. Wanneer de gepercipieerde urgentie echter zeer hoog is, kunnen in korte tijd radicale veranderingen worden doorgevoerd: urgentie als katalysator.

Nieuwe contextuele determinant: Investeringscriteria

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat investeringscriteria weerstand bieden tegen verduurzamingstrajecten. Bij de beoordeling van investeringen wordt gekeken naar de terugverdientijd van de investering. De normen die hier voor worden gesteld verschillen per onderneming, maar het meest voorkomend zijn normen voor de terugverdientijd van een half jaar tot twee jaar, met uitzonderingen tot maximaal vijf jaar, terwijl voor veel substantiële duurzaamheidsinitiatieven de terugverdientijd regelmatig hoger ligt.

“(. .) in de industrie is het heel gebruikelijk als je investeringen doet dat je een terugverdientijd moet hebben van nou misschien maximaal twee jaar in de zware industrie (. .) is het heel vaak maximum solvabiliteit 1 jaar.”

“Dat is natuurlijk iets wat duurzaam ondernemen tegenhoudt: vraag het aan elke bank waar de terugverdientijd 3-5 jaar is terwijl dit soort initiatieven vaak een langere terugverdientijd hebben en daardoor sneuvelt het, wat niet maakt dat het op langere termijn niet winstgevender zou kunnen zijn.”

Sociale instituties: geschreven of ongeschreven regels waar het investeringscriterium een voorbeeld van is, leiden tot een bepaalde manier van handelen die men als normaal beschouwt. Dergelijke gedragspatronen worden niet ter discussie gesteld en kunnen weerstand tegen verandering opleveren. Koploperbedrijven stellen dergelijke instituties wel ter discussie en vormen alternatieven waar mogelijk of proberen om de geldende instituties heen te werken om zo barrières te doorbreken. Uit de interviews blijkt dat de geldende investeringscriteria een barrière vormen voor verduurzamingstrajecten omdat de criteria kortere terugverdientijden eisen dan waar de duurzaamheidsinitiatieven aan kunnen voldoen.

Bovenstaande drie nieuwe determinanten zijn vergeleken met het overzicht van Slesman et al. (2012) en daar niet teruggevonden. Voor dit onderzoek is gekozen om nieuwe

determinanten die door de meerderheid van de respondenten worden aangedragen op te nemen in het onderzoek vanwege het vermeend belang hiervan.

Discussie en Conclusies

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

“Hoe kan de weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten worden verklaard aan de hand van project-, psychologische, sociale en contextuele factoren?”

Deze vraag kan met behulp van de bevindingen van dit onderzoek worden beantwoord. Weerstand tijdens verduurzamingstrajecten kan zich uiten in de vorm van barrières, de bevindingen van dit onderzoek bieden ook inzicht in mogelijkheden om deze barrières te doorbreken en hoe factoren ook als katalysator kunnen werken.

Het begrip duurzaamheid en daarmee ook duurzaam ondernemen verandert voortdurend van betekenis. Dit biedt een kans als voortdurende uitdaging en ontwikkeling voor bedrijven en de maatschappij. Het vormt echter ook een risico, omdat niet iedereen hetzelfde beeld heeft, wat tot verschillende resultaten kan leiden. In een negatief scenario kan dat betekenen dat slechts minimale duurzaamheidsinitiatieven worden doorgevoerd.

Projectfactoren

Risico-aversie: Dit onderzoek wijst uit dat weerstand tegen verduurzamingstrajecten kan worden verklaard aan de hand van risico-aversgedrag van besluitvormers. Risico vergroot de waarschijnlijkheid van verlies in de verwachte uitkomst van een beslissing voor een besluitvormer. Dit onderzoek toont aan dat dit voornamelijk een rol speelt bij grotere organisatie en niet bij kleinere bedrijven waar de besluitvormer ondernemer is. Uit de resultaten komen drie verklarende mechanismen naar voren: negatieve eerdere ervaring leidt tot groter gepercipieerd risico en negatieve verwachte uitkomst voor de besluitvormer, negatieve motivatie leidt tot een groter gepercipieerd risico terwijl positieve motivatie leidt tot

een verwachte positieve uitkomst. Kennis van duurzaamheid leidt tot een nieuwe perceptie van risico's: toenemende kennis van duurzaamheid verlaagt de gepercipieerde risico's van een verduurzamingstraject terwijl het tegelijkertijd de gepercipieerde risico's van niet-duurzaam ondernemen verhoogt. Met als resultaat dat toenemende kennis van duurzaamheid er toe leidt dat besluitvormers eerder geneigd zijn te kiezen in voorkeur van verduurzamingstrajecten.

Imago van duurzaam ondernemen: Weerstand in een organisatie tijdens een verduurzamingstraject kan worden verklaard aan de hand van een negatief imago van duurzaamheid en duurzaam ondernemen. De negatieve associaties verbonden aan duurzaamheid leiden tot desinteresse voor duurzaamheidsinitiatieven.

Psychologische factoren

Verzonken kosten: Het mechanisme dat leidt tot escalatiegedrag op basis van verzonken kosten biedt geen verklaring voor weerstand tijdens verduurzamingstrajecten. Slechts als de investeringen recent zijn geweest kan dit tot enige vertraging leiden. Een sleutelfactor is het beschouwen van de investeringen uit het verleden als onderdeel van de nieuwe ontwikkeling zodat er geen verzonken kosten worden ervaren. Een mogelijke verklaring waarom deze determinant niet houdbaar is voor verduurzamingstrajecten is te vinden in het karakter van de verzonken kosten. In het geval van niet-duurzaam ondernemen hebben deze als het goed is al (voor een deel) hun doel vervuld, waar in geval van typische escalatieprojecten verzonken kosten geen of nauwelijks waarde hebben opgeleverd, wat leidt tot escalatiegedrag in de hoop er nog iets van te maken.

Urgentie: Gebrek aan gepercipieerde noodzaak verklaart weerstand tijdens een verduurzamingstraject in een vorm van laksheid en de aanwezigheid van urgentie vormt een sterke katalysator. Een kritiek onderdeel van de gepercipieerde urgentie is gerelateerd aan de afstand die een organisatie of een persoon ervaart tot zijn eigen impact. De gepercipieerde

urgentie stijgt naar mate de impact dichterbij de organisatie of persoon komt te liggen of men ermee in verband komt te staan.

Sociale factoren

Gezichtsverlies: Weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten kan worden verklaard aan de hand van besluitvormers die hun gezicht proberen te redden in het licht van externe beoordeling en het netwerk van CEO's die elkaar in de gaten houden en zo een controlerende kracht op elkaar uitoefenen. Mogelijk is deze determinant aan het veranderen: als de populariteit van duurzaam ondernemen toeneemt in de maatschappij of in het netwerk van de besluitvormers. Dan zal men willen voorkomen gezichtsverlies te lijden door achter te lopen, wat resulteert in een katalysator voor verduurzamingstrajecten.

(Groeps)cohesie: groepscohesie verklaart weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten omdat het verkrijgen van draagkracht voor verandering bemoeilijkt. Dit is een van de grootste uitdagingen en dus bronnen van weerstand voor verduurzamingstrajecten. Innovatietheorie duidt het belang van een kritieke massa: als de kritieke massa eenmaal is bereikt, wordt de barrière doorbroken en verandert de weerstand in een katalysator. Isolering van het verduurzamingstraject vormt een groot risico: als het verduurzamingstraject niet door de meerderheid van de organisatie of afdeling wordt gedragen, dan werkt groepscohesie tegen, met als gevolg dat de medewerkers die in het verduurzamingstraject zitten, worden afgezonderd, waardoor het duurzaamheidsinitiatief nooit het hele bedrijf bereikt en stopt of faalt.

Contextuele factoren

Structureel: dit onderzoek toont aan dat een belangenconflict tussen medewerkersbelangen en bedrijfsbelangen weerstand in organisaties tijdens verduurzamingstrajecten kan verklaren. Dit

gebeurt op twee manieren: ten eerste kan bij middenmanagers sprake zijn van een klassiek principaalagent-probleem waarbij de middenmanager handelt in zijn eigenbelang en niet in het bedrijfsbelang. Voorwaarde is dat de middenmanager hier voldoende ruimte voor heeft, wat voornamelijk bij grotere organisaties het geval is. Ten tweede worden de belangen van medewerkers gestuurd door prikkels. Als de prikkels niet juist zijn ingericht, zijn de medewerkersbelangen niet gelijkgeschakeld met het bedrijfsbelang, wat leidt tot weerstand tijdens het verduurzamingstraject. Als duurzaamheidsdoelstellingen goed zijn ingericht en ook gefaciliteerd worden, dan werkt deze determinant als een katalysator.

Institutionele druk: Dit onderzoek toont aan dat in een sector een *collective inaction dilemma* kan ontstaan met betrekking tot duurzaamheid. Organisaties doen niets zolang andere actoren binnen de sector ook niets doen, deze inactiviteit vormt een barrière voor een verduurzamingstraject. Omgekeerd zijn er ook organisaties die duurzaam ondernemen als kans zien voor onderscheidend vermogen wat in het voordeel werkt van het verduurzamingstraject. Het imago van het bedrijf bij belanghebbenden op mesoniveau kan tot weerstand leiden bij een negatief imago en als katalysator werken bij een positief imago. Wet- en regelgeving van de overheid en intergouvernementele organisaties kunnen weerstand bieden door innovatie in de weg te staan. Toenemende maatschappelijke druk leidt tot meer duurzaamheidsinitiatieven.

Investeringscriteria: Geldende investeringscriteria vormen een barrière voor verduurzamingstrajecten, omdat de criteria gericht zijn op de korte termijn, terwijl duurzaamheidsinitiatieven vaak een visie op langere termijn vereisen.

Theoretische implicaties

Ten eerste laat dit onderzoek zien dat vijf van de zes determinanten van de *Escalation of Commitment* ook houdbaar zijn voor organisaties in een organisatieverandering in het kader

van duurzaam ondernemen. Ten tweede stelt dit onderzoek drie nieuwe determinanten voor ter verklaring van de weerstand tijdens verduurzamingstrajecten, omdat deze door het merendeel van de respondenten zijn aangedragen. Deze nieuwe determinanten zijn: *urgentie* als psychologische determinant, *imago van de organisatieverandering* als projectdeterminant en *investeringscriteria* als institutionele determinant. Deze laatste determinant lijkt vrij specifiek van toepassing voor duurzaam ondernemen. De eerste twee zijn mogelijk in meer algemene zin toepasbaar op organisatieveranderingen. Ten derde voegt dit onderzoek inzichten in de werking van determinanten toe, op basis van expertinterviews. Tot slot geeft dit onderzoek door analyse op de verschillende perspectieven inzicht in project-, psychologische, sociale, contextuele factoren van weerstand in organisaties bij organisatieveranderingen in het kader van duurzaam ondernemen.

Praktische implicaties

Dit onderzoek geeft inzicht in een deel van de sociale dimensies van de maatschappelijke uitdagingen gesteld door klimaatverandering en schaarste van natuurlijke hulpbronnen, waar Ansari et al. (2011) het belang van aanduiden. Door analyse op de verschillende niveaus biedt dit onderzoek relevant inzicht voor beleidsmakers, waardoor zij beter om kunnen gaan met gerelateerde maatschappelijke uitdagingen. Verder kunnen de onderzochte determinanten van belang zijn voor partijen die betrokken zijn bij verduurzamingstrajecten.

Beperkingen

De respondenten hebben veel contact met het top- en middenmanagement van organisaties en minder met de lagere niveaus in de organisatie. Dit kan voor hen mogelijk een *blinde vlek* opleveren zoals een van de respondenten aangaf die wél een keer op lager niveau ging praten en daar hele andere geluiden hoorde dan van top- en middenmanagement van dezelfde organisatie.

Dit onderzoek biedt geen inzicht in de mate van weerstand van de verschillende factoren, het toont slechts de werking van het mechanisme.

Zoals is aangetoond is het begrip duurzaam ondernemen een continu veranderend begrip. De respondenten geven aan dat sommige determinanten op dit moment mogelijk ook al aan verandering onderhevig zijn. Het is dan wellicht goed om te stellen dat de resultaten van dit onderzoek voorkomen uit een tijd- en plaatsgebonden context.

De respondenten hebben allemaal een affiniteit met duurzaamheid en duurzaamheidstrajecten in organisaties. Om een gekleurd perspectief te beperken is de insteek van het onderzoek op weerstand gekozen, maar desondanks kunnen de respondenten enigszins bevooroordeeld zijn.

Suggesties toekomstig onderzoek

De determinant gezichtsverlies is mogelijk aan het veranderen van een weerstand in een katalysator door de veranderende populariteit van het begrip en het meer erkende belang van duurzaam ondernemen. Toekomstig onderzoek kan zich nader richten op deze verandering door bijvoorbeeld de populariteit van duurzaam ondernemen als managementtrend te onderzoeken.

Dit onderzoek geeft aanleiding naar diepgaander onderzoek naar de invloed van het netwerk van middenmanagers en CEO's op duurzaamheidstrajecten, omdat de relevantie hiervan niet eerder is aangetoond in onderzoeken met betrekking tot duurzaam ondernemen.

De twee nieuwe determinanten *imago van de organisatieverandering* en *urgentie* kunnen worden toegepast in onderzoek naar organisatieveranderingen en escalatie-onderzoek voor het verkrijgen van nieuwe inzichten, en in andere onderzoeksgebieden om de houdbaarheid te toetsen. De nieuwe determinant *investeringscriteria* kan als voorbeeld worden genomen voor bovengenoemde velden om opzoek te gaan naar vergelijkbare sociale instituties die een bepalende factor kunnen vormen.

Een vervolgonderzoek naar institutionele determinanten in de lijn van de nieuw aangedragen determinant *investeringscriteria* kan nog meer sociale instituties aan het licht brengen die weerstand bieden tegen verduurzamingstrajecten. Hier kan men bijvoorbeeld denken aan opvattingen en normen die worden aangeleerd in economische en managementopleidingen.

Verwijzingen

- Ansari, S., Gray, B., & Wijen, F. (2011). Fiddling while the ice melts? How organizational scholars can take a more active role in the climate change debate. *Strategic organization*, 70-76.
- Ansari, S., Wijen, F., & Gray, B. (2009). Averting the "Tragedy of the Commons": an institutional perspective on the construction and governance of transnational Commons. *Academy of Management 2009 Conference Best Paper Proceedings*.
- Ansari, S., Wijen, F., & Gray, B. (2013). Construction a climate change cogic: an anstitutional perspective on the "Tragedy of the Commons". *Organization Science*, 1014-1040.
- Banerjee, S. (1998). Corporate environmentalism. *Management Learning*, 2(29), 147-164.
- Baum, J. (2002). *Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: an integrated perspective. *Australian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-65.
- Booth, P., & Schulz, A. (2004). The impact of an ethical environment on managers' project evaluation judgments under agency problem conditions. *Accounting, Organizations and Society*, 473-488.
- Braungart, M., & McDonough, W. (2008). *Cradle to Cradle* (4e ed.). New York: Search knowledge.

- CBS. (2011). *Monitor duurzaam nederland*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing and organisations: an introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2006). *Organizational change for corporate sustainability* (2e ed.). Abingdon: Routledge.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Forbes, L., & Jermier, J. (2010). The new corporate environmentalism and the ecology of commerce. *Organization & Environment*, 465-481.
- Hawken, P. (1993). *The Ecology of Commerce* (Revised ed.). New York, NY: HarperCollins.
- Holton, I., Glass, J., & Price, A. (2010). Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry. *Journal of Cleaner Production*(18), 152-160.
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 38-52.
- Jenkins, W. (2012). Sustainability theory. In W. Jenkins, *Berkshire Encyclopedia of Sustainability: The Spirit of Sustainability* (pp. 380-354). Florida: Berkshire Publishing Group.
- Jensen, M. (1994). Self-interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 40-45.
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: an emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 955-967.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: new tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 251-258.

- Pulver, S. (2007). Making sense of corporate environmentalism. *Organization & Environment*, 20(1), 44-83.
- Redclift, M. (2005). *Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age*. London: Wiley InterScience.
- Sleesman, D., Conlon, D., McNamara, G., & Miles, J. (2012). Cleaning up the bid muddy: a meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 541-562.
- Staw, B., & Ross, J. (1993). Organizational escalation and exit : lessons from the shoreham nuclear power plant. *Academy of Management*, 701-732.
- Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through collective institutional entrepreneurship: insights from regime theory. *Organization Studies*.