

# THE POWER OF LEADERSHIP IN CSR

*“Als de bevelhebber bekwaam is, moet hij door wetten zodanig aan banden worden gelegd dat hij de grenzen van de macht niet kan overschrijden.”*

*(Niccolo Machiavelli)*

Onderwerp: The power of leadership in CSR  
Instelling: Rotterdam School of Management, Erasmus University  
Opleiding: Master of Science in Business Administration (MScBA)  
Document: Masterthesis  
Auteur: Kasper Kuijpers  
1<sup>ste</sup> begeleider: Rob van Tulder  
2<sup>e</sup> begeleider: Raymond van Wijk  
Datum: Juli 2017

# INHOUDSOPGAVE

## Inhoud

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
Aanleiding .....	3
Doelstelling.....	7
Theoretisch kader.....	8
Maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	8
Burgermaatschappij.....	8
Benaderingen op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	11
Toelichting op het model van Van Tulder (2013):.....	12
Paradox in winst oogmerk en duurzaamheid van organisaties .....	14
Leiderschap.....	16
Type leiderschap .....	18
Macht .....	25
Teveel macht.....	29
Narcisme .....	31
Concluderende samenvatting van de theorie.....	32
Conceptueel model.....	34

# INHOUDSOPGAVE

Vraagstelling .....	35
Hoofd vragen .....	35
Subvragen:.....	35
Stellingen:.....	35
Methodologie.....	36
Onderzoeksmethode.....	36
Doelstelling.....	37
Onderzoeksgroep .....	37
Survey .....	37
Bevindingen .....	40
Discussie.....	53
Hoofd vragen .....	53
Subvragen:.....	53
Stellingen:.....	53
Conclusies en aanbevelingen .....	70
Nader onderzoek gespecificeerd.....	73
Literatuurlijst.....	75
Bijlagen.....	78
(1) Vragenlijst / Survey.....	53
(2) Opdracht leiderschapsprofiel .....	88

# Voorwoord

Al een lange tijd voordat ik met de opleiding Bedrijfskunde startte had ik de ambitie om een universitaire studie te volgen. Deze ambitie werd echter meer en meer versterkt naarmate ik ook in mijn werk werd uitgedaagd om op een ander niveau te acteren. Met de steun van Giraffe HR (Dennis Linneman en Marjon Damen) kon ik dit avontuur dan eindelijk aangaan. Zij gaven mij de financiële steun en ruimte om mij volledig in de opleiding te storten, maar ook in mijn werk (toen nog) als consultant voortdurend te blijven ontwikkelen.

Hoewel zwaarbevochten, is deze scriptie nu de laatste overwonnen uitdaging om mijn studie Bedrijfskunde af te ronden. Ik kijk met veel genoegen terug op de afgelopen jaren waarin werk en studie mijn leven hebben bepaald en ik ben gegroeid tot waar ik nu sta. Hoewel niet altijd even gemakkelijk en met zacht uitgedrukt 'turbulente' periodes, heb ik veel plezier gehad van het volgen van de colleges, het uitvoeren van (onderzoeks)projecten, het internationaal project, het bestuderen van de literatuur en zelfs het maken van de tentamens.

Bij het schrijven van deze scriptie hebben meerdere mensen een bijdrage geleverd. Waarvan ik in het bijzonder wil bedanken: Rob van Tulder, die op scherpe en constructieve wijze elke keer de vinger op de zere plek kon leggen en mij vooruithielp. Maarten Dirks als extra begeleider, waar ik veel heb gehad aan je woorden. Hoewel niet altijd even fijn om te horen, wel precies wat ik nodig had. Daarvoor oprecht mijn dank.

Dennis en Marjon (Giraffe HR), dank voor jullie steun – doorlopend in mijn carrière en ook in mijn studie.

Tot slot Hilde en Rob, bedankt voor jullie betrokkenheid, interesse en steun.

Veel plezier bij het lezen van deze scriptie over de relatie tussen drie grote actuele thema's op dit moment: Leiderschap, Macht en de transitie naar Duurzaamheid.

Kasper Kuijpers  
Utrecht, 05.08.2017

## Samenvatting

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een steeds belangrijker onderwerp wat hedendaags prominent op de agenda staat van wereldleiders. Nooit eerder zagen we zoveel aandacht op het wereldtoneel uitgaan aan onderwerpen als milieu, handel, economie, samenwerking en ontwikkelingshulp. Leiderschap speelt daarin een belangrijke rol, in deze transitie naar meer duurzaamheid. Maar waar leiderschap is, is ook macht. Als we terugkijken naar 2008, het jaar toen we aan de vooravond stonden van een van de grootste economische en financiële crisis in de wereld zagen we leiderschap falen en kreeg de wereld een kleine inkijk in hoe macht door leiders wordt aangewend om niet alleen goed te doen, maar ook om zichzelf te verreiken.

In dit onderzoek is de samenhang tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid van de onderneming, de leiderschapsstijl van de leider en de rol of invloed van macht onderzocht.

Om deze samenhang tussen de fase in de transitie naar duurzaamheid van de organisatie en de leiderschapsstijl te toetsen is gebruik gemaakt van het fasemodel van Van Tulder, Van Tilburg, Francken en Da Rosa (2012). Dit fasemodel speelt dan ook een centrale rol in dit onderzoek, daar het de duurzaamheidsfasen in de transitie beschrijft. 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). Daarbij zijn een 8 tal leiderschapsstijlen opgenomen die in dit onderzoek zijn beschreven en onderzocht door literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. Tot slot is het begrip macht als modererende variabele aan het onderzoek toegevoegd om een verkenning te doen op de invloed van macht op de samenhang tussen de duurzaamheidsfase van de onderneming en de leiderschapsstijl.

De onderzoekspopulatie bestond uit een groep van 87 executives business leaders die een MBA-course volgen aan de Erasmus Universiteit. Aan deze groep is (1) een survey voorgelegd en zij hebben in het kader van deze course (2) een leiderschapsprofiel geschreven dat ook voor dit onderzoek is gebruikt.

In het empirisch onderzoek is geen relatie aangetoond tussen de fase in de transitie richting duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider. Dit kan mogelijk het gevolg zijn van de beperkte grootte van de onderzoekspopulatie. Literatuuronderzoek heeft namelijk aanleiding gegeven om aan te nemen dat er wel degelijk een verband is tussen de duurzaamheidsfase van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider.

Dit onderzoek geeft echter voldoende aanleiding om de invloed of rol van macht in de hypothetische relatie tussen de fase van de onderneming in de transitie naar duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider verder te onderzoeken.


## Aanleiding

Het debat over macht, globalisering en de verantwoordelijkheid om misbruik van macht in te perken wordt al geruime tijd gevoerd. Daar komt bij dat de urgentie aan het groeien is. We staan voor grote uitdagingen op globaal niveau waarbij de invloed, of beter gezegd, de impact van corporaties op grotere maatschappelijke vraagstukken een alsmaar belangrijker en in zekere zin ook noodzakelijk goed aan het worden is. Het leiderschap laat echter zien, wanneer het in die positie komt het verschil te kunnen maken, niet het antwoord te hebben op deze problematiek, sterker nog; het verreekt zichzelf en toont gedrag wat sterk lijkt (of is) op hebzucht, corruptie, overmoed, narcisme en egocentrisme. Het zou bijna doen vermoeden dat macht dit gedrag activeert.

In de afgelopen tientallen jaren hebben we veel misstanden gekend met topfunctionarissen. Alleen in Nederland al kennen we het drama Ahold, Vestia, vrijwel alle grote banken, verzekeraars en vergeet de vastgoedwereld en bouwsector niet. Grote en op het oog professionele, goed georganiseerde organisaties geleid door topbestuurders. Maar bestuurders die zichzelf wel ongekend hoge salarissen toebedeelde, ver boven de zogenoemde Balkenende norm, naast nog vele extra's in termen van reisjes, vakantiehuisjes, bonussen, auto's, enzovoorts. Met als argument dat ze anders hoogstwaarschijnlijk naar het buitenland zouden vertrekken waar dergelijke beloningen eerder regel dan uitzondering zijn.

Kijken we verder - buiten de Nederlandse grenzen - dan zien we dit op globaal niveau even goed terugkomen en zien we overigens net als in Nederland dat het niet alleen over financiële beloning van topbestuurders en managers gaat, maar dat het zoveel meer behelst dan alleen dat. Het gaat over vertoond gedrag in een veel bredere kader. Leiders lijken, wanneer eenmaal aan de top, het contact met het volk en de gewone burger volstrekt te verliezen. Alsof ze een transformatie doormaken wanneer ze eenmaal aan de top staan en zich een ander gedrag aanmeten. Ironisch bijna is het dat juist deze leiders vaak hun machtsposities hebben verworven door hun charismatische en warme houding ten opzichte van hun achterban. Juist werden deze personen aan het begin van hun carrière als heel menselijk, idealistisch, toegankelijk, rechtvaardig en bovenal als geliefd gezien. Hiervan lijkt echter niets meer over te zijn eenmaal in de machtspositie die ze gaandeweg verworven hebben. Wat is er op dat pad gebeurd?

In de literatuur wordt het verhaal van David en Bathséba - ook wel het Batséba-syndroom genoemd - veel gebruikt om dit gedrag te illustreren. Het is gebaseerd op het verhaal van koning David uit het Oude Testament. Het verhaal gaat over David, de koning van Israël, die op een avond de vrouw Bathséba ziet baden. Hij gebiedt zijn knechten Bathséba te halen en deelt het bed met haar, met als gevolg dat Bathséba zwanger raakt. Bathséba is echter getrouwd met Uria die aan het front aan het vechten is voor de koning. Koning David probeert het overspel te



verdoezelen door in eerste instantie Uria terug van het front te halen en hem tijd met zijn vrouw te geven. Uria loyaal aan zijn manschappen besluit echter door te vechten. Dit doet Koning David uiteindelijk besluiten om Uria bewust daar te stationeren waar het zwaarst gevochten wordt. Dit leidt tot de dood van Uria, waarna Koning David Batshéba tot zijn vrouw maakt met wie hij zijn kind (Salomon) heeft.

Nu is het verhaal van David en Batshéba een mooi illustratief voorbeeld uit het Oude Testament. Hij verenigde de stammen van Israël en was een goede koning. Hij werd verliefd op een mooie vrouw, wiens man hij de dood in joeg. Zo viel dus ook de wijze Koning David voor de verleiding.

Er zijn echter tal van concretere cases aan te halen, die het nieuws van de afgelopen jaren nadrukkelijk hebben gedomineerd. Neem bijvoorbeeld de omstreden personen Dominic Straus-Kahn, Blatter en Berlusconi, om er maar een paar te noemen.

Hieronder echter een tweetal voorbeelden die ieder op eigen wijze passend zijn in dit kader. Bettino Craxi bekend vanwege zijn corruptie, maar ooit begonnen als ironisch genoeg anticorruptie kandidaat en J.F. Kennedy als charmante en wijze president, die – nu blijkt – misschien toch niet zo ethisch verantwoord gedrag vertoonde als men nog zou denken.

### **Bettino Craxi, geboren in Milaan op 14 februari 1934**

Bettino Craxi werd de eerste socialistische premier na de tweede wereldoorlog. Zijn regeringsperiode bleek later de langstdurende zittende regering te worden sindsdien. Hij begon met een rechtenstudie (zijn vader was ook advocaat), maar runde dit niet af om direct een rol te kunnen spelen in het socialistische politieke apparaat (PSI – de Socialistische Partij van Italië) waar zijn vader al een belangrijke zitting in had. Zodoende werd hij op zijn achttiende levensjaar lid van de partij en maakt hij snel carrière tot op landelijk niveau als parlements lid.

Opmerkelijk is hoe Bettino Craxi toen al als leider uitermate effectief bleek in het verwerven van stemmen. Hij werd gezien als een goed leider en profileerde zichzelf ook als een echte anticorruptie kandidaat. Dit was echter niet van lange duur en al snel nam hij het corrupte systeem over en hij verfijnde het.

Zo kwam het dat aan het einde van de jaren tachtig enkele rechters een onderzoek startte naar de corruptie binnen de PSI van Milaan. Milaan was in die dagen het bolwerk van de PSI. Paolo Pillitteri, de schoonzoon van Craxi, was toen burgemeester van Milaan. Men vermoedde dat er met de partijfinanciering van de Milanese PSI was gesjoemeld. Het onderzoek breidde zich al snel uit naar andere afdelingen van de PSI en naar Craxi en zijn naaste omgeving zelf.

Spoedig werd niet alleen de PSI van corruptiepraktijken verdacht, maar ook andere partijen werden onderzocht. Veel Italiaanse politieke partijen bleken bolwerken van corruptie te zijn en het bleek dat politici zich vooral schuldig hadden gemaakt aan verduistering van overheidsgelden, vriendjespolitiek en zelfverrijking. Boze DC- en PSI-leiders beschuldigden de onderzoekers ervan vooral de partijen te onderzoeken die lid waren geweest van de vijfpartijencoalitie van Craxi, terwijl zij bijvoorbeeld de Communistische Partij van Italië en andere partijen die niet lid waren van de coalitie nauwelijks onderzochten op corruptiepraktijken. De PSI was vooral verbitterd dat Bettino Craxi, hun populaire leider, werd beschuldigd van grootschalige corruptie. Craxi ontkende de illegale partijfinancieringen overigens niet. Craxi meende dat iedere Italiaanse partij schuldig was aan corruptie.

Ooit begonnen als leider van een anticorruptie beweging, maar binnen enkele jaren tijd waren zijn partijcongressen geen inhoudelijke debatsessies tussen (gewone) socialistische arbeiders, maar waren dit extravagante feesten geworden waar slechts de elite onder modeontwerpers, architecten, intellectuelen en welvermogenden voor uitgenodigd werden. Daar is overigens ook meteen de link te maken met de meer bekende Berlusconi, die als leverancier diende voor onder meer het aanbieden van exotische danseressen op deze feesten.

De corruptie kreeg echter een totaal andere orde van grote toen Craxi werd bevorderd naar de hoofdstad Rome. Zijn familieleden had hij geïnstalleerd op strategische sleutelposities. Daarmee sluisden ze naar schatting tientallen miljoenen euro's weg van gemeentecontracten en verdeelden dat onderling over de partijen. Gaandeweg ontwikkelde de partij zich naar een onmisbare schakel in de coalitie tussen christendemocraten, sociaaldemocraten en republikeinen. Door dit systeem en de verschillende partijen zo goed te controleren verdienden ze alleen al met het energiecontract Eni bijna een kwart miljard euro. Daarvanuit opende Craxi ook de deuren naar het koloniale verleden met landen als Tunesië, Libië, Ethiopië en Somalië en werd er in Italië met haar oliemaatschappijen een progressieve samenwerking (en politieke ondersteuning) met deze derde wereldlanden gevoerd. Zo kwam hij dan ook aan bijnamen als 'Imam' en 'Ali Baba'. Deze samenwerking leverde hem ook goede vriendschappen op met onder meer de toenmalige Tunesisch dictator Ali Baba en de Somalische dictator Siad Barre.

Het machtsmisbruik en de omkooppraktijken in zowel het binnen- als buitenland financierde niet alleen de politieke doeleinden van Craxi maar zeker ook zijn extravagante levensstijl.

### **J.F. Kennedy, geboren in Brookline, Massachusetts op 29 mei 1917**

Kennedy kwam uit een van oorsprong Ierse rooms-katholieke familie. Zijn vader was een politicus en uitermate welvermogend zakenman. John Kennedy kwam uit een gezin met in totaal 9 kinderen. Het gezin werd na John Kennedy's verkiezing tot president ook wel de onofficiële Koninklijke familie van de Verenigde Staten en de Kennedyclan genoemd, omdat er zo veel invloedrijke personen uit voortgekomen zijn.





Voor veel Amerikanen was hij een groot voorbeeld en stond hij bekend om zijn charme, charisma, zijn idealisme en visie. Ook vandaag de dag zullen weinig mensen John Kennedy met machtsmisbruik of onjuist handelen in verband brengen. John Kennedy zou een hele goede spreker zijn geweest, werd door velen knap gevonden en maakte zich erg geliefd door in een tijd van de apartheid hard voor de mensenrechten te vechten. Toch is na later onderzoek duidelijk gebleken dat John Kennedy een seks en drugs verslaving had. Niet heel vreemd dat dit minder bekendheid heeft daar John Kennedy als een van de eerste presidenten te maken kreeg met publiciteit via TV en image makers daarin een grote rol speelden. Een heel campagne team creëerde een romantisch beeld rondom hem en maakte Kennedy tot een legende.

Maar er is ook een andere kant die vooral na zijn dood beschreven wordt door historici. Hij wordt daarin neergezet als een gevoelloze vrouwenjager met een seksverslaving. Een eigen goede vriendin van hem sprak zelfs over zijn 'onvermogen om een emotionele band aan te gaan'.

Inmiddels is het niet meer de vraag of John Kennedy en Bettino Craxi uitzonderingen op de regel waren. Leaders die ooit begonnen als ambitieuze jonge honden en met persoonlijkheidskenmerken die ze in staat stelden om mensen voor hun te winnen, mandaat te creëren, een achterban mee te krijgen, maar eenmaal dichterbij de sociale top aangekomen zich laten verleiden tot overmoed, hebzucht, corruptie en machtsmisbruik.

De kern van deze studie gaat dan ook over het pad van de leaders naar de top, wat machtsposities eenmaal met leaders doen wanneer ze aan de top van de sociale ladder staan.

Toch hebben we macht nodig. Macht en invloed kunnen immers aangewend worden niet alleen om er misbruik van te maken, maar is zo mogelijk zelfs noodzakelijk om ook goed te doen. Macht en leiderschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn dan ook onlosmakend met elkaar verbonden.

Het is aannemelijk dat de veronderstelde samenhang tussen deze drie theorieën (Macht, Leiderschap en Duurzaamheid) beïnvloed wordt door andere aspecten, de modererende variabelen. 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 houding van de leider richting duurzaamheid, branche waarin de onderneming werkzaam is en de concurrentiepositie van de onderneming met betrekking tot duurzaamheid.



## Doelstelling

Het doel van dit exploratief onderzoek is het met elkaar in verbinding brengen van een drietal thema's betreffende de transitie naar duurzaamheid van ondernemingen, de rol van macht in die transitie en het leiderschap (en de houding van leiders ten opzichte van duurzaamheid) die tijdens deze transitie vereist zijn. Bestudering hiervan leidt tot meer inzicht in de rol van leiderschap, macht en houding van leiders in dit transitieproces. Als meer duidelijk wordt over de relatie tussen deze drie aspecten kunnen leiders zich doelgerichter ontwikkelen tot duurzame leiders, waardoor hun ondernemingen zich gericht kunnen ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen en antwoorden bieden op de hedendaagse internationale (global) vraagstukken, ten einde tot en duurzamere wereld te komen.

# Theoretisch kader

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Organisaties staan voor nieuwe uitdagingen. De samenleving vraagt van organisaties niet alleen meer financieel een bijdrage te leveren door het afdragen van belastingen aan de overheid, maar nu ook dat zij in hun bedrijfsvoering het milieu beschermen, talenten en medewerkers benutten en een bijdrage leveren aan de stabiliteit van de samenleving waarin zij opereren en bovenal dat zij dit op moreel-ethische wijze doen.

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van het begrip 'burgermaatschappij'. Dit dient als fundament om op conceptueel niveau de taken en rollen te beschrijven van het huidige systeem wat gaat over de staat, markt en de burger (civiele rol). Immers, maatschappelijk verantwoord ondernemen raakt al deze drie institutionele rollen.

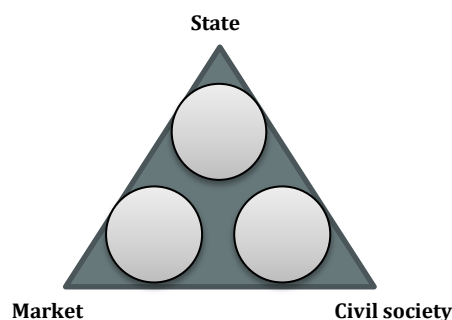
Daarvanuit zal het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen verder worden uitgediept en benaderingen op MVO worden beschreven. Tot slot zal in het bijzonder de het model van Van Tulder (2013) toegelicht worden, welke ook als basis zal dienen in dit onderzoek.

### Burgermaatschappij

De positie van de burgermaatschappij geïllustreerd aan de hand van de bekende institutionele driehoek Staat, Markt en Civiele rol.

Hoewel iedere sfeer zijn eigen krachten en inhoud heeft zijn ze tegelijkertijd ook complementair en afhankelijk van elkaar. De staat heeft als doel en kerntaak het ordenen van de samenleving door het creëren en borgen van wet- en regelgeving van waaruit rechten, plichten maar ten dele ook waarden en normen worden gedefinieerd. De markt is er voor het creëren en faciliteren van onderlinge concurrentie, handel, bedrijvigheid om te voorzien in materiële zekerheid en welvaart en mede ook door het creëren van werkgelegenheid. De taak van de civil society is het ontwikkelen van zin- en betekenisvolle instituties, aan de hand waarvan mensen hun individuele en collectieve identiteit ontleenen.

Deze institutionele rollen en de daarbij horende organisatievormen zijn zoals eerder vermeld complementair aan elkaar en zouden theoretisch gezien tot een optimale werking komen wanneer er geen sprake zou zijn van een dominante vorm boven de andere twee. Een over gezaghebbende staat zou immers de vrije markt ondermijnen. Teveel marktwerking zou echter leiden tot het 'maat stellen' van de



sterkste waarin individualisme tot het uiterste zou worden doorgevoerd.

De burgermaatschappij zou echter op haar beurt weer zorgen voor vernauwing in mogelijkheden om tot individuele initiatieven te komen waarin wet- en regelgeving gezien zouden worden als inbreuk op de burgergemeenschap en de gecreëerde verhoudingen daarin.

Burgermaatschappij is een vertaling van het begrip 'politiké koinonia' (Latijn: 'societas civilis'). Dit woord werd door Aristoteles gebruikt in zijn discussies over het maatschappelijk leven. De meer moderne invulling daarvan ontwikkelt zich later in de zeventiende eeuw toen in Europa een belangrijke verandering in de publieke sfeer plaatsvond. In die herijking van de maatschappij en de publieke opinie werd dit begrip dan ook vooral gebruikt om de macht/ invloed van de elite (Lammers spreekt van 'absolutistische vorsten') te beperken om de opkomende burgerlijke invloed ruimte te geven.

De Tilburgse hoogleraar Gabriel van den Brink werkt dit uit in zijn onderzoek 'De Lage Landen en het hogere' in drie verschillende domeinen: (1) de vrije associaties, (2) de politiek en (3) de vrije markteconomie.

Hiermee kan een link gelegd worden naar het individu en dat iedereen zijn eigen normen en waarden heeft en op zijn of haar manier bijdraagt aan een betere wereld. Net zo goed als dat bepaalde instituties invulling willen geven aan deze verantwoordelijkheid naast hun primaire doel waarvoor ze zijn opgezet/ingericht.

Er zijn inmiddels al tal van kranten, artikelen en gepubliceerde theorieën geschreven over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). MVO is door veel mensen dan ook geaccepteerd als een onderdeel van de organisatie om hun rol in de ethische, sociale, culturele en juridische normen te definiëren (De Bakker, Groenewegen, & Den Hond, 2005). De ontwikkeling van deze duurzaamheid in organisaties wordt steeds belangrijker. Vanuit dat perspectief zullen zakelijke beslissingen dan ook een hogere impact hebben op al deze normen en waarden (Lambooij, 2010). Gekeken vanuit deze invalshoek dienen bedrijven zich dan ook te realiseren dat ze deze verantwoordelijkheid moeten dragen om te verbeteren, hun rol dienen te aanvaarden en daadwerkelijk een maatschappelijke bijdrage te gaan leveren.

Al over de hele wereld zijn de begrippen "People, Planet, Profit" uitgegroeid tot wereldwijd geaccepteerde gebruikelijke namen als we het hebben over in Nederland "Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen", in de Verenigde Staten "Corporate Citizenship" en "Corporate Responsibility" in het Verenigd Koninkrijk (Lambooij, 2010). In dit onderzoek zal echter "MVO" (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) als term gehanteerd worden wanneer er in algemene zin gesproken wordt over een van de bovengenoemde begrippen.

Hoewel MVO vaak in relatie staat tot de reputatie van een organisatie omvat het meer dan dat. Het beslaat de core business van de organisatie, evenals de activiteiten die (bijna in

filantropische zin) bijdragen aan een maatschappelijke goed wat een fundamenteel onderdeel is geworden van het business model (Cowe, 2002).

Het belangrijkste element in vele beschrijvingen over MVO is de noodzaak voor het bedrijf om aan de verwachtingen van een breed publiek te voldoen. Dat betreft dus niet alleen aandeelhouders maar juist álle betrokkenen (stakeholders). Met alle betrokkenen wordt in dit kader bedoeld; werknemers, leveranciers, klanten, andere gemeenschappen, non - gouvernementele organisaties, enz. De essentie van MVO is het besef van de te dragen verantwoordelijkheid in de uiteenlopende belangen van de betrokkenen (Cowe, 2002).

In Europa werd aan het einde van de 20ste eeuw door verschillende overheden en instellingen meer afbakening aan het begrip MVO gebracht.

Zo werd bijvoorbeeld door de Europese Unie de volgende definitie gehanteerd voor MVO: *“Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment”*

Interessant is om te zien dat in 2011 door deze zelfde Europese Commissie het volgende werd gepubliceerd (om maar aan te geven hoe MVO in ontwikkeling is):

*“The Commission puts forward a new definition of CSR as “the responsibility of enterprises for their impacts on society”. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:*

*- maximizing the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;*

*- identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.”*

*(A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility - COM(2011) 681 final, 2011)*

## Benaderingen op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In de afgelopen jaren zijn er verschillende benaderingen uitgewerkt op dit thema. Zo introduceerde Carrol in 1991 de 'Pyramid for CSR' (Vrij vertaalt: 'De MVO Piramide') (Caroll, 1991).

Carrol stelt dat er vier verschillende 'lagen' zijn op basis waarvan MVO een rol speelt. (Legal, economic, ethical en philanthropic). Carrol ontdekte dat ethical en philanthropic functions een aanzienlijke bijdrage leveren ten opzichte van legal en economic (Caroll, 1991).

Goed om hierbij te vermelden is dat Carrol voortborduurde op een theorie bedacht door Friedman (1970). Carrol heeft de philanthropic function toegevoegd aan de al bestaande begrippen eerder genoemd door Friedman (1970).

Mohr et al (2010) stelt dat er drie profielen zijn als het gaat om de MVO benadering: business case, social values en syncretic stewardship. In de meeste gevallen is MVO hoofdzakelijk gedreven vanuit het belang om het bedrijfsresultaat te vergoten. Het dienen van het aandeelhoudersbelang en de in relatie daartoe staande economische winstgevendende resultaten is dan ook logisch te verklaren drijvende kracht (Mohr et al, 2010). Alleen gekeken naar de sociale waardenmodel van het MVO betreft organisaties die zich associëren met een specifieke sociale drijfveer - *"It is integrated into the organizational fiber in every way: visible symbols of the cause can be found everywhere in the company"* (Mohr et al, 2010). Organisaties die juist vanuit een syncretic stewardship MVO bedrijven zijn gericht op het harmoniseren van de balans van eisen van stakeholders en die van het bedrijf zelf. Deze bedrijven zullen zich richten op winstmaximalisatie als business case model, maar op hetzelfde moment hebben ze ook besef van het belang van MVO – op een goede, effectieve en betrouwbare manier.

In deze studie zal echter het model van Van Tulder en Van der Zwart een centrale rol spelen. Van Tulder en Van der Zwart (2012) specificeerde vier benaderingen op MVO: een in-actieve, re-actieve, actieve en pro-actieve. Net zoals bij alle type modellen is het belangrijk om te vermelden dat deze benaderingen een ontwikkeling zijn uit verschillende fase in sociale ontwikkelingen in diverse contexten. Met andere woorden er zal nooit volledig sprake zijn van een zuiver re-active houding, danwel actieve houding die in absolute zin passend zou zijn bij één specifieke context (Tilburg, Tulder, Francken, & Rosa, 2012). Het model van Van Tulder, beschreven in het boek *"Duurzaam ondernemen waarmaken"* (Van Tilburg, Van Tulder, Francken, & Da Rosa, 2012) zal ik verder als basis aanhouden in mijn analyse ook later in deze studie.

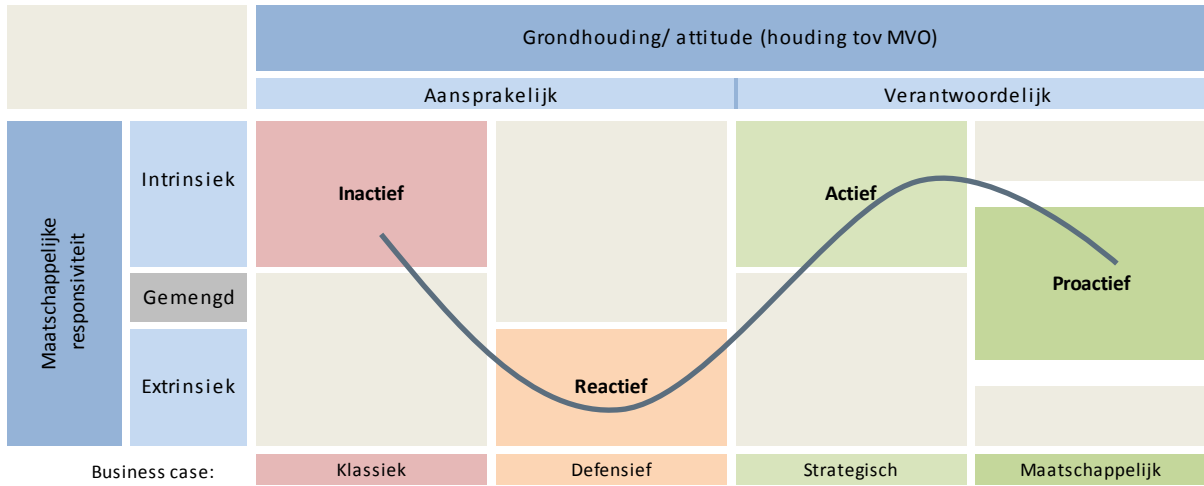


Duurzaam ondernemen wordt ook gedefinieerd als “een proces waarin een onderneming op eigen initiatief sociaal-maatschappelijke ambities heeft en een bijbehorende prestatie levert, die verder gaat dan wat de overheid eist” (Van Tilburg, Van Tulder, Francken, & Da Rosa, 2012). Om duurzaamheid te verbeteren 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 (Porter & Kramer, 2006). 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).

**Toelichting op het model van Van Tulder (2013):**

De eerste fase is de inactieve fase. Ondernemingen in deze fase vinden dat duurzaamheid een zaak van de overheid is. Ze houden zich aan de geldende wet- en regelgeving, maar beperken zich ook tot louter dat. Vanuit deze fase kan een overstap worden gemaakt naar zowel de reactieve als de actieve fase. Organisaties maken de overstap naar de reactieve fase wanneer zij extrinsiek gemotiveerd worden/zijn om te handelen op het gebied van maatschappelijke thema's. Dit is echter reactief van aard, daar ze alleen nog reageren op wat er van hun verlangd wordt. Tevens kan gesteld worden dat de reactie ook zelden de daadwerkelijke bedrijfsvoering verandert van ondernemingen. Reactie is vooral zichtbaar aan de 'buitenkant', denk hierbij aan communicatie naar externe stakeholders en PR. De derde fase is de actieve fase. In deze situatie wordt er daadwerkelijk aan de bedrijfsvoering iets verbeterd. Duurzaamheid wordt bewust gebruikt om concurrentievoordeel te behalen, maar zijn ondernemingen intrinsiek gemotiveerd om duurzame keuzes maken. De laatste fase is de proactieve fase. In deze situatie voelen ondernemingen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor grote maatschappelijke vraagstukken. De focus op duurzaam ondernemen overstijgt hierbij ook de belangen van alleen de eigen organisatie. In deze fase praten we ook over een noodzakelijk partnership met andere stakeholders om dit te verwezenlijken.

De transitie richting duurzaamheid is schematisch weergegeven in figuur hieronder:





### Paradox in winstoogmerk en duurzaamheid van organisaties

De kwantiteitstheorie (Friedman) van het geld stelt dat de geldhoeveelheid een direct, positief effect heeft op het prijsniveau. Hij deed hier samen met A. Swartz onderzoek naar en zij schreven: "A Monetary History of the United States" (1963). Dit onderzoek was vooral gericht op de rol van geld (geldaanbod) op de mate van economische activiteit, specifiek in de Amerikaanse geschiedenis. In zekere zin is dit te vertalen naar het primaire doel van bedrijven die eigenlijk maar één ding voor ogen zouden moeten hebben, namelijk winst maken (geld genereren). Meer geld, resulteert in meer investeringen, meer investeringen leidt tot werkgelegenheid wat voor een breder maatschappelijke welvaart zorgt.


Paradoxaal genoeg is het uitsluitend richten op winst maken vanuit de organisatie ook een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is weliswaar geen doelbewuste strategie om op deze wijze een bijdrage te leveren, desondanks zijn het wel bijkomend heden van hun primaire doel namelijk geld genereren. Het is aannemelijk dat dergelijke organisaties relatief weinig geïnteresseerd zijn in maatschappelijke vraagstukken, of in ieder geval de (positieve) bijdrage van hun organisatie daaraan. Van Tulder & Van der Zwart, (2006) hebben het in dit geval over een In-Active houding, ofwel een Corporate Self Responsibility. (Van Tulder & Van der Zwart, 2006)

Gekeken naar de meer Re-Active benadering zou de vertaling anders zijn naar de houding van organisaties ten opzichte van maatschappelijke vraagstukken. We hebben het dan over Corporate Social Responsiveness. Zie het als reageren op de (sociale) omgeving vanuit negatieve plichten. Als bedrijf moet je voldoen aan wet- en regelgeving, richtlijnen, procedures, protocollen, gedragsnormen etc. De mate waarin een onderneming hieraan voldoet is uitsluitend geënt op voorkomen van negatieve gevolgen wanneer men hier niet aan zou voldoen. Gesteld kan worden dat een dergelijke strategie gericht is op het voorkomen van de kwetsbaarheid op deze gebieden, maar de vraagstukken of uitdagingen niet worden benaderd vanuit kansen. (Van Tulder & Van der Zwart, 2006)

Organisaties die deze benadering echter juist wel zien als een positieve verplichting (in plaats van de negatieve verplichting bij een Re-Active fase) zitten in de Active fase en spreken we over Corporate Social Responsibility. Dergelijke type organisaties hebben een wezenlijk andere aanpak van bedrijfsvoering en wat ook meer gericht is op 'goed doen', meer dan uitsluitend geld genereren. Hierbij kan gesteld worden dat wanneer we het hebben over maatschappelijk verantwoord ondernemen de meeste bekende vorm hiervan is terug te zien in de Active fase/houding van een organisatie. (Van Tulder & Van der Zwart, 2006)

De Pro-Active benadering van maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat over een integratie tussen zowel een inside-out als outside-in benadering. Hier spreken we van Corporate Societal Responsibility. De kern van deze benadering gaat om het creëren van

partnerschappen en coöperatie tussen verschillende partijen (zowel publiek als privaat) om tot structurele oplossingen te komen - in dit kader oplossingen op maatschappelijke vraagstukken. (Van Tulder & Van der Zwart, 2006)

CSR Framework			
IN-ACTIVE	RE-ACTIVE	ACTIVE	PRO/INTER-ACTIVE
Corporate self Responsibility	Corporate Social Responsiveness	Corporate Social Responsibility	Corporate Social Responsibility
Legal compliance and utilitarian motives	Moral (negative) duty to compliance	Choice for responsibility and integrity; virtue	Choice for inter-active responsibility; discourse ethics
Inside-in	Outside-in	Inside-out	In-outside-in/out
Doing things right	Don't do things wrong	Doing the right things	Doing the right things right
Doing well	Doing well and doing good	Doing good	Doing well by doing good
What is required Economic Responsibility Narrow (internal CSR)			What is desired Social Responsibility Broad (external) CSR

## Leiderschap

Zoals eerder is gesteld, leiderschap is noodzakelijk om de transitie te maken naar duurzaamheid. Verondersteld wordt dat iedere transitiefase in het model van Van Tulder (2013) een passende leiderschapsstijl kent. In dit hoofdstuk wordt dan ook stilgestaan bij het begrip leiderschap, de verschillende definities en leiderschapsstijlen.

Leiderschap komt voor in alle lagen van een organisatie. Niet alleen per definitie in de top en het bestuur van een organisatie. Nu meer dan ooit is leiderschap een onderwerp dat in het maatschappelijke debat aan de orde komt. Over de afgelopen decennia zijn er tal voorbeelden te noemen van grote financiële instellingen, semioverheidsorganen, grotere internationale corporaties en niet te vergeten de politieke arena die mede door het risicovolle en op eigen belang gerichte gedrag van de leiders (negatief) in het nieuws zijn gekomen. Dat dit tevens wordt gezien als een van de belangrijkste oorzaken van de financiële crisis, frauduleuze praktijken en corruptie bevestigt de relevantie van het onderwerp. Maatschappelijk leiderschap is daarmee nog onderontwikkeld. Het vertrouwen in leiderschap is als gevolg daarvan nooit eerder zo onder druk komen te staan. Dit gebrek aan vertrouwen in leiderschap heeft ervoor gezorgd dat er een noodroep is ontstaan naar een 'nieuwe' leiderschapsstijl die antwoord biedt op hedendaagse (maatschappelijk) thema's.

Als gevolg van de economische crisis en meer gewicht in discussie omtrent maatschappelijke vraagstukken kent het leiderschap in organisaties zeker in de afgelopen jaren een hogere mate van complexiteit dan voorheen. Niet alleen private maar ook publieke organisaties worden geconfronteerd met de noodzaak om een concurrerende, efficiënte organisatie te zijn met aandacht voor klanttevredenheid en dit bovendien te realiseren middels een maatschappelijk verantwoorde wijze. Mensen (medewerkers) zijn kritischer en mogen en kunnen kritische geluiden ook laten horen. De omgeving of context van de leider verandert dus aanzienlijk. Er wordt dus meer gevraagd aan competenties. Van leiders wordt gevraagd te beschikken over organisatorische competenties alsmede strategisch te kunnen denken, plannen een visie te hebben, deze uit te werken, over te brengen en mensen te engageren.

### Verschillende definities van leiderschap

Voordat er dieper ingegaan wordt op het begrip leiderschap en er stilgestaan wordt bij de verschillende type leiderschapsstijlen zal er eerst een korte toelichting gegeven worden op de uiteenlopende definities van leiderschap. Zo zijn er veel verschillende definities van leiderschap te noemen. Hierbij dient te worden aangemerkt dat hier geen waardeoordeel in termen van goed of slecht in gegeven wordt, maar is dit hoofdstuk slecht bedoeld als een verkenning op het begrip leiderschap, juist omdat deze zo complex ligt. Leiderschap, zo is gebleken uit de literatuur is geen statisch begrip, maar heeft veel verschillende benaderingen en perspectieven. Om in het vervolg van dit onderzoek een helder beeld te hebben bij dit

begrip, hieronder een toelichting op enkele definities.

Stoker hanteert de volgende definitie van leiderschap:

*“ Leiderschap is het beïnvloeden van het gedrag van (een groep) medewerkers, door een persoon die ten opzichte van die medewerkers een formele positie inneemt. Dit beïnvloeden van gedrag gebeurt door gebruik te maken van bepaalde leiderschapsstijlen, eigenschappen en motieven en door het uitvoeren van verschillende activiteiten. ”* (Stoker & Kolk, 2013)

Stoker spreekt over leiderschap vooral in een formele context door het te hebben over het innemen van een formele positie en het beïnvloeden van medewerkers. In dit onderzoek is dit relevant, daar er hoofdzakelijk gekeken wordt naar de formele context waarin leiders werken, maar voor dit specifieke onderzoek is deze definitie te eenzijdig, daar in dit onderzoek verondersteld wordt dat de persoonlijke eigenschappen en kenmerken van de leider minstens zo belangrijk zijn.

Van Loon voegt daar echter wat aan toe, namelijk de visie van de leider maar ook de context waarin het leiderschap geplaatst wordt. Zijn definitie luidt als volgt:

*“ Het vanuit een visie van de leider dingen gedaan krijgen voor, door en met mensen in de context van de organisatie binnen de context van een maatschappelijk krachtenveld. ”* (Van Loon, 2006)

Min of meer ter aanvulling op deze definities de definitie van leiderschap door Hoskings & Morley (1991). Zij zetten de relaties onderling meer centraal, waarbij vaardig leiderschap een productieve cultuur ondersteunt. Definitie door Hoskings & Morley:

*“ A more or less skillful process of organizing, achieved through negotiation, to achieve acceptable influence over the description and handling of issues within and between groups. ”* (Morley & Hosking, 1991)

Een slechts kleine greep uit een tal van definities, die echter in dit onderzoek niet per se ieder uitgebreid aan de orde hoeven te komen. Het gaat in dit kader alleen om het bewustzijn dat er meerdere uiteenlopende definities hanteerbaar zijn en dat er verschillende perspectieven aan ten grondslag liggen, maar niet een leiderschapsdefinitie in het bijzonder de juiste is.

Om echter wel consistentie te hanteren in dit onderzoek wanneer er gesproken wordt over leiderschap wordt er de definitie van Northouse (2013) gehanteerd:

*“ Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken. ”* (Northouse P. G., 2013)

Er is bewust voor deze definitie gekozen vanwege zijn actualiteit (uit 2013) en tevens de aard

van de samenstelling uit verschillende andere definities zijn vrij algemene beschrijving (veelomvattend), wat de gelegenheid biedt om later in dit onderzoek niet beperkt te worden door de definitie leiderschap, maar dit meer open en vrij te kunnen benaderen (daar dit onderzoek exploratief en iteratief van aard is).

#### **Type leiderschap**

Gekeken naar leiderschap zijn er veel verschillende type leiderschapsstijlen te benoemen. Echter in dit kader, waar de nadruk ligt op enerzijds macht en anderzijds hoe dit aangewend kan worden in de transitie naar duurzaamheid zullen hierna ook die type leiderschapsstijlen behandeld worden die in datzelfde kader in het model van Van Tulder (2013) genoemd worden. Deze beperking is bewust aangebracht om later ook beter aansluiting te kunnen maken op dat specifieke model (van Van Tulder, 2013) wat een centrale rol heeft in dit onderzoek.

Zoals gezegd zijn er in de transitie naar duurzaamheid verschillende type leiderschapsstijlen die het best passend zijn om de transitie mogelijk te maken (Van Tulder 2013). Hoewel iedere leiderschapsstijl genoemd wordt best passend te zijn bij een specifieke fase in de transitie naar duurzaamheid dient te kanttekening te worden geplaatst dat dit in werkelijkheid genuanceerder ligt. Een leider kan immers meerdere verschillende type leiderschapsstijlen hanteren en ook het onderzoek naar leiderschap is een continu proces. Tevens is het aangenomen dat ook de context waarin de leider opereert een belangrijke factor is, net als de kenmerken van de persoon (de leider) zelf.

#### **Transactioneel leiderschap**

Transactioneel leiderschap dat is gebaseerd op de “transactie” tussen leiders en volgers (Bass B. , From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, 1991) wordt in de literatuur voornamelijk gezien als tegenhanger van transformationeel leiderschap. Toch bestaat daar verschil van inzicht over. Er zijn vanzelfsprekend meerdere benaderingen van leiderschap, echter de meest recente literatuur wijst voornamelijk op het onderscheid in transformationeel en transactioneel leiderschap (Keegan & Den Hartog, 2004) en bepaald een groot deel van de literatuur. Bass baseerde zijn theorie op die van Burns (Burns, 1978), maar deed een aantal fundamentele aanpassingen in the reeds bestaande theorie. Burns stelde namelijk dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap twee wezenlijk verschillende type leiderschapsstijlen zijn, maar dat goede leiders zowel transformationeel als transactioneel leiding kunnen geven.

Transactioneel leiderschap zou daarbij uitgaan van een zogenoemde ruilrelatie tussen de leider en de onderschikte of volger. Belangrijk hierbij is dat deze relatie stoelt op wederzijdse investeringen en opbrengsten (beide geven en nemen). Het doel is medewerkers te motiveren om te presteren zoals van hen wordt verwacht door het scheppen van goede condities en in

ruil voor beloning (Bass B. , 1985). Deze transactionele leiders kunnen effectief zijn in het duidelijk overbrengen van verwachtingen en doelstellingen, maar denken over het algemeen niet aan de lange termijn potentie van medewerkers waarbij de kritiek zou luiden dat het gericht blijft op de relatief korte termijn (Lievens et al., 1997). De transactionele leiderschapsstijl is de eerste in de reeks die past en genoemd wordt in het model van Van Tulder (2013).

#### *Authentiek leiderschap*

Authentiek leiderschap is een van de 'nieuwere' leiderschapsstijlen. Deze wordt als tweede genoemde door Van Tulder (2013). De basis voor het ontstaan van het deze leiderschapsstijl komt voort uit aspecten van de positieve psychologie en 'Positive Organisational Behaviour' (Avolio et al., 2004). Authentiek leiderschap heeft (onder meer) een positief effect op werktevredenheid, taakbetrokkenheid en motivatie (Avolio et al., 2004), maar ook op het vertrouwen in leiders, betrokkenheid bij de organisatie en het welzijn van medewerkers (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) (Avolio et al., 2005).

De definitie van authentiek leiderschap is in de literatuur vrij uiteenlopend. In dit onderzoek hanteer ik de volgende definitie van authentiek leiderschap van Walumbwa (2008):

*“ A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development. ”*

(Walumbwa F. , Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

Over het algemeen hebben medewerkers veel vertrouwen in authentieke leiders. Authentieke leiders blijven erg bij zichzelf en vertrouwen op wie ze zijn en wat ze kunnen. Daar in zijn ze erg constant, wat een basis creëert voor andere om op te kunnen vertrouwen. Dit komt mede doordat authentieke leiders vasthouden aan hun normen, waarden en principes (Northouse P. , 2013) (Zehndorfer, 2014). Authentiek leiderschap vertoont relatief gezien veel overeenkomsten met charismatisch leiderschap en transformationeel leiderschap (Walumbwa F. , Avolio, Gardner, Tara, & Peterson, 2008). Daar moet bij gezegd worden dat dit voor meerdere onderlinge leiderschapsstijlen het geval is. Er is zelden sprake van een zuivere leiderschapsstijl, die niet overlapt of overeenstemming toont met anderen.

De keerzijde van authentiek leiderschap is dat deze ook weerstand of onbegrip kan oproepen bij medewerkers. Authentieke leiders blijven erg bij zichzelf en zijn daarom minder snel flexibel en passen zich minder snel aan. Als de omgeving daar wel naar vraagt is dit lastig. Medewerkers die wel een positieve ervaring hebben met de authentieke leider ervaren juist vaak een hoge mate van betrokkenheid en verbondenheid met leider. Zij presteren dan ook beter en zetten zich extra in voor de leider (Walumbwa F. , Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) (Zehndorfer, 2014).

### *Charismatisch leiderschap*

Weber introduceerde de leiderschapsstijl 'charismatisch leiderschap'. In het model van Van Tulder (2013) komt deze leiderschapsstijl als derde aan bod. Hoewel we het ook zien bij de leiderschapsstijlen transactioneel en transformationeel is ook zeker hier geen census onder wetenschappers als het gaat over de definitie dan wel de relevantie van het begrip. Voor veel wetenschappers wordt het gezien als niet concreet genoeg.

En mogelijk raakt dat ook direct wel de kern van deze leiderschapsstijl. Charismatisch leiderschap vraagt namelijk een directe verbondenheid van volgers (Weber spreekt over aanhangers) met de leider (Weber, 1958). Het woord charisma geeft ook aan dat de leider de gave heeft om anderen op bijzondere wijze te inspireren. Medewerkers volgen deze leiders zonder daar lang bij stil te staan of te twijfelen (George et al., 2007). Weber noemt daarnaast enkele voorwaarden bij zijn opvatting over charismatisch leiderschap. Hij spreekt over kwaliteiten die als 'buitengewoon', 'bovennatuurlijk' of 'buitenmenselijk' te bestempelen zijn. Dat wil zeggen, in de ogen van de volgers – niet per se de objectieve beoordelaar. Dit impliceert ook al dat volgers in die zin een emotionele band zouden kunnen hebben met de leider. De relatie en met name de vertrouwensbasis is echter eindig. Wanneer volgers - om wat voor reden dan ook - niet meer geloven in de charismatische kwaliteiten van een leider, verdwijnt daarmee ook de machtsbasis (Weber, 1958). Charismatische leiders lijken echter vooral succesvol te zijn in tijden van onzekerheid en in een turbulente context, omdat de duidelijke visie en de richting waarin charismatische leiders durven uit te gaan een gevoel van zekerheid geeft bij medewerkers (Zehndorfer, 2014). Charismatische leiders zijn vaak dominant, willen invloed hebben, blinken uit in zelfvertrouwen en hebben uitgesproken waarden en normen.

### *Dienend leiderschap*

Dienend Leiderschap was het concept van Robert K. Greenleaf (Greenleaf, 1977). In zijn boek "Servant Leadership" stelt hij een voor die tijd controversiële vraag: of de gene die zich dienend gedragen tegenover een leider eigenlijk de echte leiders zijn? Dienend leiderschap wordt tegenwoordig meer gezien als een leiderschapsstijl waarin dienstbaarheid van leiders ten opzichte van medewerkers, klant en gemeenschap centraal staat. Dienend leiderschap is daardoor niet gebaseerd op macht, hiërarchie en status, maar juist op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers. Een dienend leider acteert op het belang van de organisatie, omgeving en personen (Abrahamson et al, 2009). Dienend leiderschaps komt in het model van Van Tulder (2013) als vierde leiderschapsstijl aan bod.

Daarmee zou je kunnen zeggen dat deze leiderschapsstijl - in tegenstelling tot andere leiderschapsstijlen – het belang van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers het centrale doel is (Van Dierendonck, 2011) (Northouse P., 2013). Van Dierendonck (2011) onderscheidt zes basiskarakteristieken van dienend leiderschap.

- Een dienend leider heeft als motivatie het empoweren en ontwikkelen van mensen.

- Hij/zij heeft een nederige houding en zet de belangen van anderen voorop.
  - De leider is authentiek. Hij/zij blijft dicht bij zichzelf en is integer in zijn/haar handelen.
  - De leider begrijpt en respecteert de gevoelens van anderen.
  - Een dienend leider geeft richting en duidelijkheid, zodat medewerkers weten wat er verwacht wordt van hen.
  - De leider is bereidheid verantwoordelijkheid te nemen en dient als een rolmodel.
- (Van Dierendonck, 2011)

### *Ethisch leiderschap*

Zoals eerder benoemd, er zijn meerdere leiderschapsstijlen gedefinieerd. In de literatuur is ook nog geen zuivere consensus bereikt over de grenzen tussen die leidersstijlen en/of definities. Trevino hanteert een veelvuldig gehanteerde scheiding in transactioneel, transformationeel en ethisch leiderschap (Trevino, 2003). En waar transactioneel en transformationeel leiderschap een meer 'volwassen' begrip is, is er nog relatief weinig over ethisch leiderschap geschreven. Dat is dan ook de reden dat ethisch leiderschap vooral in de afgelopen decennia een veelvuldig onderzochte leiderschapsstijl is (Kalshoven, 2010). Kalshoven (2010) deed onderzoek naar leiderschapsgedragingen die in lijn liggen met ethisch leiderschap. Als resultaat presenteerde hij de volgende zeven ethische leiderschapsgedragingen:

- Fairness (eerlijkheid, mensen gelijk behandelen, op een normatieve manier)
  - Integrity (beloftes houden, rechtlijnig in wat je als leider zegt en doet)
  - Ethical guidance (communiceren en voorlichting geven over ethische standaarden)
  - People orientation (zorgen voor, respecteren en ondersteunen van mensen)
  - Power sharing (medewerkers toelaten een eigen mening te uiten over het gevoerde beleid)
  - Role clarification (duidelijkheid omtrent verwachtingen en verantwoordelijkheden delen)
  - Concern for sustainability (het milieu en recycling in ogenschouw houdend)
- (Kalshoven, 2010)

Brown zou stellen dat een ethische leider omschreven zou kunnen worden als betrouwbaar, eerlijk, integer en in bepaalde mate als zorgzaam ten opzichte van werknemers/ondergeschikten (Brown & Trevino, 2006).

Trevino (Trevino, 2003) stelt dat ethisch leiderschap meer is dan alleen integer handelen en het inspireren van medewerkers. Het omvat volgens hem vooral ook een transactioneel component. (Daarmee doelt hij op het gebruik maken van middelen zoals belonen en straffen om daarmee het ethisch gedrag te stimuleren van werknemers/ondergeschikten (Brown & Trevino, 2006)



Ethische leiders kunnen goed de belangen en gevolgen inschatten voor de omgeving, evenals de gevolgen van hun handelen ten opzichte van de stakeholders (Trevino, 2003). Ethische leiders zijn daarnaast geloofwaardig en worden vooral ook vertrouwd juist omdat ze hun woord houden en daadwerkelijk doen wat ze pretenderen te (gaan) doen (Kalshoven, 2010). In het model van Van Tulder (2013) is ethisch leiderschap de als vijfde genoemde leiderschapsstijl.

#### *Visionair leiderschap*

Van Tulder (2013) noemt visionair leiderschap als zesde leiderschapsstijl in zijn model. Over visionair leiderschap is relatief gezien – tot de andere leiderschapsstijlen – weinig literatuur beschikbaar. Het wordt echter genoemd, vaak overlappend, in dezelfde context als transformationeel en charismatisch leiderschap, meer dan als een eigen gedefinieerde leiderschapsstijl (waar geen heldere definitie voor is gevonden).

#### *Verbindend leiderschap*

Verbindend leiderschap stelt dat leiderschap gezien wordt als een allesomvattende en collectieve netwerkactiviteit die door de gehele organisatie plaatsvindt. Problematiek waarmee leiders geconfronteerd worden kunnen alleen opgelost in gezamenlijkheid en door in verbinding met elkaar te staan. Verbindend leiderschap vraagt van leiders een omgeving te creëren waarin volgers gestimuleerd worden te helpen om de organisatiedoelen te bereiken (Gobillot, 2006).

#### *Transformationeel leiderschap*


Wanneer we kijken naar transformationeel leiderschap hanteert Bass (Bass B. , 1985) de definitie; de sociale invloed die een leider heeft op de volgers waarbij de rol bestaat uit het formuleren van doelen en het bepalen van visie.

De tegenstelling van transactioneel leiderschap in relatie tot transactieel leiderschap zit hem voornamelijk in het proces waarbij de relatie tussen de leider en zijn volgers wordt gecreëerd die het moraal en motivatie van beide partijen stimuleert (Northouse P. G., 2013)

Je zou daarmee kunnen stellen dat transformationele leiders meer inspirerend zijn voor hun ondergeschikten en emotionele behoeften weten te bevredigen, intellectueel meer weten te stimuleren en de focus op het belang van de groep weten te leggen (en die van de organisatie) (Bass B. , 1985).

#### *Situationeel leiderschap*

Hoewel situationeel leiderschap niet is genoemd in het model van Van Tulder (2013) wordt deze leiderschapsstijl veel genoemd zo is gebleken bij het lezen van literatuur over leiderschap. Om die reden is gekozen om deze leiderschapsstijl toch op te nemen in dit hoofdstuk om een voor de onderzoeker een meer compleet beeld neer te zetten van



leiderschap vanuit het perspectief van de onderzoeker. In de empirie zal deze type leiderschapsstijl echter niet worden onderzocht, dit is dus alleen een aanvulling op het literatuuronderzoek. In het conceptueel model zal deze ook buiten beschouwing worden gelaten.

Bij situationeel leiderschap gaat men er vanuit dat er een ideale manier van leiding geven is, maar dat deze volledig afhangt van (1) de situatie en (2) de persoon zelf. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996)

Hierbij geldt de formule: **B = f (P ↔ S)**

B = het gedrag van de leidinggevende

P = staat voor de persoon

S = voor de situatie

Hersey en Blanchard gaan er vanuit dat de leidinggevende stijl dus afhankelijk is van de situatie, een situatie die door twee verschillende aspecten gedefinieerd kan worden, namelijk taakgericht en relatiegericht.

Onder het taakgerichte aspect wordt verstaan de mate waarin de leidinggevende aangeeft en/of stuurt op wat er moet gebeuren, hoe, wanneer en waar. Bij het relatiegerichte aspect gaat het om de mate waarin de leidinggevende de medewerkers ondersteunt in dat proces.

Volledig afhankelijk van de situatie kan een meer participatiestijl, overtuigingsstijl, delegatiestijl, instructiestijl of een combinatie van deze stijlen van leidinggeven passend zijn. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996)

**Schematische aanvulling en samenvatting van de type leiderschapsstijlen gekoppeld aan de transitiefase uit het model van Van Tulder (2013).**

LEIDERSCHAPSTIJL	Belangrijkste eigenschappen van de leiderschapsstijl	Fase in de transitie naar duurzaamheid
Transactioneel	Leider beloont gewenst gedrag Leider sanctioneert niet ethisch gedrag Medewerkers waarderen hun leider bij voldoende duidelijkheid en resultaten Leiderschapsstijl passend bij een stabiele situatie	Inactief
Authentiek	Leider is zelfbewust Leider is principieel en houdt vast aan eigen waarden en normen Vaste groep medewerkers die de leider volgen (weinig afvallers of bijkomers) Leider is persoon waar medewerkers zich verbonden mee voelen Volgers hebben weerstand tegen authentieke leiders in onduidelijke situaties	Transitie van inactief naar reactief
Charismatisch	Leider biedt duidelijkheid en richting Leider treedt kortdaat op (toont dominantie) Leiderschapsstijl die zekerheid biedt voor medewerkers Leiderschapsstijl Passend bij een instabiele/onzekere situatie	Transitie van inactief naar reactief
Dienend	Leider zet de medewerkers centraal (als eerste) Leider heeft als drijfveer het ontwikkelen en laten groeien van medewerkers Leider heeft hoge mate van respect voor medewerkers Leider stel zich dienbaar op, is niet directief (geeft alleen richting) Leiderschap die verantwoordelijkheid neemt	Reactief, in de richting van de transitie van reactief naar actief.
Ethisch	Leider is ethisch moreel, principieel (fair in oordeel) Leider beloont gewenst ethisch gedrag Leider sanctioneert niet ethisch gedrag Leider is zelf een rolmodel	Transitie van reactief naar actief
Visionair	Geen op zichzelf staande leiderschapsstijl	Transitie van reactief naar actief, met de nadruk op de actieve fase.
Verbindend	Leiderschap dat gezamenlijkheid creëert om problemen op te lossen (geloof dat dit ook alleen in gezamenlijkheid mogelijk is) Leider creëert een stimulerende omgeving waarin medewerkers bij kunnen dragen aan de organisatiedoelstellingen Leider die relaties opbouwt, dialoog voert en discussie aanmoedigt	Actief
Transformationeel	Leider motiveert medewerkers om (moeilijke) doelen te behalen Leider is charismatisch Leider past leiderschapsstijl aan, aan de situatie (en behoefte van medewerkers) Leider stimuleert medewerkers in creativiteit en innoverend vermogen	Transitie van actief naar proactief en de proactieve fase

## Macht

### Machtsfilosofen

De maatschappelijke discussie over macht gaat over de grenzen en daarmee het controleren c.q. inperken van macht. Wat mag wel, wat mag niet? Tal van praktijkvoorbeelden zijn aan te halen die het tegendeel zouden bewijzen dat machtshebbers de vrije hand zouden moeten krijgen.

Voordat ik echter naar de hedendaagse discussie over macht kijk leg ik allereerst een basis door de ideologie van historische machtsfilosofen aan te halen. Ik ben mij hierbij bewust dat het doorlopen van diverse historische machtsfilosofen niet volledig is. Het is dan ook niet bedoeld om een historisch tijds kader uiteen te zetten. Deze basis is louter bedoeld als een vrije benadering vanuit de historie om het thema 'macht' in eerste instantie zagezegd een gezicht te geven. Later in dit hoofdstuk zal ik concreter ingaan op het thema macht en toewerken naar een toepassing van macht in dit specifieke onderzoek.

**Aristoteles** bijvoorbeeld; zou van mening zijn geweest dat macht beleggen bij één individu slecht is. De belangen van iedere andere betrokken partij zou immers uitgesloten worden. Dit is een algemeen geaccepteerd standpunt, weinig mensen zouden het hiermee oneens zijn. Het uitgangspunt van Aristoteles was dan ook dat de mens in wezen een sociaal wezen is. Alleen overleven zou in die zin onmogelijk zijn. Alleen in een samenleving kan je als mens ook zagezegd 'mens' zijn. Belangrijk hierbij is dat de samenleving van Aristoteles niet per se uit te drukken is in een bepaald type structuur als een monarchie, dictatuur, democratie, enzovoorts maar als een wijze waarop omgegaan wordt met belangen van individuen, groepen wat maakt: 'de 'samenleving'.

**Plato** zou in de discussie echter pleiten voor juist een absolute vorm of structuur waarin er een helder onderscheid is tussen leiders (die superieur zijn) en volgers die de ratio van deze leiders accepteren en deze dienen (zich onderwerpen aan). Ieder mens zou zijn eigen rol hebben. De samenhang of anders gezegd; het complementair zijn aan elkaar van ieders zijn rol, zou niet per definitie tot een beter menselijk bestaan leiden.

Als we dan kijken naar macht als in individuele zin 'macht over anderen'; stelt Plato net als **Kant** dat ieder mens een driftwezen is en behoeften heeft die bevredigd moeten worden. De mate waarin die behoeften ook daadwerkelijk bevredigd worden zouden bepalend zijn voor de mate waarin iemand macht heeft. Het gedeelde standpunt van Plato en Kant luidt dat het alleen nastreven van de eigen behoeften juist de onmacht van de eigen rationaliteit weergeeft. Merk op dat macht dus in zekere zin te vertalen is naar controle hebben over de eigen driften en gedreven worden door ratio. Kant legt dit uit door onderscheid te maken in een 'natuurwezen' (louter gedreven door eigen behoeften) en de 'ethische mens' (die gedreven

wordt door ratio en de eigen driften en belangen ondergeschikt kan maken).

**Nietzsche** daarentegen zou dit op zijn beurt bestrijden. Macht en de gedrevenheid door eigen behoeften (Nietzsche spreekt over begeerte) zouden juist samenhangen. Enerzijds zou macht een gevolg zijn van de persoonlijke driften, anderzijds zou macht ook juist als een voorwaarde gezien worden om de driften te bevredigen.

In tegenstelling tot Plato die stelt dat dit niet per se geordend is maar juist willekeurig en ongeorganiseerd tot stand komt stelt **Machiavelli** dat de bevrediging van driften, behoeften en belangen als menselijke kenmerken beschouwd moeten worden. Om zich te kunnen bevredigen zouden anderen gemanipuleerd moeten worden. Macht gaat dus over inzicht in zichzelf hebben en inzicht hebben in anderen. Machtsuitoefening in dit daglicht zou dus negatief zijn voor anderen maar positief voor diegene met macht. Machiavelli's politieke denkbeelden worden echter opvallend vaak als immoreel bestempeld.. In zijn politieke denken is de staat een wereld grote organisatie die haar kunnen (en willen) inzetten. Machiavelli's politieke denken is gebaseerd op een 'heerser' of 'vorst' die de wet bepaalde. Hij nam de realiteit van dat tijdperk aan als een feitelijk gegeven.

Een van de werken van Machiavelli (*Il Principe*) gaat immers ook over de macht en hoe die in het teken staat van één persoon: de prins of vorst, die met elk middel zijn eigen doelen mag realiseren. Belangrijk om te realiseren is dat deze middelen niet goed of slecht zijn omdat een doel goed of slecht is. Het zijn per definitie de juiste middelen als een doel bereikt wordt. "Het doel heiligt de middelen". En hoewel macht in deze opvatting als een immoreel begrip zal worden beschouwd is het uiterst relevant om te beseffen dat het gedachtegoed hierachter vandaag de dag gek genoeg niet zo verwerpelijk is als de literatuur zou doen vermoeden. Denk hierbij aan alle grotere organisaties die in de afgelopen decennia in een negatief daglicht zijn gekomen vanwege boekhoudschandalen, frauduleuze praktijken, wanbeleid, mismanagement enzovoorts. Het tegenargument zou gelden dat deze organisaties dit deden omdat ze er simpelweg geld aan verdiende. Hoewel dat als immoreel te bestempelen zou zijn, waren het die organisatie die simpelweg gebruik maakten van de beschikbare middelen om de dooideenvoudige reden dat ze er geld mee verdienden.

In zekere zin is in Machiavelli's werk hetzelfde terug te lezen. Zijn immoraliteit stelt hem juist in staat kennis van de macht te vergaren, zuiver gebaseerd op strategieën, technieken en bovenal de realiteit van toen. Door de wereld als een gegeven te nemen, in plaats van zichzelf te kaderen met ideologie, gaat Machiavelli voorbij aan iedere morele legitimering van een bepaalde vorm van handelen (door een heerser of staatsvorm in dit geval). Met andere woorden; het 'slechte' werd ondergeschikt aan het hogere doel, het 'goede', waarbij het doel de middelen heiligt.

**Hobbes** zijn opvattingen liggen redelijk in lijn met die van Machiavelli. Vooral als we kijken naar de opvattingen over de structuur van een staat en de rol van een heerser (Hobbes spreekt over een leider). Hobbes stelt dat alle macht bij de monarch belegd zou moeten zijn. In ruil voor een onderwerping aan dat machtsorgaan zouden diegene bescherming krijgen voor lijfsbehoud en goederen. Tevens zouden ze dan beschermd worden tegen de machtsverhoudingen die individuen onderling hebben (dus niet per se tegen die van de staat). Hiermee ontstaat er een zogenoemde machtsvrije ruimte van individuen ten aanzien van elkaar. Die laatste vorm van macht is geënt op middelen en status die ieder voor zichzelf verwerft.

Door angst zou men tot macht gedreven worden. Hobbes verbond macht en begeerte als zijnde een wederzijdse samenhang (evenals Machiavelli in die zin). Elk mens streeft naar genot en heeft logischerwijs de angst dit genot niet te kunnen bereiken of te verliezen. Dit is de basis voor machtswil. Angst als thema is ook terug te vinden in de werken van Machiavelli, waarbij macht een voorwaarde zou zijn om behoeften te bevredigen en de onderliggende angst om dit niet te bereiken zou leiden tot de machtswil die in een ieder aanwezig is. Het zichtbare verschil in deze opvatting zit hem voornamelijk in waartoe dit zou leiden. Hobbes stelt vrij absoluut dat dit leidt tot oorlog (iedereen tegen elkaar omdat ieder voor zichzelf eigen behoeften heeft en deze voor zichzelf wilt behartigen) waarbij Machiavelli stelt dat dit zou leiden tot een vervanging van de huidige macht voor een nieuwe. In *Il Principe* stelt hij ook letterlijk dat de prins altijd bang zou zijn macht te verliezen en vervangen zou worden door een nieuwe prins. Hij spreekt derhalve niet over een totale oorlog tussen alle individuen waarbij ieder zagezegd ten onder zouden gaan (Hobbes).

**Montesquieu's** visie op de samenleving in het algemeen en voornamelijk de verdeling van macht ligt meer in lijn met die van Aristoteles. Een samenleving zou zich in stand houden wanneer deze gevormd wordt door een systeem, waarin de macht verdeeld is en nog veel belangrijker; in evenwicht is. De 'evenwichtsvisie' waar over wordt gesproken is in zijn optiek zijn een machtsverhouding die tegelijkertijd een afhankelijkheidsverhouding is. Hij gaat daarbij uit van een gelijkheid van de mens voor de wet.

#### **Definitie van macht**

In de vorige paragraaf een uiteenzetting voor een historisch kader rondom macht. Maar hoe definiëren we macht nu in dit specifieke kader en hangt dit samen met het thema leiderschap? Macht en leiderschap zijn immers onlosmakend met elkaar verbonden. Leaders oefenen macht en invloed uit op hun omgeving om uiteindelijk resultaten te behalen. Zonder macht of het uitoefenen van invloed zouden leaders ook niet effectief kunnen zijn.

Macht wordt beschouwd als het vermogen om invloed te hebben over anderen en/of invloed te hebben over gebeurtenissen (Brennan, 2010). Binnen de sociale psychologie wordt macht door (Dahl, 1961) gedefinieerd als het hebben van de capaciteit om invloed te hebben over anderen en hen te laten doen wat jij wilt dat ze voor je doen. Zo worden macht en invloed vaak in dezelfde context gebruikt. In dit kader zal ik echter de volgende definities aanhouden, om daarbij ook het verschil te onderschrijven:

**Macht** = de mogelijkheid het gedrag van anderen te beïnvloeden in overeenstemming met de eigen doeleinden van de actor. (Dahl, 1961)

**Invloed** = de feitelijke machtsuitoefening (Hoogerwerf, 1985)

Sociaal psychologen John R. P. French en Bertram Raven ontwikkelden in 1959 een schema van vijf bronnen van macht (Raven & French, The bases of Social Power, 1959). In 1965 herziende B. Raven dit model en kwam daarmee met een zesde machtsbron (Raven, Power, Six Bases of, 1965). Ook French en Raven maakten in hun model een duidelijk onderscheid tussen macht en invloed, waarbij verondersteld wordt dat de poging tot beïnvloeding van de ene op de andere persoon meer succes heeft als de beïnvloedbaar meer macht heeft.

De zes machtsbronnen (Raven & French, The bases of Social Power, 1959)

- Beloningsmacht (Reward power)
- Bestraffingsmacht (Coercive power)
- Gelegitimeerde macht (Legitimate power)
- Referentie macht (Referent power)
- Expert macht (Expert power)
- Informatie macht (Informational power)

### **Beloningsmacht (Reward power)**

Gebaseerd op het idee dat als je iets goed doet, je er iets voor terug krijgt. Deze machtsvorm (Reward Power) biedt het vermogen om te delegeren van zaken die hij/ zij wenst of niet wenst via anderen en deze personen hiervoor te belonen. Voor managers in organisaties is het de capaciteit om medewerkers met de goede resultaten op een positieve manier te waarderen of te belonen.

### **Bestraffingsmacht (of sanctiemacht) (Coercive power)**

Deze machtsvorm (Coercive Power) is gebaseerd op het idee van dwang. Dit houdt in dat iemand gedwongen wordt iets te doen dat ze niet willen doen. Het uiteindelijke doel van dwang is doen. Managers die deze stijl hanteren beroepen zich op het gebruik van de bedreigingen in hun stijl van leidinggeven.

### **Gelegitimeerde macht (Legitimate power)**

Deze machtsvorm (Legitimate Power) biedt de mogelijkheid voor de leider om vanuit zijn rol of positie het gevoel van verplichting of verantwoordelijkheid af te dwingen. Legitieme macht is meestal gebaseerd of gekoppeld op een rol of functie in de organisatie (door hiërarchie bepaald). Medewerkers gehoorzamen traditioneel aan één persoon die een uitsluitende bevoegdheid heeft op basis van een positie of titel. In termen van invloed, is dit de meest zwakke machtsvorm.

### **Referentie macht (Referent power)**

Deze machtsvorm (Referent Power) gaat leiderschap gebaseerd op persoonlijke aanvaarding of goedkeuring. De leider binnen deze machtsvorm wordt vaak gezien als voorbeeld. Een leider die deze machtsvorm uitoefent voelt vaak de omgeving heel goed aan en kan veel invloed uitoefenen.

### **Expert macht (Expert power)**

Deze machtsvorm (Expert Power) is gebaseerd op informatie, kennis of expertise. Deze leiders hebben een hoge mate van intelligentie en vertrouwen op hun vermogen om verschillende organisatorische taken en functies te vervullen. Wanneer een leider een bepaalde expertise binnen een organisatie heeft kan hij/zij de medewerkers vaak sneller en meer overtuigen om hem/haar te vertrouwen en respect voor hem/haar te hebben. De expertise wordt gewaardeerd en is de basis voor de het volgen van de leider.

### **Informatie macht (Informational power)**

Deze machtsvorm (Informational Power) is gebaseerd op informatie in bezit van en argumentatie aangedragen door de leider. De leider heeft informatie macht wanneer deze controle heeft over het delen van bepaalde kennis en informatie met anderen. Iemand met informatiemacht kan de kennis onthouden of juist delen met medewerkers.

### **Teveel macht**

Corruptie wordt mogelijk wanneer leiders in machtsposities falen om bedrijfsbelangen gescheiden te houden van hun eigen persoonlijke belangen. Er zou immers ook geen controle nodig zijn op de scheiding van die belangen als iedere leider in alle situaties moreel-ethisch zou handelen. Het mag duidelijk zijn dat dit niet de realiteit is.

De samenleving geeft aanzienlijke ruimte voor macht aan corporaties en het leiderschap daarvan. Anders dan binnen vele democratische stelsels van overheden waarbij door stemming leiders worden gekozen zie je binnen bedrijven dat er veel mindere mate sprake is van zo'n dergelijk 'stemmings' proces. Toch krijgen leiders in (bedrijfs)organisaties aanzienlijke ruimte om hun macht aan te wenden. De gedachte hierachter is dat ze vanuit die





vrijheid ook beter in staat zijn organisaties te helpen groeien, innoveren en te ontwikkelen, veel meer dan wanneer hun macht aan banden zou zijn gelegd en ze minder ruimte zouden hebben om te ondernemen. Dat vraagt echter om een breed gedragen vertrouwen vanuit de sociale gemeenschap. Het vertrouwen dat die met zoveel macht de verantwoordelijkheid ook dragen. De verantwoordelijkheid om rekening te houden met de belangen van een verscheidenheid aan stakeholders, zowel intern als extern gezien vanuit de organisatie – in dit kader in het bijzonder het leveren van een bijdrage aan de sociale gemeenschap door maatschappelijk verantwoord te ondernemen en niet door persoonlijk gewin voorop te stellen. Dat vertrouwen kan geduid worden door het begrip fiduciair: ‘Een verplichting van een partij om in het belang van een ander te handelen. De verplichte partij is meestal een fiduciaire, dat wil zeggen iemand die de zorg van geld of eigendom toevertrouwd heeft gekregen. Ook genoemd fiduciaire verplichting.’ Het reguleren van die verplichting, of beter gezegd het beperken van de vrijheden is – zoals ook eerder beschreven – een maatschappelijke discussie die vooral sinds de economische crisis uit 2008 hoog is opgelaaid.

Dat vertrouwen lijkt echter onterecht, althans als we de onderzoeksresultaten van een studie door S. Bendahan et al (2015) aannemen. Zij ontdekten dat leiders daadwerkelijk corrupt gedrag vertonen wanneer macht wordt verworven. Ook eerlijke mensen gaan er misbruik van maken als ze maar lang genoeg in een positie met macht verkeren.

Wetenschappers verdeelden proefpersonen in groepen en gaven hen ruime financiële middelen. Slechts 1 persoon werd echter aangewezen als leider van de groep. Deze kreeg met die positie de verantwoordelijkheid een verdeling van dat geld over de groep te bepalen. Dit sociaal experiment leerde de onderzoekers dat macht corrupt maakt. (Bendahan, Zehnder, Pralong, & Antonakis, 2015)

In alle experimenten bleken de mensen met macht corrupt te worden en bovendien zichzelf meer geld toe te eigenen, zelfs als dat de totale opbrengst verminderde. De wetenschappers concludeerden dan ook: macht maakt corrupt, of je nou eerlijk bent of niet. Na verder onderzoek hierop bleek dat leiders steeds corrupter werden naarmate ze ook langer in de positie met macht zaten.

Ook bepaalden ze in het tweede onderzoek of individuele verschillen, zoals het testosterongehalte en persoonlijkheid, de corruptie van leiders beïnvloedden. Testosteron bleek te zorgen voor corruptere leiders. Eerlijkheid bleek te zorgen voor minder corrupte leiders, maar na verloop van tijd begonnen ook eerlijke leiders misbruik van hun macht te maken. (Bendahan, Zehnder, Pralong, & Antonakis, 2015)

Persoonlijke kenmerken van de leider zijn dus bepalend in de rol van macht en of het aanwenden van invloed op bepaalde machtsprocessen.

## Narcisme

Corrumpering van macht kan voorkomen worden als mensen kritisch zijn op hun leiders en daardoor een zekere mate van bescheidenheid afdwingen. Een narcisemeting is een handig hulpmiddel daartoe.

Over de corrumperende effecten van de macht zegt Lammers het volgende; dat mensen met macht assertiever en zekerder zijn, minder stress ervaren, direct(er) op hun doel afgaan en meer op uitdagingen focussen dan op problemen (Lammers, 2009). Hij noemt dat eigenschappen die nodig zijn om de top te bereiken en beslissingen te nemen. Maar diezelfde eigenschappen kunnen zich ook tegen iemand keren, aldus Lammers.

Uit een vrij recent onderzoek van Rijsenbilt (2011) naar de persoonlijkheidsdimensie van 953 bestuursvoorzitters (CEO's) van grote (Amerikaanse) bedrijven blijkt dat narcisme bij een CEO hoort (Rijsenbilt, 2011).

Narcisme: 'een sterk patroon van grootsheid (in fantasie of gedrag); behoefte aan bewondering en gebrek aan inlevingsgevoel, meestal beginnend in de vroege volwassenheid en aanwezig in verschillende situaties.'

Het is niet zo dat narcisme per definitie tot effectief leiderschap leidt. Hogere financiële resultaten hangen eerder samen met een gematigd niveau van narcisme dan met sterk narcisme. In het algemeen is het zo dat hoe narcistischer de bestuursvoorzitter is, des te meer de tegenmacht afneemt en overmoed het gevolg is (Rijsenbilt, 2011)

Wat Lammers in zijn artikel (2009) zegt over het corrumperende effect – dat je dat onder machtige politici ziet maar ook in sterk verdunde vorm bij 'gewone' mensen – geldt ook voor narcisme (Lammers, 2009). Het is voor belanghebbenden goed om te realiseren dat narcisme een essentieel onderdeel is van effectief leiderschap. Hij stelt dat machthebbers tot op zekere hoogte bescheiden dienen te blijven. Alleen 'als mensen kritisch zijn en blijven op hun leiders' kan worden voorkomen dat een volgende leider de troon bestijgt. Daarnaast zijn een realiteitsbesef en een flinke dosis zelfreflectie onmisbaar (Rijsenbilt, 2011).


## Concluderende samenvatting van de theorie

Het literatuuronderzoek richt zich op de drie onderwerpen, MVO, Leiderschap en Macht. Dit heeft inzicht gegeven in de actualiteit en noodzaak van MVO, in het verlengde daarvan het model van Van Tulder (2013), de rol van leiderschaps en de verschillende leiderschapsstijlen en er is een verkenning gedaan op het begrip macht.

In het eerste gedeelte, wat gaat over MVO, is de theoretische basis gelegd of beter gezegd de propositie voor duurzaamheid uiteengezet. Dit is gedaan aan de hand van het model van Van Tulder (2013). Daarin worden de transitiefases uitgewerkt naar duurzaamheid. Bij het bestuderen van de literatuur werd al gevonden dat bij bepaalde transitiefases ook een zeker type leiderschapsstijl als passend kan worden beschouwd (mogelijks zelfs als noodzakelijk). Het hoofdstuk wordt besloten met een weergave van het transitiefase model van Van Tulder (2013), welke ook in deze paragraaf als basis zal dienen, echter ditmaal verrekt met een plotting van de verschillende type leiderschapsstijlen in dit model.

Om dat mogelijk te maken is het onderwerp leiderschaps besproken, als tweede hoofdstuk. Immers wordt verondersteld dat leiderschap nodig is om de transitie naar duurzaamheid te realiseren. Uit de literatuur is geconcludeerd elke transitiefase in het model van Van Tulder (2013) een best passende leiderschapsstijl kent. Daarbij dient te kanttekening te worden geplaatst dat er niet gesproken kan worden in absolute termen. Hoewel aandacht wordt gegeven aan de beschrijving van de verschillende leiderschapsstijlen en hun kenmerken, wordt ook duidelijk dat leiderschapsstijlen ten dele overlappend kunnen zijn, leiderschapsstijlen verschillend worden toegepast in de organisatie en soms ook complementair kunnen zijn in bepaalde situaties. Een zuivere koppeling tussen de leiderschapsstijlen en de transitiefases uit het model van Van Tulder (2013) is daarom niet mogelijk. Maar daar er in de literatuur wel relaties worden gesuggereerd zal dit ook later in dit onderzoek worden onderzocht met een empirisch onderzoek. Dit tweede hoofdstuk over leiderschaps wordt besloten met een weergave van het model van Van Tulder (2013), verrekt met de gesuggereerde best passende leiderschapsstijlen uit de literatuur.

Uit de literatuur is aan te nemen dat de gang naar duurzaamheid transitiefases kent en dat iedere transitiefase ook een best passende leiderschapsstijl kent. Maar zoals ook eerder in de aanleiding beschreven; daar waar leiderschap is, is ook macht. Om een beter begrip te krijgen bij de rol en/of invloed van macht in leiderschap (en in het verlengde daarmee in de transitie naar duurzaamheid) is ook literatuuronderzoek gedaan naar macht, daarover het derde en laatste hoofdstuk in dit literatuuronderzoek. In dit hoofdstuk wordt allereerst een beschrijving gegeven van de verschillende definities en type machtsbronnen om dit begrip beter te begrijpen. Wat we leren uit dit onderzoek is dat leiders in (bedrijfs)organisaties aanzienlijke ruimte krijgen, om hun macht aan te wenden. Enerzijds stelt deze vrijheid ze in staat te



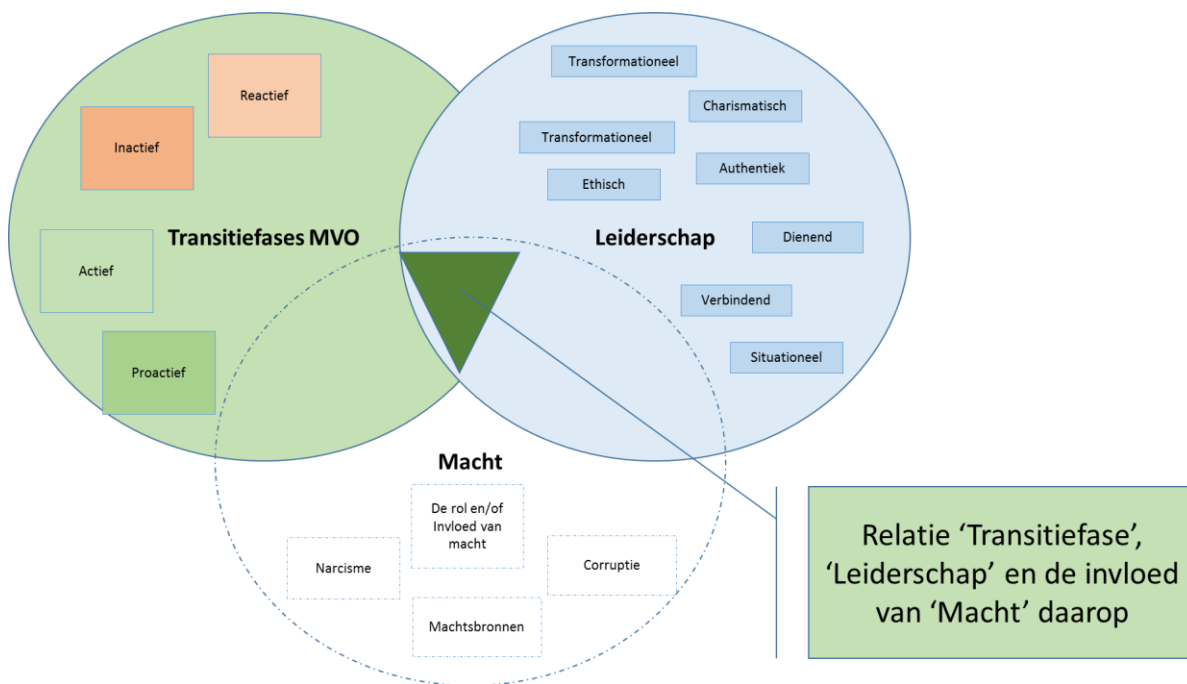
ondernemen, de organisatie te laten groeien, innoveren en ontwikkelen. Wanneer leiders meer worden ingeperkt in het kunnen aanwenden van hun invloed, beperkt dit ze in bewegingsvrijheid en mogelijk in het verlengde daarmee om tot positieve resultaten te komen. Maar anderzijds is er echter ook een argument om macht wel degelijk in te perken. Literatuurstudie wijst uit dat macht corrumpeert. (Bendahan, Zehnder, Pralong, & Antonakis, 2015). Persoonskenmerken van de leider lijken van invloed te zijn op de mate waarin leiders corrumperend gedrag vertonen.

Beperkingen van dit literatuuronderzoek is dat het is uitgevoerd op relatief complexe begrippen waar veel literatuur voor beschikbaar is. Dit is echter een exploratief verkennend onderzoek waarbij het literatuuronderzoek als eerste verkenning heeft gediend om later in de empirie mogelijke verbanden te kunnen vinden. Om die reden is het literatuuronderzoek vrij algemeen van karakter, maar geeft dit wel gelegenheid om later vanuit de empirie tot een afbakening te komen en dieper op enkele onderwerpen in te gaan.

De beschrijving van de begrippen MVO, leiderschap en macht geeft echter voor nu voldoende basis om daarvanuit een conceptueel model op te stellen.

## Conceptueel model

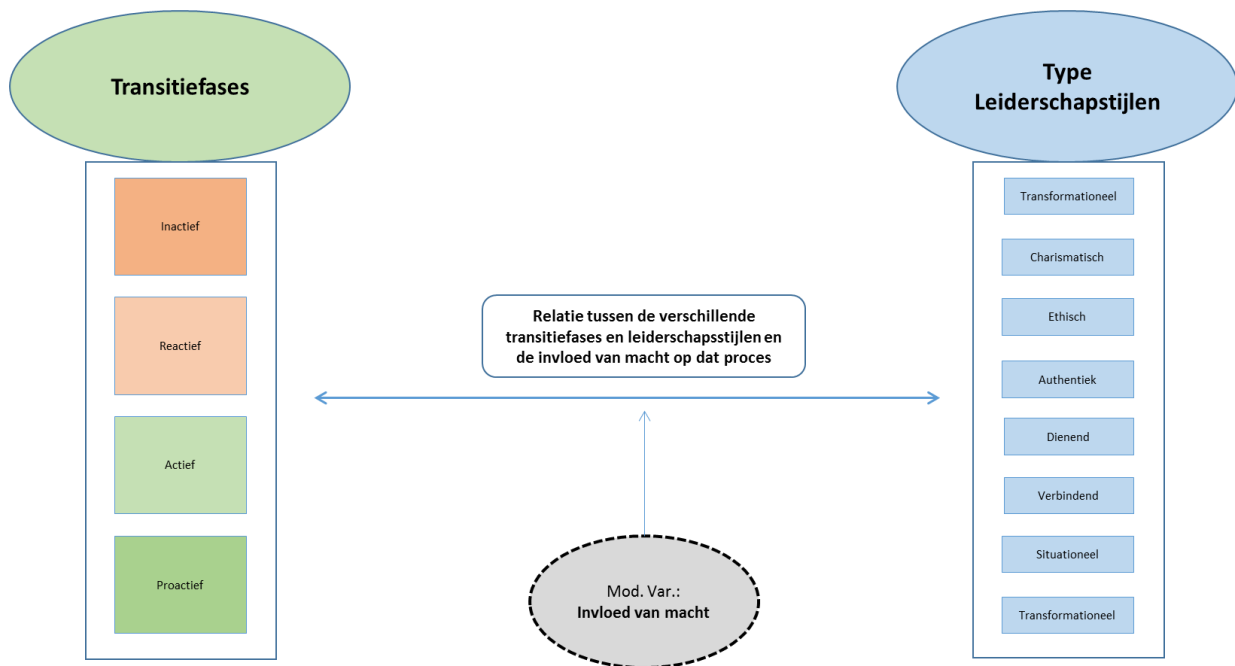
De concluderende samenvatting van de theorie leidt tot het volgende conceptuele model:



In dit model zijn wederom de drie onderwerpen MVO, Leiderschap en Macht centraal gezet. Deze worden door respectievelijk de groene, blauwe en transparante bollen weergegeven. Daarbinnen zijn de termen opgenomen die uit de literatuurstudie als mogelijk relevante variabelen later onderzocht dienen te worden.

Uiteindelijk gaat de kern van de studie over het raakvlak tussen de drie onderwerpen (weergegeven met de donkergroene driehoek in het midden) = de relatie van de transitiefases naar duurzaamheid, de rol van leiderschaps daarin en welke invloed macht daar op heeft.

Om deze nog wat vrije invulling concreter neer te zetten is hieronder een verfijning aangebracht op het conceptueel model, om duidelijk de onderwerpen en variabelen ten op zichte van elkaar te positioneren (zie afbeelding op de volgende pagina).



## Vraagstelling

### Hoofdvragen

- Wat is de relatie tussen de fasen in de transitie naar duurzaam ondernemen en de leiderschapsstijl van de leider?
- Hoe wordt die relatie beïnvloed door macht als modererende variabele?

### Subvragen:

- Gekeken naar de vier fasen (in-active, re-active, active, pro-active), zijn hier dan specifiek bepaalde 'machts' kenmerken te onderscheiden in de organisatie?
- Zijn er specifieke kenmerken van de leider en/of de organisatie te noemen die een modererend effect hebben op de transitie naar duurzaamheid?

Door de vraagstelling te beantwoorden kan het hypothetisch model van Van Tulder (2013) bevestigd, aangevuld of aangepast worden. Bovendien kan een stap gezet worden in de ontwikkeling van een nieuw model waarin fase in de transitie, leiderschapsstijl en de rol van macht daarin beschreven worden.

### Stellingen:

- 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.

- Macht of machtsuitoefening speelt een nadrukkelijke rol in de transitie naar duurzaam ondernemen.
- Bij ondernemingen in de proactieve en actieve fase zijn er duidelijke verschillende kenmerken te zien dan bij ondernemingen in de inactieve en reactieve fase
- Kenmerken van de leider hebben een positieve werking in de transitie naar duurzaamheid

## Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van dit onderzoek behandeld. Als eerste bied ik een toelichting op de onderzoeksmethodiek. Daarin sta ik stil bij de onderzoekspopulatie en verschillende onderdelen van het gehouden empirisch onderzoek (de survey en twee opdrachten over het eigen leiderschapsprofiel van de ondervraagde). Daarop volgt een toelichting op de vergaarde data, de gebruikte variabelen, analyse en validiteit van het onderzoek.

### Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een iteratief exploratief onderzoek en bestaat uit twee onderdelen: literatuuronderzoek en empirisch onderzoek.

*Het literatuuronderzoek* richtte zich op drie thema's, te weten Leiderschaps, Macht en Duurzaam ondernemen.

*In het empirisch onderzoek* heeft er een uitvraag plaatsgevonden bij leiders van diverse ondernemingen in verschillende fases van duurzaamheid, over de business case van hun onderneming, hun leiderschapsstijl en hun mindset.

De onderzoeksgroep bestond uit een groep van 87 business executives die deelnamen aan een MBA-course van de Erasmus Universiteit. 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 de MBA-course over leiderschap.

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.

### Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de samenhang te toetsen tussen de thema's leiderschap en duurzaam ondernemen en de rol van macht in de transitie naar transformationeel leiderschap.

Het onderzoeken hiervan leidt tot meer inzicht in de rol van macht die leiders hebben en/of gebruiken in het transitieproces naar duurzaam ondernemen.

### Onderzoeksgroep

Het praktijkgerichte onderzoek is uitgevoerd bij een groep van 87 internationale business executives die een MBA-course volgden aan de RSM van de Erasmus Universiteit in Rotterdam in het schooljaar 2014 - 2015. Dit onderzoek is geïntegreerd in een cursus duurzaam leiderschap die deze studenten volgden. De business executives hebben allemaal minimaal enkele jaren werkervaring en zijn afkomstig uit zowel het hoger als het midden- en lager management. Ze hebben verschillende nationaliteiten en werkten ten tijde van het onderzoek bij verschillende type organisaties.

### 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. 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.

De opbouw ziet er als volgt uit:

- Een aantal algemene vragen (waaronder leeftijd, geslacht, functie, etc.)
- Een aantal persoonlijke vragen (waaronder leiderschapsstijl, netwerk, social engagement, etc.)
- Vragen naar de duurzaamheidsfase van de onderneming waarin ze werkzaam zijn, gebaseerd op het model van Van Tilburg et al. (2012)
- Vragen naar indicatoren van macht in de context waarin ze werkzaam zijn

*Tevens zijn er vragen gesteld over 'de mindset van de respondent en zijn/haar board, gebaseerd op het 6C-model van Tideman en Arts (2013). Deze vragen zijn gesteld in eenzelfde onderzoek met een collega student, maar in dit kader niet relevant voor dit onderzoek. Resultaten uit deze vragen zijn dan ook buiten de analyse gehouden.*



Er zijn 82 survey's ingeleverd. Dit is een respons van 94%. Verklaring voor deze relatief hoge respons is dat dit een verplichte exercitie was, als onderdeel van de MBA-course waaraan de respondenten deelnamen. De vragenlijst is als bijlage te vinden onder het hoofdstuk 'Bijlage', als onderdeel '(1) vragenlijst / survey'. Het gaat om een relatief kleine onderzoekspopulatie, de reden waarom de hele populatie de survey heeft ontvangen en er geen steekproef is gedaan. De onderzoekspopulatie is ook te klein om algemeen geldige kwantitatieve uitspraken te doen.

Voor wat betreft de periode waarover onderzoek is gedaan: er is hier sprake van een cross-sectioneel onderzoek omdat er op slechts één tijdstip informatie werd verzameld bij één en dezelfde groep.

De survey is aangevuld met onderzoek naar de leiderschapsprofielen en die context naar indicatoren van macht. Zie hieronder.

Dit 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 business case van de onderneming
- een persoonlijke leiderschapsbiografie
- huidige en toekomstige (gewenste) leiderschapsstijl
- het eigen netwerk
- de eigen mindset en die van het topmanagement van de onderneming
- persoonlijk motto, visie en doelen
- leiderschapsontwikkeling
- reflectie op eigen leiderschap

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.

### *De data*

Zowel de survey als het onderzoek (opdracht) naar het leiderschapsprofiel waren in beginsel niet anoniem, maar zijn met een nummer aan elkaar gekoppeld om uiteindelijk wel als een onderdeel van een respondent gezien moeten worden. Alle onderzoeksresultaten zijn echter wel anoniem verwerkt.

### *De analyse*

De kwantitatieve data uit de survey en de leiderschapsprofielen zijn ingevoerd in en geanalyseerd met het statistisch programma SPSS 24 (IBM). Er is gezocht naar de relaties zoals verondersteld in het conceptueel model eerder in dit hoofdstuk. Deze veronderstelt een relatie tussen de fase van de onderneming met betrekking tot duurzaam ondernemen en de leiderschapsstijl van de leider.

In de analyse hiertoe zijn frequentietabellen en kruistabellen uitgevoerd en is gebruik gemaakt van de Pearson Chi-kwadraat toets en de Kruskal-Wallis toets om correlaties te meten (met respectievelijk nominale met nominale data en ordinale met nominale data).

Het verband tussen de fase van de onderneming en de aanwezigheid van machtsindicatoren (van de leider) is onderzocht met Spearman's rangcorrelatie. Het verband tussen de leiderschapsstijl van de leider en het uitoefenen van invloed (macht) 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. Ook is gekeken wat het effect van leiderschapskenmerken en organisatiekenmerken is op deze relaties.

## Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven van het empirisch onderzoek. Per variabele is uiteengezet welke bevindingen gedaan zijn en wordt in kwalitatieve zin gesproken over de betrouwbaarheid van deze variabele.

### *Variabelen*

#### **Variabele 1: Fase van de onderneming in de transitie naar duurzaam ondernemen**

De variabele “fase van de onderneming” is vastgesteld door het combineren van 12 vragen uit de survey, die inzicht geven in de duurzaamheid van de onderneming (subonderdeel 2 in de vragenlijst).

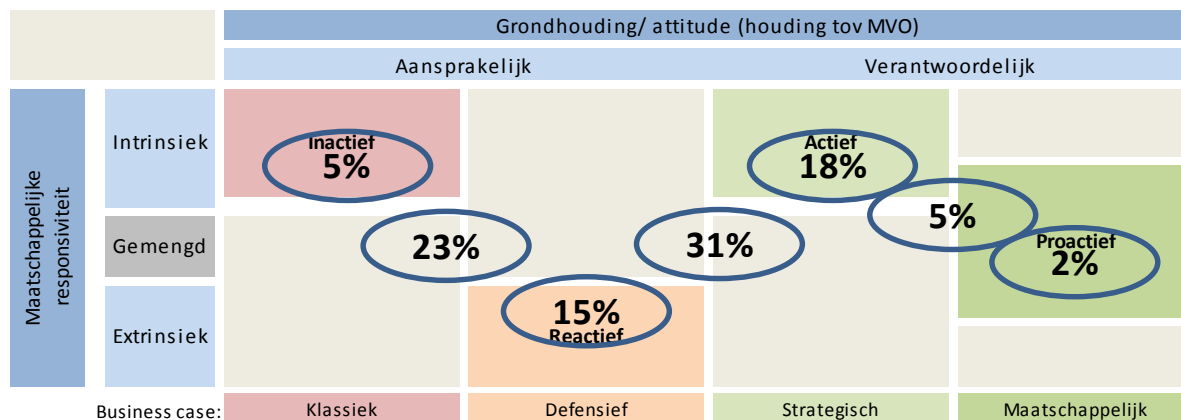
De scores van de antwoorden op de vragen zijn opgeteld, vermenigvuldigd met het aantal vragen dat ingevuld is en deze uitkomst is vervolgens gedeeld door 12 om voor alle respondenten tot een vergelijkbare score te komen.

De totale score 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 en 3 ‘tussenfasen’:

- de inactieve fase (score 0 - 18)
  - tussen (in transitie) fase inactief en reactief fase (score 19 - 24)
- de reactieve fase (score 25 - 30)
  - tussen (in transitie) reactieve fase en actieve fase (31 - 36)
- de actieve fase (score 37 - 43)
  - tussen (in transitie) actieve fase en proactieve fase (44 - 48)
- de proactieve fase (score 49 >)

In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat iedere onderneming op het moment van het onderzoek zich met een bepaalde duurzaamheidsscore in de daarbij passende fase of tussen (transitie) fase bevindt, in de transitie naar duurzaam ondernemen. Dit is echter een versimpelde weergave van de werkelijkheid. Binnen de onderneming zullen verschillende bedrijfsonderdelen zich in verschillende fasen bevinden en dus ook verschillende scores op het gebied van duurzaamheid. Daar komt bij dat het resultaat van deze variabele (de duurzaamheidsscore van de onderneming) slechts de perceptie van de respondent is. In een aantal gevallen heeft een respondent één of meerdere vragen naar de duurzaamheidsscore niet beantwoord.



In het figuur hierboven 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 transitie naar de reactieve fase (23%) en de transitie naar de actieve fase (31%).

De Cronbach's alpha is berekend op 0,86. Dit houdt in dat er een hoge mate van consistentie is tussen de 12 opgenomen vragen in deze analyse.

## Variabele 2: Type leiderschapsstijl

In het tweede empirisch onderzoek, de uitvraag naar het leiderschapsprofiel, hebben respondenten aangegeven welke leiderschapsstijl zij op dit moment op zich van toepassing vinden. In deze vraagstelling zijn in tabelvorm de leiderschapsstijlen uit het model van Van Tulder (2013) gebruikt. De respondenten hebben een leiderschapsstijl of meerdere kunnen kiezen. Tevens is de mogelijkheid gegeven middels een vrij veld een andere leiderschapsstijl te geven als dit een andere zou zijn dan die al in de tabel ingegeven waren.

Totaal aantal genoemde leiderschapsstijlen: \_\_\_\_\_ 128 maal  
 1 genoemde leiderschapsstijl: \_\_\_\_\_ 19 respondenten  
 2 genoemde leiderschapsstijlen: \_\_\_\_\_ 28 respondenten  
 3 genoemde leiderschapsstijlen: \_\_\_\_\_ 15 respondenten  
 4 genoemde leiderschapsstijlen: \_\_\_\_\_ 2 respondenten  
 Leiderschapsstijlen anders dan vanuit het model van Van Tulder (2013): \_\_\_ 7 respondenten  
 Geen genoemde leiderschapsstijl: \_\_\_\_\_ 11 respondenten

Alleen leiderschapsstijlen uit het model van Van Tulder (2013) worden meegenomen in de analyse.

In het figuur hiernaast staat weergegeven hoe vaak de verschillende leiderschapsstijlen genoemd zijn, in aantallen. Transactioneel leiderschap (30 maal) is het meest genoemd als de huidige leiderschapsstijl.

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

Tevens is de verdeling van respondenten in percentages weergegeven in de tabel

hieronder over alleen leiderschapsstijl die het meest passend is bij een duurzame onderneming. In percentages is vermeld hoeveel respondenten van de totale

Transactioneel leiderschap	11%
Authentiek leiderschap	7%
Charismatisch leiderschap	6%
Dienend leiderschap	5%
Ethisch leiderschap	10%
Visionair leiderschap	11%
Verbindend leiderschap	15%
Transformationeel leiderschap	12%

onderzoekspopulatie een specifieke leiderschapsstijl hebben gekozen als meest passende, dit betreft 77% van het totaal aantal respondenten. 23% heeft geen passende leiderschapsstijl genoemd.

Deze variabele is slechts met een vraag in de survey geanalyseerd. Daar komt bij dat de opdrachtformulering in de survey (opdracht leiderschapsprofiel) ook aangeeft dat een inhoudelijke verdieping op het onderwerp leiderschapsstijlen later in de MBA-course zal plaatsvinden. Daarom moet rekening gehouden worden met de mogelijkheid dat de respondenten onvoldoende begrip hadden bij het beantwoorden van deze vraag, over een al complex begrip als leiderschapsstijl. Ook hierbij geldt immers dat het gaat om de perceptie van de respondent, die zo mogelijk ook onvoldoende kennis en besef had van het begrip leiderschapsstijl. Betrouwbare conclusies kunnen derhalve niet getrokken worden uit deze variabele, daar de uitvoering van deze opdracht mogelijk heel verschillend is geweest tussen de respondenten.

### **(Modererende) variabele 3.1: Kenmerken van de leider**

In de survey is een uitvraag gedaan naar diverse kenmerken van de leider, die mogelijk een modererende werking zouden kunnen hebben op de relatie tussen de leiderschapsstijl en de fase van duurzaamheid van de organisatie.

In de survey en de leiderschapsprofielen is gevraagd naar de volgende verschillende kenmerken die een modererend effect zouden kunnen hebben: Geslacht (Man/Vrouw), Leeftijd (verdeeld over 10 jaar categorieën), Attitude t.o.v. duurzaamheid (verdeeld over 4 categorieën), Management level waarop de respondent functioneert (verdeeld over 4

categorieën), Aantallen ondergeschikten (verdeeld over 6 categorieën), Betrokkenheid in sociale thema's en de Betrokkenheid in internationale fora (beide verdeeld over 4 categorieën).

		geslacht			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	man	64	78,0	83,1	83,1
	vrouw	13	15,9	16,9	100,0
	Total	77	93,9	100,0	
Missing	System	5	6,1		
Total		82	100,0		

Zoals hierboven te zien is, bestaat zeker 78% van de onderzoekspopulatie uit mannen, 15,9% uit vrouwen en heeft er 6,1% van de respondenten hun geslacht niet opgegeven.

		leeftijd			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	25-34	49	59,8	59,8	59,8
	35-44	30	36,6	36,6	96,3
	45-54	3	3,7	3,7	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

60% van de respondenten zijn tussen de 25 en 34 jaar. 37% is tussen de 35 en 44 jaar oud en 4% tussen de 45 en 54 jaar. Er zijn geen respondenten die vallen in de leeftijdscategorie jonger dan 25 jaar of ouder dan 54 jaar.

		attitude towards sustainability			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	Idealistic	0	0,0	0,0	0,0
	pragmatic	21	25,6	29,2	29,2
	realistic	32	39,0	44,4	73,6
	practical-idealistic	19	23,2	26,4	100,0
	Total	72	87,8	100,0	
Missing	System	10	12,2		
Total		82	100,0		

39% van de respondenten geeft aan 'Realistic' van aard te zijn in de benadering van duurzaamheid. Opvallend is dat er 0% wordt gescoord op Idealistic. Er is een ongeveer gelijke score op Pragmatic en Practical-Idealistic. Interessant dat Idealistic als op zich staande benadering niet een maal wordt genoemd, maar gecombineerd met het begrip practical wel door ruim 23% van de respondenten werd gekozen. 12,2 % heeft geen antwoord gegeven.

### eigen houding tov sustainability

		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	inactief	10	12,2	15,2	15,2
	transitie van inactief naar	5	6,1	7,6	22,7
	reactief	20	24,4	30,3	53,0
	transitie van reactief naar	14	17,1	21,2	74,2
	actief	11	13,4	16,7	90,9
	transitie van actief naar	3	3,7	4,5	95,5
	proactief	3	3,7	4,5	100,0
	Total		66	80,5	100,0
Missing	System	16	19,5		
Total		82	100,0		

Zoals in hierboven af te lezen is, geeft 24% van de respondenten 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.

Als we kijken naar samenhang tussen de hiervoor twee genoemde kenmerken 'attitude towards sustainability' en de 'eigen houding tov sustainability' zien we dat de meeste respondenten in de transitie fase van re-active naar active met 15% vertegenwoordigd een 'Realistic' benadering hebben en met 11% een 'Pragmatic' benadering hebben. In de proactieve fase zitten alleen respondenten (3%) met een 'Pragmatic' benadering hebben.

Attitude towards sust.' Versus 'Eigen houding tov sust.'							
	In-active	In-active > re-active	Re-active	Re-active > active	Active	Active > pro-active	Pro-active
Pragmatic	1%	4%	3%	11%	4%	3%	3%
Realistic	3%	11%	11%	15%	4%	0%	0%
Idealistic	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Practical-idealistic	1%	8%	1%	4%	8%	3%	0%

### managementniveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum.e Percent
Valid	lower management	26	31,7	33,3	33,3
	middle management	35	42,7	44,9	78,2
	senior management	10	12,2	12,8	91,0
	top management	7	8,5	9,0	100,0
	Total		78	95,1	100,0
Missing	System	4	4,9		
Total		82	100,0		

Gekeken naar de level of het niveau binnen de organisatie behoort de grootste groep (42,7%) respondenten tot het middenmanagement. 31,7% maakt deel uit van het lager management, 12,2% van het hoger management en tot het topmanagement behoort 9% van de respondenten. Van 5% van de respondenten is niet bekend op welk niveau ze werkzaam zijn.

aantal ondergeschikten					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	0	22	26,8	27,2	27,2
	1-5	26	31,7	32,1	59,3
	6-10	10	12,2	12,3	71,6
	11-25	12	14,6	14,8	86,4
	26-100	9	11,0	11,1	97,5
	>100	2	2,4	2,5	100,0
	Total	81	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		82	100,0		

Van de respondenten geeft bijna 27% aan geen direct leiding te geven aan medewerkers onder hem/haar. Het grootste gedeelte van de onderzoekspopulatie (31,7%) geeft aan leiding te geven aan 1 tot 5 personen. Van 1 respondent is niet bekend of hij/zij leiding geeft aan 1 of meerdere personen.

involvement social sphere					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	non existent	7	8,5	8,8	8,8
	low	28	34,1	35,0	43,8
	average	30	36,6	37,5	81,3
	high	15	18,3	18,8	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

8,5% van de respondenten geeft aan niet betrokken te zijn in een sociale context bij thema's gericht op duurzaamheid 34,1% geeft aan 'low' betrokken te zijn en 36,6% 'average'. Van 2 respondenten is niet duidelijk in welke mate zij betrokken zijn bij thema's gericht op duurzaamheid in de sociale context. Ruim 18% aan geeft veel betrokken te zijn.

involvement international fora					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	non existent	41	50,0	50,6	50,6
	low	27	32,9	33,3	84,0
	average	8	9,8	9,9	93,8
	high	5	6,1	6,2	100,0
	Total	81	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		82	100,0		

Enigszins in relatie tot het vorige kenmerk staat de betrokkenheid van de respondenten in een meer internationale context gericht op thema's aangaande duurzaamheid. Daarin geeft een relatief kleine groep respondenten (6,1%) aan veel (high) betrokken te zijn op internationale fora. Opvallend is dat de helft van de respondenten (50%) aangeeft dit helemaal niet te doen en ook een groot gedeelte van de respondenten met bijna 33% aangeeft 'low' betrokken te zijn



op internationale fora als het gaat om duurzaamheid. Van 1 respondent is niet bekend of hij/zij betrokken is op internationale fora.

Alle kenmerken in dit hoofdstuk worden weergegeven door slechts één variabele. De betrouwbaarheid van de variabelen geslacht, leeftijd en niveau en aantallen ondergeschikten is hoog omdat het hierbij gaat om bekende eenduidige begrippen. Voor de overige getoetste kenmerken is de betrouwbaarheid minder hoog. Dit geeft problemen voor de betrouwbaarheid in zijn totaal. In de vragenlijst is geen context gegeven of een duidelijke beschrijving gegeven om wat voor fora het gaat, Ook de mate van betrokkenheid en de keuzes die de respondent kon maken zijn niet duidelijk gedefinieerd. Daarbij is het aan de perceptie van de respondent overgelaten wat 'low', 'average' en 'high' inhouden (welke mate). Maar dit is uit de antwoorden niet goed op te maken wat het lastig maakt betrouwbare conclusies te trekken. Dit geldt ook voor de perceptie van de verschillende duurzaamheid fases (vanuit het model van Van Tulder, 2013). De respondenten hebben echter wel colleges gevolgd over dit thema en ook over dit specifieke model van Van Tulder (2013), maar is niet met zekerheid te zeggen dat de respondenten de begrippen eenduidig hebben gehanteerd, daar er geen duidelijke definitie of begrippenkader is gegeven in de vragenlijst.

### **(Modererende) variabele 3.2: Kenmerken van de organisatie**

Naast de kenmerken van de leider kijken we ook naar de kenmerken van de onderneming, om een breed perspectief te krijgen van beide variabelen in het zoeken naar verbanden tussen beiden. In deze tweede modererende variabele wordt gekeken naar de branche waarin de onderneming opereert, of deze maatregelen neemt tot duurzaamheid, of en hoe duidelijk de visie van het bestuur is op duurzaamheid en of duurzaamheid een rol speelt bij het maken van grote beslissingen.

		SBI score			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Sum Percent
Valid	winning van delfstoffen	1	1,2	1,3	1,3
	industrie	30	36,6	38,0	39,2
	productie en distributie electriciteit en aardgas	4	4,9	5,1	44,3
	vervoer en opslag	4	4,9	5,1	49,4
	informatie en communicatie	13	15,9	16,5	65,8
	financiële instellingen	8	9,8	10,1	75,9
	verhuur en handel in onroerend goed	2	2,4	2,5	78,5
	zakelijke dienstverlening	12	14,6	15,2	93,7
	overheidsdiensten	1	1,2	1,3	94,9
	onderwijs	3	3,7	3,8	98,7
	gezondheidszorg	1	1,2	1,3	100,0
	Total		79	96,3	100,0
Missing	System	3	3,7		
Total		82	100,0		

Er is gekeken of de branche waarin de onderneming opereert van invloed is op de onderzochte relaties. Hiervoor wordt de SBI indeling gehanteerd (SBI 2008 versie 2013, 2014). Respondenten hebben aangegeven bij welke onderneming zij werkzaam zijn. De onderzoeker heeft deze echter zelf organisaties ingedeeld via de SBI indeling. Dit is namelijk geen vraag geweest aan de onderzoekspopulatie.

In totaal kwamen 11 van de 19 door SBI onderscheiden branches voor. De meeste respondenten (36,6%) zijn werkzaam in de industrie. Industrie is samen met Informatie & Communicatie en Zakelijke dienstverlening met respectievelijk 15,9% en 14,6% de meest vertegenwoordigde branches binnen deze onderzoekspopulatie. Van 3,7% van de respondenten is niet bekend bij welke onderneming ze werkzaam zijn.

environmental measures					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Sum. Percent
Valid	little initiative	6	7,3	7,5	7,5
	guided by what is required by law	18	22,0	22,5	30,0
	guided by the pressure of stakeholders	22	26,8	27,5	57,5
	real vision and policy	26	31,7	32,5	90,0
	initiatives together with other organisations	8	9,8	10,0	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

De meeste respondenten (31,7%) geven aan dat hun organisatie daadwerkelijk een eigen visie en beleid hebben op het gebied van duurzaamheid. 9,8% van de respondenten geeft aan dit zelfs verder gaat dan dat in hun organisatie daar er ook daadwerkelijk initiatieven met andere organisaties ontplooid worden. Van twee organisaties is niet bekend hoe ze scoren op dit kenmerk.

vision of board					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Sum. Percent
Valid	no clear vision	11	13,4	14,5	14,5
	limited vision	23	28,0	30,3	44,7
	reasonable clear vision	23	28,0	30,3	75,0
	clear and positive vision	19	23,2	25,0	100,0
	Total	76	92,7	100,0	
Missing	System	6	7,3		
Total		82	100,0		

De onderzoekspopulatie is relatief gelijk verdeeld over de 4 categorieën, met respectievelijk 13,4%, 28%, 28% en 23,2% over de categorieën 'no clear vision', 'limited vision', 'reasonable clear vision' en 'clear and positive vision'. Alleen 'no clear vision' scoort duidelijk lager dan de overige 3 categorieën. Van 6 respondent is niet bekend hoe zij hun bestuur hebben gescoord.

### decisions and environment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Sum Percent
Valid	not taken into consideration	3	3,7	4,2	4,2
	barely taken into consideration	16	19,5	22,2	26,4
	assesed, but not taken into consideration	35	42,7	48,6	75,0
	explicitly taken into consideration	18	22,0	25,0	100,0
	Total	72	87,8	100,0	
Missing	System	10	12,2		
Total		82	100,0		

42,7% van de respondenten geeft aan dat hun organisatie wel de impact van beslissingen op hun duurzaamheid beoordeeld, maar niet vervolgens mee laat wegen in het daadwerkelijk maken van de beslissingen. 22% van de respondenten geeft aan dat deze expliciet wel worden meegewogen in het besluitvormingsproces. Respectievelijk 3,7% en 19,5% gelden voor de categorieën 'not taken into consideration' en 'barely taken into consideration'.

De organisatiebranche wordt gemeten door één variabele. Dit geeft geen problemen voor de betrouwbaarheid omdat het om een bekend en eenduidig begrip gaat. De overige kenmerken zijn echt een stuk minder betrouwbaar omdat – zoals ook al eerder in dit onderzoek aangemerkt – het hier gaat om de perceptie van de respondent. De vraag hierbij zou gesteld kunnen worden, in hoeverre de respondent daadwerkelijk toegang heeft tot alle informatie om een zuivere assessment te kunnen maken bij het beantwoorden van deze vragen.

### **(Modererende) variabele 3.3: Indicatoren van macht**

Tot slot wordt er gekeken naar de laatste modererende variabele in dit onderzoek, namelijk macht of indicatoren van macht. Dit om een beter begrip te krijgen bij hoe macht is georganiseerd in ondernemingen en hoe dit mogelijk effect heeft op de transitie naar duurzaam ondernemen. Tevens wordt er gekeken naar hoe respondenten zelf met macht omgaan door een uitvraag te doen naar de tactieken ze in hun dagelijks werk gebruiken.

In deze variabele kijken we daarom naar de volgende kenmerken, namelijk: of alle first line manager in de organisatie een zelfde bevoegdheid en of budgetverantwoordelijkheid hebben binnen de organisatie, of iedere afdeling een eigen budget heeft, of iedere afdeling bij hoge impact besluiten wordt geconsulteerd/betrokken en tot slot of de afdeling ook op het hoofdkantoor is gevestigd.

level of clearance					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	yes	34	41,5	42,5	42,5
	no	46	56,1	57,5	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

De onderzoekspopulatie lijkt hier erg verdeeld te zijn met 41,5% van de respondenten die 'yes' geantwoord hebben en 56,1% die 'no' geantwoord hebben. Het antwoord 'yes' geeft aan alle first line managers binnen de organisatie dezelfde bevoegdheden hebben en dezelfde mate van budgetverantwoordelijkheid. 'No' geeft aan dat deze bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet gelijk zijn. Van organisaties is niet bekend of dit wel of niet gelijk is georganiseerd.

(own) department budget					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	yes	67	81,7	83,8	83,8
	no	13	15,9	16,3	100,0
	Total	80	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		82	100,0		

67% van de respondenten geeft aan dat hun eigen afdeling en iedere andere afdeling in de organisatie een eigen budget heeft. Een relatief klein percentage (15,9%) van de respondenten geeft aan dat dit niet het geval is. In dit geval vertegenwoordigd de 15,9% een aantal van 13 respondenten, waarvan er 3 als toelichting hierop hebben gegeven dat dit door de CEO bepaald wordt. Van 2 respondenten is helemaal niet bekend of de afdeling een eigen budget heeft.

involved decisions					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	yes	36	43,9	44,4	44,4
	no	45	54,9	55,6	100,0
	Total	81	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		82	100,0		

Tevens is gevraagd aan de onderzoekspopulatie in hoeverre hun afdeling (dus niet de respondent zelf) betrokken wordt bij beslissingen met 'hoge impact'. Daarbij geeft het merendeel aan, met 54,9%, dat dit niet het geval is. 43,9% van de respondenten geeft aan wel

met de afdeling betrokken te worden bij beslissingen die een hoge impact zullen hebben. Van 1 respondent is dit niet bekend.

		headquarter			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	yes	54	65,9	66,7	66,7
	no	27	32,9	33,3	100,0
	Total	81	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		82	100,0		

Aangenomen kan worden dat grote beslissingen en mogelijk ook de uitoefening van macht zich grotendeels op het hoofdkantoor manifesteert. Om die reden is de onderzoekspopulatie een relatief eenvoudige vraag gesteld om later in dit onderzoek een mogelijk verband te kunnen leggen met het betrokken worden bij grote beslissingen in relatie tot de proximity van de eigen afdeling ten opzichte van het topmanagement.

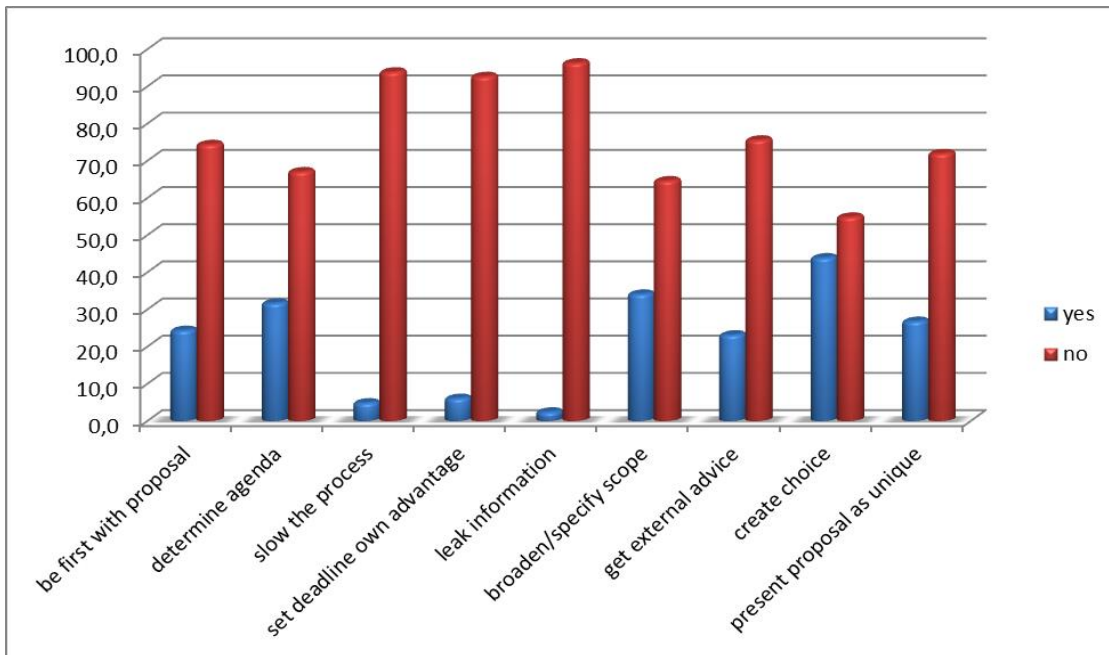
In dat kader hebben de respondenten als volgt geantwoord, namelijk 65,9% geeft aan met hun afdeling op het hoofdkantoor gelokaliseerd te zijn, waar 32,9% van de respondenten aangeeft dat dit niet het geval is. Er is niet gevraagd hoe ver de fysieke afstand van het hoofdkantoor in dat laatste geval dan is. Van 1 respondent is niet bekend of zijn/haar afdeling op het hoofdkantoor gevestigd is.

		What are your tactics to influence the decision making process?								
		be first with proposal	determine agenda	slow the process	set deadline own advantage	leak information	broaden/specify scope	get external advice	create choice	present proposal as unique
<i>n=81</i>										
Valid	yes	24,4	31,7	4,9	6,1	2,4	34,1	23,2	43,9	26,8
	no	74,4	67,1	93,9	92,7	96,3	64,6	75,6	54,9	72,0
	Total	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8	98,8
Missing	System	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Hierboven een weergave van alle tactieken, waar respondenten op aangegeven te hebben deze te gebruiken als tactiek in het besluitvormingsproces. Er zijn een 9 tal tactieken voorgeschreven die aan de onderzoekspopulatie is voorgelegd. Daaruit blijkt dat alle tactieken ten minste een keer gebruikt worden door deze onderzoekspopulatie. Echter is echter met 43,9% een duidelijke meerderheid die kiest voor de tactiek 'I create a choice', ten einde het besluitvormings proces te sturen. Daarna zijn de meest gebruikte tactieken het 'I will broaden or specify the scope' (34,1%), 'I determine the agenda of the meeting in which we discuss the idea/proposal' (31,7%), 'to be the first to come up with a proposal' (24,4%) en 'I will get

external advice'(23,2%). Opvallend is dat drie type tactieken in het bijzonder nauwelijks zijn gekozen, dit zijn 'I will leak information'(96,3%), 'I will slow the process'(93,9%) en 'I will set a deadline to my advantage'(92,7%). Van 1 respondent is niet bekend of en indien ja, welke tactieken hij/zij gebruikt in het beïnvloeden van het besluitvormingsproces.

Het figuur hieronder t.b.v. een beter visueel inzicht van hetgeen hierboven beschreven.



## Discussie

Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten van het literatuuronderzoek, samengebracht met de resultaten uit het empirisch onderzoek dat moet leiden tot het beantwoorden van de vraagstelling en haar stellingen. Hieronder nogmaals de hoofd(onderzoeks)vraag, de subvragen en de ingenomen stellingen.

### Hoofdvragen

- Wat is de relatie tussen de fasen in de transitie naar duurzaam ondernemen en de leiderschapsstijl van de leider?
- Hoe wordt die relatie beïnvloed door macht als modererende variabele?

### Subvragen:


- Gekeken naar de vier fases (in-active, re-active, active, pro-active), zijn hier dan specifiek bepaalde 'machts' kenmerken te onderscheiden in de organisatie?
- Zijn er specifieke kenmerken van de leider en/of de organisatie te noemen die een modererend effect hebben op de transitie naar duurzaamheid?

Door de vraagstelling te beantwoorden kan het hypothetisch model van Van Tulder (2013) bevestigd, aangevuld of aangepast worden. Bovendien kan een stap gezet worden in de ontwikkeling van een nieuw model waarin fase in de transitie, leiderschapsstijl en de rol van macht daarin beschreven worden.

### Stellingen:

- 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.
- Macht of machtsuitoefening speelt een nadrukkelijke rol in de transitie naar duurzaam ondernemen.
- Bij ondernemingen in de proactieve en actieve fase zijn er duidelijke verschillende kenmerken te zien dan bij ondernemingen in de inactieve en reactieve fase
- Kenmerken van de leider hebben een positieve werking in de transitie naar duurzaamheid





Allereerst is gekeken naar in het bijzonder de “relatie tussen de fase in de transitie naar duurzaamheid en de leiderschapsstijl van de leider”. De resultaten gaven geen significante relatie aan tussen beide, waarmee het model van Van Tulder (2013) ook niet/onvoldoende kon worden bevestigd, ondanks dat er uit de theorie aanleiding was om dit wel aan te nemen. De beperking van dit onderzoek is echter besproken en stelt duidelijk dat de beperkte (in aantallen en juiste verdeling over uiteenlopende categorieën) respondenten dit onderzoek sterk verzwakt in het kunnen doen van betrouwbare uitspraken.


Ten tweede werden de modererende variabelen geanalyseerd en hun resultaten besproken die zich vooral richten op het machtsaspect.

Daarin werd vertrokken vanuit het perspectief van de organisatie. Zodoende werden organisatie specifieke aspecten onderzocht die mogelijk van invloed zouden kunnen zijn op het aspect macht. Denk hierbij aan het involveren van leiders in het besluitvormings proces in besluiten met hoge impact voor het bedrijf, het organiseren van gelijkwaardige bevoegdheden en verantwoordelijkheden van leiders binnen de organisatie en tevens het bieden van gelijkwaardige budgetverantwoordelijkheid op afdelingsniveau. Ook hierin werd geen significante relatie gevonden.

Tijdens het uitvoeren van deze analyses werd gaandeweg aangenomen dat ook de rol van het fysiek geplaatst zijn (werkzaam zijn) op het hoofdkantoor mogelijk wel aantoonbaar van invloed zou kunnen zijn op diezelfde drie aspecten die eerder genoemd werden. Deze aanname werd geboren uit het realiseren van de onderzoeker dat dit een mogelijke beperking is, waar de onderzoeker hier voorafgaand aan het onderzoek geen rekening mee had gehouden. Zodoende werd besloten tot verdere analyse specifiek gericht op dit aspect.

Resultaat van deze additionele analyse bleek dat ook het fysiek wel of niet op het hoofdkantoor werkzaam zijn niet direct aantoonbaar in relatie staat op de drie aspecten (het involveren van leiders in het besluitvormings proces in besluiten met hoge impact voor het bedrijf, het organiseren van gelijkwaardige bevoegdheden en verantwoordelijkheden van leiders binnen de organisatie en tevens het bieden van gelijkwaardige budgetverantwoordelijkheid op afdelingsniveau). Tot zover de analyse en resultaten gericht op de organisatie.

Vervolgens heeft de onderzoeker zich gericht tot louter de leider zelf. Te beginnen met de gebruikte tactieken van de leider om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces. Immers, niet alleen de organisatie zelf zou macht kunnen organiseren, maar de leider heeft zelf ook invloed als persoon op dergelijke processen – althans, zo werd aangenomen. Toch is ook hier geen significante relatie aan te tonen. Daar moet bij gezegd worden dat ook hier veel beperkingen in het onderzoek blijken te zitten, die het doen van betrouwbare uitspraken hierover vrijwel niet mogelijk maken.



Hierna zijn de kenmerken van de leider geanalyseerd. Er zijn aanvankelijk in het onderzoek een grote verscheidenheid aan persoonlijke kenmerken geïdentificeerd. Gezien de beperkte tijd en het zich moeten committeren aan een beperkte scope van dit onderzoek is besloten tot een select aantal kenmerken, te weten: het geslacht van de leider, de leeftijd van de leider, het managementniveau van de leider en tot slot de eigen houding van opzichte van duurzaamheid van de leider. Deze vier kenmerken zijn afgezet tegen (1) de fase van duurzaamheid van de organisatie van de leider en (2) de type leiderschapsstijl van de leider.

Er zijn daarin geen significante relaties aangetoond. Toch moet gezegd zijn dat er voldoende aanleiding is, zo is uit de resultaten gebleken om vervolg onderzoek te doen op enkele aspecten van dit onderzoek. Ook hier is tijdens het analyseren van de data een additionele analyse gedaan, die een significante relatie aantoonde tussen de leeftijd van de leider en het managementniveau waarop deze acteert.

### Relatie tussen de fase in de transitie naar duurzaam ondernemen en de leiderschapsstijl van de leider:

Uit de resultaten van de survey en het onderzoek naar de leiderschapsprofielen in relatie tot de samenhang tussen de duurzaamheids fase van de onderneming en de leiderschapsstijlen van de leider blijkt er geen duidelijke bevestiging te worden gevonden van de stelling en daarmee het model van Van Tulder (2013).

In de tabel hieronder is visueel gemaakt hoe de verhoudingen liggen tussen de gekozen leiderschapsstijlen van de leiders en de fase waarin de onderneming in zit. Hierbij is uitgegaan van niet alleen de best passende leiderschapsstijl, maar zijn alle opgegeven leiderschapsstijlen meegenomen in de analyse. De type leiderschapsstijlen zijn beperkt gehouden tot alleen die genoemd in het model van Van Tulder (2013).

Hoe donkerder de kleur groen van de cel, hoe hoger het aantal leiders met de genoemde leiderschapsstijl. Als het model van Van Tulder (2013) bevestigd was geweest hadden in de tabel de kwadrant linksboven en de kwadrant rechtsonder duidelijk zichtbaar groen moeten uitslaan. Kanttekening die mij deze analyse gemaakt dient te worden dat de resultaten ook niet significant vanwege het geringe aantal respondenten in deze groep.

Fase van de onderneming	inactief	reactief	actief	proactief	Total
<b>Type leiderschapsstijl</b>					
Transactioneel leiderschap	4	13	13	0	30
Authentiek leiderschap	4	7	7	1	19
Charismatisch leiderschap	1	7	3	0	11
Dienend leiderschap	3	6	5	0	14
Ethisch leiderschap	4	3	8	1	16
Visionair leiderschap	1	5	5	2	13
Verbindend leiderschap	0	3	11	1	15
Transformationeel leiderschap	0	6	4	0	10

**(n=128)**

De chi-kwadraattoets die de correlatie toets tussen de fase van de onderneming en de genoemde leiderschapsstijlen door de respondenten geeft aan dat er geen significantie is.

Zoals eerder in het hoofdstuk Analyse genoemd is dit slechts een variabele geweest waarmee de samenhang is getoetst. Leiderschapsstijlen zijn echter niet helder gedefinieerd en zijn ook meerdere malen gekozen door de respondenten. Samen met een relatief kleine onderzoekspopulatie zouden dit mogelijke oorzaken kunnen zijn voor het niet kunnen aantonen van een relatie.

Gekeken meer in kwalitatieve zin naar de leiderschapsprofielen, zien we wel degelijk sporen van relatie tussen de fase (of op zijn minst ambitie) van de onderneming en de leiderschapsstijl van de leider.

Zo schets een van de respondenten de context waarin deze als CEO fungeert van zijn/haar organisatie gericht op het faciliteren van verandering bij andere organisaties. Deze is actief in de zakelijke dienstverlening en tracht ook intern (in de eigen organisatie) voortdurend verandering te stimuleren. De leiderschapsstijl die de respondent aangeeft te hanteren is een combinatie van de transactionele en de transformationele leiderschapsstijl.

Interessant is om te zien dat de transactionele en transformationele leiderschapsstijl vaker in elkaars verlengde worden gezien of als een logische opbouw van respectievelijk de ene naar de ander (ook het model van Van Tulder volgend).

Dat zou doen vermoeden dat de een een afgeleide versie is van de ander. Hieronder enkele citaten die dit vermoeden ondersteunen.

- *"My leadership style can be best characterized by the combination of 'transactional and (internal) transformational."*
- *".. my style as transactional with an authentic/visionary touch.... I believe transformational would be the most effective.."*
- *"Currently I would classify my own leadership style as transactional... in the coming years I want to work on the transition from a transactional leadership style to a transformational leadership style."*
- *"My current leadership style tends towards the transactional type with focus on getting things done. I realize this action is very important, but my aim is to take my leadership style to the next level by collaborating more and becoming a transformational leader."*
- *"My current leadership style is generally empowering (transformational) but can become directive and more transactional when I feel it is required."*
- *"... have to be a transformational and connected leader."* (after stating respondent is currently a transactional leader)

Toch zien we meerdere respondenten niet alleen benadrukken dat de transitie van transactioneel naar transformationeel kennelijk een logische en natuurlijke verandering is in de transitie naar duurzaamheid, maar minstens zo vaak wordt er gesteld dat ook authenticiteit, charismatisch, visionair en ethisch leiderschap belangrijker worden in de transitie naar duurzaamheid.

Een van de respondenten illustreerde dit zelfs expliciet:

*“As CEO of my new business my leadership style can still rely on the leadership style combinations as discussed above (respondent refereert naar verbinend leiderschap, transactioneel en transformationeel en verantwoordelijk leiderschap). But a shift needs to take place as well... to exert Corporate Societal Responsibility. ... authentic, charismatic, visionary and ethical will become increasingly important...”*

Na verdere bestudering van de leiderschapsprofielen lijken er veel kwalitatieve uitspraken gedaan te worden over de leiderschapsstijlen, in het bijzonder echter over de transactionele en transformationele leiderschapsstijl.

Omdat de uitspraken echter los van elkaar gedaan worden door de respondenten en vaak ook in een andere context van hun leiderschapsprofiel worden geplaatst kan er geen zuivere analyse op worden gedaan. Toch dient het aangemerkt te worden – gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek – om later vervolg onderzoek voor aan te bevelen.

Wat tot zover wel uit de leiderschapsprofielen is op te maken is dat het de transactionele leiderschapsstijl gebruikt lijkt te worden als de basis van de verschillende type stijlen, maar vooral ook als de hiërarchische en traditionele stijl wordt gezien in de bedrijfscontext. Respondenten, hoewel niet altijd expliciet uitgesproken, lijken naar deze stijl te refereren wanneer ze spreken over hun huidige leidinggevende rol/functie, met bepaalde ‘managers’ taken en verantwoordelijkheden ontleent aan een zekere governance ingericht door de organisatie. Wanneer transformationeel gebruikt wordt als begrip, lijken respondenten te spreken over een toekomstige situatie en waar ze naar toe willen groeien. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk uit de antwoorden gegeven op in het bijzonder opdracht 5 van het leiderschapsprofiel waarin de respondenten hun huidige leiderschapsstijl en die in een gewenste toekomstige situatie beschrijven.

Transformationeel lijkt gezien de context dat beschreven wordt door de respondenten een type leiderschapsstijl te zijn die enerzijds voortbordouwt op de transactionele leiderschapsstijl (dus dezelfde basis heeft), maar meer gericht op verandering, externe motivatie en ‘het proces’ van verandering als stimulans heeft. Opvallend is dat vaak Gandhi, Steve Jobs en Mandela ook als voorbeelden gebruikt worden als rolmodellen om de transformationele leiderschapsstijl mee te illustreren, Kennelijk zijn deze drie historische figuren dus tekenend voor transformationeel.

### De modererende variabelen macht:

Gekeken naar de uitkomsten van hoofdzakelijk de survey in dit geval die zich meer hebben gericht op het aspect macht, welke in dit kader als mogelijke modererende variabele is getoetst komen we tot enkele interessante inzichten.

In de eerste plaats is een analyse gedaan op de aspecten die vanuit de organisatie bepaald zijn en mogelijk invloed hebben op de positie en of mate van invloed door de leiders.

Daarvoor zijn drie aspecten uitgelicht, te weten:

- Of de leider betrokken wordt in het besluitvormingsproces bij besluiten met hoge impact voor de organisatie
- Of er sprake is van een gelijke toekenning van autorisaties, rechten, bevoegdheden tussen leiders (managers)
- Of leiders gelijke afdelingsbudgetten ter verantwoordelijkheid hebben er daarin geen mate van onderscheid wordt gemaakt

Deze drie aspecten zijn geanalyseerd door deze af te zetten tegen de organisatie en in welke duurzaamheidsfase deze zich bevind conform het model van Van Tulder (2013).

De resultaten van deze analyse in de figuren (tabellen) hieronder weergegeven. Daarbij is gebruik gemaakt van conditional formatting om visueel het beter inzichtelijk te maken dat hier geen directe verbanden zijn geconstateerd. Ook onderling lijken er geen duidelijke relaties te zijn tussen de betrokkenheid van de leider, de gelijkheid in bevoegdheden en het hebben van gelijke afdelingsbudgetten. Dit is aangetoond door met een vorm de nadruk te leggen op daar waar de percentages het hoogst zijn. Als hier op zijn minst een relatie was geweest waren de vormen ook gelijk geweest. Dit is echter niet het geval.

Leader involved in decision taking proces vs fase van duurzaamheid org.					
	In-active	Re-active	Active	Pro-active	Total
Leader is involved	7%	20%	15%	3%	44%
Leader is not involved	4%	27%	22%	3%	56%

### All managers at same level of clearance vs fase van duurzaamheid org.

	In-active	Re-active	Active	Pro-active	Total
Same clearance level	6%	24%	10%	3%	43%
Not same clearance level	5%	24%	26%	3%	57%

### All managers have equal department budget vs fase van duurzaamheid org.

	In-active	Re-active	Active	Pro-active	Total
Equal department budget	0%	6%	1%	1%	9%
No equal department budget	11%	41%	35%	3%	91%

Het niet blijken van een correlatie is aantoonbaar met de uitkomsten van de Chi-kwadraatstoets die gedaan zijn. Voor iedere analyse (die vervolgens is uitgewerkt in een tabel) is de Chi-kwadraatstoets gedaan.

De uitkomsten zijn als volgt:

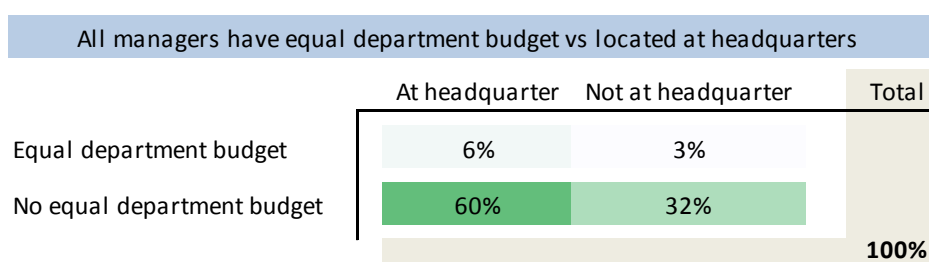
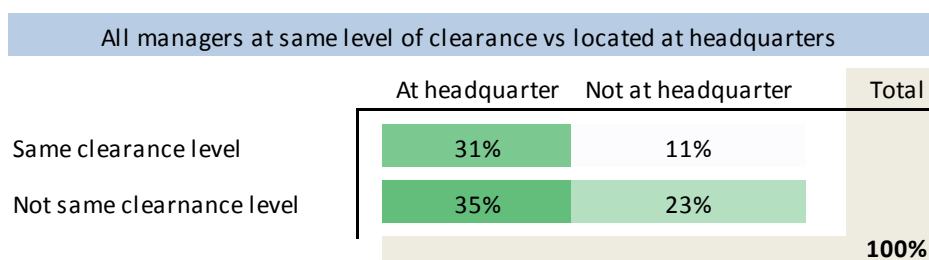
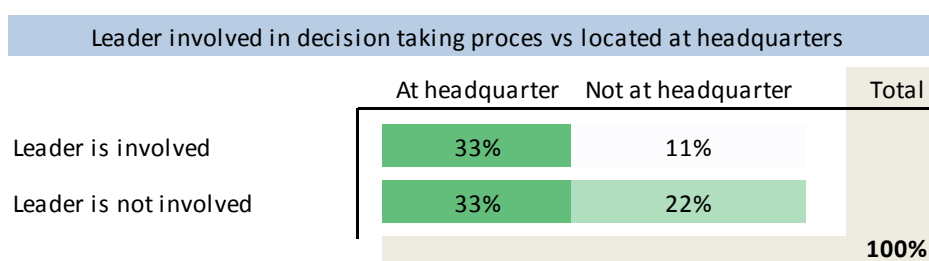
- Of de leider betrokken wordt in het besluitvormingsproces bij besluiten met hoge impact voor de organisatie = **Pearson Chi-square of 0,155**
- Of er sprake is van een gelijke toekenning van autorisaties, rechten, bevoegdheden tussen leiders (managers) = **Pearson Chi-square of 0,742**
- Of leiders gelijke afdelingsbudgetten ter verantwoordelijkheid hebben er daarin geen mate van onderscheid wordt gemaakt = **Pearson Chi-square of 0,236**

Het niet aan kunnen tonen van een onderlinge correlatie of een relatie met de fase van de organisatie naar duurzaamheid kan te maken hebben met uiteenlopende beperkingen die in deze analyse zitten. Zo is bijvoorbeeld de vraagstelling beperkt en zijn begrippen niet gedefinieerd waardoor het slechts aan de perceptie van de respondent is overgelaten om een antwoord te geven. Daar komt bij dat de vragen erg eenzijdig zijn gesteld maar in veel gevallen vele malen complexere van aard zijn. Er wordt uitgegaan van een eenvoudige situatie met heldere kaders, maar wat in de praktijk niet zo hoeft te zijn.

Ook is gekeken naar een eventuele aantoonbare relatie tussen enerzijds de betrokkenheid van de leider, de gelijkheid in bevoegdheden en het hebben van gelijke afdelingsbudgetten en anderzijds het fysiek op het hoofdkantoor werkzaam zijn daar invloed op zou hebben. Hier kan echter geen duidelijk uitspraak over gedaan worden, daar er geen goed aantoonbare relatie is gevonden. Kanttekening bij deze analyse is echter dat de het merendeel van de respondenten van de onderzoekspopulatie op het hoofdkantoor werkzaam is en voor een goede analyse beide groepen (wel op hoofdkantoor werkzaam, niet op hoofdkantoor werkzaam) gelijk had moeten zijn om betrouwbare uitspraken hierover te doen. Van de respondenten werkt 67% op het hoofdkantoor van hun organisatie, 33% werk niet op het hoofdkantoor. (N=81. Van 1 respondent is niet bekend of hij/zij op het hoofdkantoor werkzaam is).

Het zou echter aannemelijk zijn dat er een relatie gevonden was gevonden met als uitkomst dat die leiders werkzaam op het hoofdkantoor eerder betrokken zouden zijn in het besluitvormingsproces bij hoge impact besluiten. Dat is echter niet goed aan te tonen.

Tevens moet hierbij de kanttekening geplaatst worden dat bij deze analyse uitgegaan is van een gelijk type organisatie in min of meer gelijkwaardige context. Die veronderstelling is echter niet verder onderzocht en geeft een over eenvoudige weergave van de realiteit. De organisaties die in dit onderzoek zijn opgenomen kunnen immers erg divers zijn, verschillende achtergronden, branches, locaties, georganiseerd zijn. Allemaal zaken die verondersteld ook van invloed zouden kunnen zijn op de betrokkenheid van de leider, de gelijkheid in bevoegdheden en het hebben van gelijke afdelingsbudgetten.





Hiervoor zijn analyses gedaan die meer gericht zijn op hoe de organisatie en de hiërarchie is georganiseerd. Minstens zo belangrijk is hoe de leider zelf zijn invloed en/of macht aanwendt om bepaalde zaken gedaan te krijgen. Daarover deze analyse, die inzicht biedt in welke type leiderschaps stijl mogelijk in verband te brengen is met bepaalde machtstactieken die de leider gebruikt om invloed uit te oefenen.

#### Gebruikte tactieken # leiderschapsstijl van de leider

Type leiderschap:		Transactioneel	Authentiek	Charismatisch	Dienend	Ethisch	Visionair	Verbindend	Transformationeel	Total	
<b>N = 81</b>											
Tactics	be first with proposal	% of Total	3,47	2,70	0,77	1,54	0,77	1,16	1,93	0,30	
	determine agenda	% of Total	3,86	2,32	1,16	1,93	1,93	1,16	1,54	0,45	
	slow the process	% of Total	0,77	0,00	0,77	0,39	0,39	0,77	0,39	0,30	
	set deadline own advantage	% of Total	0,39	0,39	0,39	0,77	0,39	0,00	0,39	0,15	
	leak information	% of Total	0,39	0,00	0,39	0,00	0,39	0,39	0,39	0,15	
	broaden/specify scope	% of Total	5,41	1,93	1,54	1,54	1,54	0,77	1,93	0,60	
	get external advice	% of Total	3,47	1,93	0,77	1,16	1,54	1,16	1,93	0,30	
	create choice	% of Total	4,63	2,70	1,93	1,54	3,09	1,16	3,86	0,75	
	present proposal as unique	% of Total	4,25	1,93	0,00	2,70	1,93	0,77	2,32	0,00	
	Total										<b>100%</b>

Het is allereerst opvallend hoe slechts een klein percentage van de respondenten met als leiderschapsstijl 'transformationeel' aangeeft weinig/geen tactieken te gebruiken om het besluitvormingsproces te beïnvloeden. Van alle leiderschapsstijlen zou transformationeel het minst tactieken gebruiken om invloed uit te oefenen (3%). De leiderschapsstijl die het meest tactieken gebruikt is transactioneel leiderschap (27%). Ook is het interessant om te zien dat de overige tactieken gemiddeld dicht bij de 11% zitten, maar alleen transformationeel en transactioneel daar in respectievelijk negatieve en positieve zin sterk van afwijken. Er is niet verder onderzocht wat hier de oorzaak van zou zijn. Dit is dan ook als aanbeveling te noemen voor eventueel vervolg onderzoek.

Met Spearman's rangcorrelatie is de correlatie tussen de gebruikte tactieken om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces en de leiderschapsstijl. Er is gekozen voor deze toets omdat het beide ordinale variabelen betreft. Er is echter geen significante relatie aangetoond. Spearman's correlation Approx. Sign. varieerden van 0.186 tot 0.903. Geen significante uitkomsten. Beperking in deze analyse is het relatief lage aantal respondenten met een erg hoog aantal variabelen. Bij vervolgonderzoek de aanbeveling om een grotere onderzoekspopulatie te nemen zodat variabelen ook daadwerkelijk onderzocht kunnen worden op onderling verband.

Ook is gekeken, in additie op de inrichting en organisatie van het bedrijf en de gebruikte machtstactieken om invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces, naar specifieke kenmerken van de leider in relatie tot twee zaken: (1) de duurzaamheidsfase van de organisatie en (2) de leiderschapsstijl van de leider. Tevens is uitgelicht in hoeverre de eigen houding van de leider ten opzichte van duurzaamheid in verband te brengen is met de fase van duurzaamheid van de organisatie waar de leider werkzaam is.

Allereerst het geslacht van de leider in relatie tot de duurzaamheidsfase van de organisatie.

Kenmerken leider: geslacht # duurzaamheidsfase van de organisatie										
			inactief	inactief naar	reactief	reactief naar actief	actief	naar proactief	proactief	Total
geslacht	man	Count	5	14	9	20	11	3	2	64
	vrouw	Count	0	1	4	4	3	1	0	13
Total		Count	5	15	13	24	14	4	2	77
N= 77		% of Total	6,5%	19,5%	16,9%	31,2%	18,2%	5,2%	2,6%	100,0%

Gekeken naar de man / vrouw verdeling is 64 van de respondenten man en 13 van de respondenten vrouw. In percentages uitgedrukt is dit respectievelijk 83,12% en 16,88%. Diezelfde verhouding zou logischerwijs min of meer gelijk moeten zijn als we kijken naar de verdeling over de duurzaamheidsfase waarin de organisatie zit. Toch is dit niet nadrukkelijk terug te zien in de cijfers. 1 op 6 zou vrouw moeten zijn als de verdeling lineair over hele populatie is. Bij deze analyse moet echter de kanttekening worden geplaatst dat de onderzoekspopulatie te klein is om uitspraken te doen over een relatie of verband tussen het geslacht van de leider en de duurzaamheids fase waarin organisatie zit. Een uitspraak dat er bij organisatie die in een actieve of proactieve fase zitten er meer of minder vrouwen (of mannen) werkzaam zouden zijn is dus ook niet te doen in dit geval. Daarvoor is meer onderzoek nodig en bovenal een grotere onderzoekspopulatie. Hoewel er logisch beredeneerd geen verband te leggen is, is toch een chi-kwadraattoets uitgevoerd. Deze ondersteunt het niet aan kunnen tonen van een significante relatie (**Pearson Chi-square = 0.580**).

Als we kijken naar de leeftijdscategorieën van de respondenten (25 tot en met 34 jaar, 35 jaar tot en met 44 jaar en van 45 tot en met 54 jaar zien we in de onderstaande tabel allereerst de verdeling over de duurzaamheidsfases van de organisatie.

Kenmerken leider: leeftijd # duurzaamheidsfase van de organisatie											
			inactief	inactief naar	reactief	reactief naar actief	actief	naar proactief	proactief	Total	
N = 82	leeftijd	25-34	% of Total	3,7%	14,6%	7,3%	18,3%	11,0%	3,7%	1,2%	59,8%
		35-44	% of Total	2,4%	7,3%	9,8%	11,0%	4,9%	0,0%	1,2%	36,6%
		45-54	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	1,2%	1,2%	0,0%	3,7%
		Total	% of Total	6,1%	22,0%	17,1%	30,5%	17,1%	4,9%	2,4%	100,0%

In de tabel is ook goed te zien in de kolom en de rij totalen hoe de verdeling in leeftijd over enerzijds de leeftijdscategorieën is en tevens over de duurzaamheidsfases. Daarbinnen is met de functie 'conditional formatting' en het gebruik van kleuren aangegeven waar de meeste respondenten zitten. De meeste respondenten vallen in de leeftijdscategorie van 25 jaar tot en met 34 jaar en werken bij een organisatie die zich bevindt in de duurzaamheidsfase van reactief naar actief (18,3%). Toch lijkt hier ook geen duidelijk verband te liggen. Dit is echter goed te verklaren door de relatief lage aantallen respondenten (beperkte onderzoekspopulatie). Tevens is bijna 60% van de respondenten niet ouder dan 34 jaar. Er kan dus ook niet gesproken worden van een representatieve onderzoekspopulatie waarbij er een significante relatie aangetoond zou kunnen worden in het verband tussen de leeftijd van de leider en of de organisatie waar deze werkzaam is in een veronderstelde fase van duurzaamheid zit. Het is echter wel aan te bevelen hier vervolgonderzoek op te doen. Immers zou verondersteld kunnen worden dat met leeftijd en ervaring leiders ook werkzaam zijn bij organisaties die verder ontwikkeld zijn in de transitie naar duurzaamheid. Of wellicht zou aangetoond kunnen worden dat juist een jongere generatie zich meer bewust is van globale thema's en in dit kader specifiek duurzaamheid waardoor zij geneigd zijn om bij organisatie te werken die ook verder in de transitie zijn naar duurzaamheid omdat ze zich daarmee identificeren. (Voor de volledigheid is ook hier de relatie getoetst met de Chi-kwadraat toets. Deze komt uit op **0.493**.)

Om een goed beeld te krijgen van verschillende kenmerken van de leider is een verscheidenheid aan aspecten meegenomen, waaronder ook het managementniveau van de leider. Hieronder lichten we dit kenmerk uit en zetten dit af tegen wederom de fase van duurzaamheid waarin de organisatie zich bevindt. Hierbij moet echter wel direct de kanttekening worden geplaatst dat managementniveau over eenvoudig is gedefinieerd door slecht een differentiatie aan te brengen in uitmond in 4 niveaus die van elkaar onderscheiden kunnen worden, namelijk 'lower'-, 'middle'-, 'senior' en 'top'management. Er is echter geen heldere beschrijving gegeven of set aan voorwaarden waaraan voldaan dient te zijn om op een bepaalde categorie te scoren. Het is hierbij dus ook sterk afhankelijk van de perceptie van de respondent wat hij/zij als categorie heeft genomen.

Kenmerken leider: managementniveau # duurzaamheidsfase van de organisatie										
N = 78			inactief	inactief naar	reactief	reactief naar actief	actief	naar proactief	proactief	Total
Managementniveau	lower management	% of Total	5,1%	6,4%	5,1%	11,5%	3,8%	0,0%	1,3%	33,3%
	middle management	% of Total	1,3%	10,3%	7,7%	10,3%	11,5%	2,6%	1,3%	44,9%
	senior management	% of Total	0,0%	3,8%	2,6%	3,8%	1,3%	1,3%	0,0%	12,8%
	top management	% of Total	0,0%	2,6%	1,3%	3,8%	1,3%	0,0%	0,0%	9,0%
Total			6,4%	23,1%	16,7%	29,5%	17,9%	3,8%	2,6%	100,0%

Als we kijken naar de uitkomsten zien we dat – net als bij het kenmerk leeftijd – ook hier het grootste deel van de respondenten hebben geantwoord op lower- en middelmanagement niveau werkzaam te zijn. Dit is goed te verklaren als men kijkt naar de uitkomsten in de vorige tabel die het kenmerk leeftijd uitlichtte. Het is goed aannemelijk dat deze twee kenmerken in hun uitkomst vergelijking zouden vertonen. Om dit te toetsen is specifiek daarop een vergelijking gemaakt, zie daarvoor de te tabel hieronder.

Leeftijd van de leider afgezet tegen het management niveau van de leider							
N = 78			lower management	middle management	senior management	top management	Total
leeftijd	25-34	% of Total	20,5%	28,2%	9,0%	2,6%	60,3%
	35-44	% of Total	12,8%	15,4%	1,3%	6,4%	35,9%
	45-54	% of Total	0,0%	1,3%	2,6%	0,0%	3,8%
Total			33,3%	44,9%	12,8%	9,0%	100,0%

In de tabel hierboven is goed te zien dat deze veronderstelling als waar kan worden aangenomen. Hoewel de onderzoekspopulatie te klein is om echt betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de relatie tussen leeftijd van de leider en op welk managementniveau deze acteert, is in ieder geval in deze onderzoekspopulatie een significante relatie aangetoond, met de Pearson Chi-square toets welke uitkomt op Asym. Sig. = **0.031**. Ook in de tabel is dit goed zichtbaar gemaakt met de een nadrukkelijke vertegenwoordiging (in percentages) in de kwadrant links boven. Het grootste gedeelte van de respondenten heeft aangegeven in de leeftijdscategorie te vallen van 25 tot 35 jaar (60,4%). Een relatief jonge groep respondenten. Daarna volgt de groep die valt in de leeftijdscategorie van 35 tot 45 jaar (met 35,9%). Slechts 3,8% is ouder en valt in de categorie 45 tot 54. Logischerwijs zouden – gezien de jonge leeftijd van de onderzoekspopulatie – deze respondenten dan ook nog aan de start van hun loopbaan zitten en daarmee in de categorieën ‘lower management’ en middle management’ vallen. Met conditional formatting is met een donkerdere kleur groen aangetoond dat dit inderdaad het geval is.

Tevens is gekeken naar de relatie tussen de eigen houding ten opzichte van duurzaamheid en de duurzaamheidsfase van de organisatie waar de leider werkzaam is.

Kenmerken leider: eigen houding tov duurzaamheid # duurzaamheidsfase van de organisatie

			inactief	inactief naar	reactief	reactief naar actief	actief	naar proactief	proactief	Total
N = 66 eigen houding tov duurzaamheid	inactief	% of Total	1,5%	4,5%	1,5%	6,1%	1,5%	0,0%	0,0%	15,2%
	transitie van inactief naar reactief	% of Total	0,0%	0,0%	1,5%	3,0%	1,5%	1,5%	0,0%	7,6%
	reactief	% of Total	3,0%	3,0%	9,1%	6,1%	6,1%	0,0%	3,0%	30,3%
	transitie van reactief naar actief	% of Total	0,0%	6,1%	7,6%	7,6%	0,0%	0,0%	0,0%	21,2%
	actief	% of Total	3,0%	3,0%	0,0%	3,0%	6,1%	1,5%	0,0%	16,7%
	transitie van actief naar proactief	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	4,5%
	proactief	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%	3,0%	0,0%	4,5%
Total	% of Total		7,6%	16,7%	19,7%	27,3%	19,7%	6,1%	3,0%	100,0%

De relatie is getoetst met tevens de Chi kwadraattoets, omdat ook hier sprake is van nominale data dat met nominale data wordt vergeleken. Er is hier sprake van een duidelijk aantoonbaar significante relatie tussen de eigen houding van de leider en de duurzaamheidsfase waarin de organisatie zit. De Pearson Chi-Square, Asymp. Sig. = **0.006**, dit is significant. Dat wil zeggen dat er een afhankelijkheid is tussen beide variabelen. Tegelijkertijd is het ook niet heel verwonderlijk dat hier een relatie is aangetoond. Het is goed denkbaar dat deze variabelen een afhankelijkheid kennen.

Het is om die reden zeker aan te bevelen dat hier vervolgonderzoek naar wordt gedaan. Het is interessant om te weten wat het precies is dat deze afhankelijkheid er is, in kwalitatieve termen. Men zou kunnen voorstellen dat de leider zich identificeert met de organisatie die zich in een bepaalde duurzaamheidsfase bevindt. Echter, andersom geredeneerd kan het even goed mogelijk zijn dat de duurzaamheidsfase een gevolg is van leiders met een bepaalde houding ten opzichte van duurzaamheid, waardoor de organisatie als geheel ook duurzamer gaat acteren. Zeker het thema leiderschap is daarin heel belangrijk. Tot zover de analyse en gevonden resultaten aangaande kenmerken van de leider in relatie tot de duurzaamheidsfase van de onderneming van de leider.

Om deze analyse te completeren wordt hieronder nu gekeken naar diezelfde kenmerken maar in tegenstelling deze af te zetten tegen de duurzaamheidsfase van de onderneming kijken we nu juist naar de leiderschapstijl van de leider.

Als we kijken naar het geslacht van de leider en deze afzetten tegen de leiderschapsstijl zien we hier geen nadrukkelijk verband is, behalve dat de verdeling relatief gezien evenredig over de verschillende leiderschapsstijl verspreid is.

Kenmerken leider: geslacht # leiderschapsstijl van de leider												
		Type leiderschap	transactioneel	authentiek	charismatisch	dienend	ethisch	visionair	verbindend	transformatieel	Total	
N = 77	Geslacht	man	% of Total	13,6%	6,8%	5,1%	6,8%	13,6%	13,6%	16,9%	11,9%	88,1%
		vrouw	% of Total	0,0%	3,4%	1,7%	0,0%	0,0%	1,7%	1,7%	3,4%	11,9%
Total				13,6%	10,2%	6,8%	6,8%	13,6%	15,3%	18,6%	15,3%	100,0%

Hierbij moet de kanttekening worden geplaatst, zoals dat ook eerder in dit hoofdstuk gedaan is dat de onderzoekspopulatie slechts een klein aantal vrouwen telt, en mede om die reden er ook geen betrouwbare conclusie getrokken kunnen worden. Als we kijken naar de uitkomst van de Chi kwadraattoets zien we dan ook dat er geen significante relatie is aangetoond. (Chi-square Asym. Sig. = **0.428**)

Hieronder is het kenmerk 'leeftijd' in relatie gebracht tot de leiderschapsstijl, waarbij het resultaat zichtbaar wordt in hoeverre een verband is tussen de leeftijd van de leider en zijn of haar type leiderschapsstijl. We zien in de weergave hieronder dat het merendeel van de respondenten in de leeftijdscategorie 25 tot 35 jaar een 'visionair' of 'verbindend' leiderschapsstijl heeft. De verdeling over de andere type leiderschapsstijlen is relatief gezien evenredig met een gemiddelde van 6,9% (exclusief de eerder genoemde twee stijlen). Alleen ethisch leiderschap wijkt daar met meer dan 1% van af.

Kenmerken leider: leeftijd # leiderschapsstijl van de leider												
		Type leiderschap	transactioneel	authentiek	charismatisch	dienend	ethisch	visionair	verbindend	transformatieel	Total	
N = 63	leeftijd	25-34	% of Total	7,9%	7,9%	6,3%	6,3%	4,8%	12,7%	14,3%	7,9%	68,3%
		35-44	% of Total	4,8%	1,6%	1,6%	0,0%	7,9%	1,6%	4,8%	7,9%	30,2%
		45-54	% of Total	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
	Total				14,3%	9,5%	7,9%	6,3%	12,7%	14,3%	19,0%	15,9%

Hierbij dient echter de beperking aangestipt worden dat de onderzoekspopulatie slechts een klein aantal respondenten telt in de leeftijdscategorie van 45 tot 55 jaar en mede om die reden er ook geen betrouwbare conclusie getrokken kunnen worden. Als we kijken naar de uitkomst van de Chi kwadraattoets zien we dan ook dat er geen significante relatie is aangetoond. (Chi-square Asym. Sig. = **0.291**) Als vervolgonderzoek zou aanbevolen worden om in de onderzoekspopulatie een evenredig aantal respondenten verdeeld over de verschillende leeftijdscategorieën te nemen, om een zuivere vergelijking te kunnen maken.

Hieronder richten we ons in de analyse op de relatie tussen het managementniveau waarop de leider werkzaam is en de type leiderschapsstijl die hij/zij hanteert. Zoals eerder al geconstateerd zijn de meeste respondenten werkzaam op lower- en middelmanagement niveau. Goed te zien is in de weergave hieronder is dat in de categorie middle management er zichtbaar veel respondenten als leiderschapsstijl 'verbindend' hebben, namelijk 14,8%. Dit is meer dan twee keer zoveel als de eerst volgende hoogste score die is gehaald. Er is echter geen significante relatie aan te tonen. (Chi-square Asym. Sig. = **0.370**)

Kenmerken leider: managementniveau # leiderschapsstijl van de leider

		Type leiderschapsstijl	transactioneel	authentiek	charismatisch	dienend	ethisch	visionair	verbindend	transformatieel	Total
N = 61 managementniveau	lower management	% of Total	4,9%	6,6%	3,3%	1,6%	6,6%	4,9%	3,3%	6,6%	37,7%
	middle management	% of Total	6,6%	1,6%	3,3%	3,3%	4,9%	3,3%	14,8%	3,3%	41,0%
	senior management	% of Total	3,3%	0,0%	1,6%	1,6%	0,0%	3,3%	0,0%	1,6%	11,5%
	top management	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	1,6%	1,6%	4,9%	9,8%
	Total		14,8%	8,2%	8,2%	6,6%	13,1%	13,1%	19,7%	16,4%	100,0%

Hierbij moet overigens wederom de kanttekening worden geplaatst dat managementniveau over-eenvoudig is gedefinieerd door slechts één differentiatie aan te brengen in uitmond in 4 niveaus die van elkaar onderscheiden kunnen worden, namelijk 'lower-', 'middle-', 'senior' en 'top' management. Er is echter geen heldere beschrijving gegeven of set aan voorwaarden waaraan voldaan dient te zijn om op een bepaalde categorie te scoren. Het is hierbij dus ook sterk afhankelijk van de perceptie van de respondent wat hij/zij als categorie heeft genomen. Tevens geldt dat ook voor de leiderschapsstijl die de respondent heeft gekozen. Hoewel leiderschapsstijlen ten tijde van de afname van de enquête wel ter sprake is geweest en

verwacht zou mogen worden dat de respondenten op zijn minst een basis kennis hebben van deze begrippen is niet met zekerheid te zeggen dat alle respondenten ook daadwerkelijk alle begrippen op dezelfde wijze hebben gehanteerd. Dat samen genomen met een sterk onevenredige verdeling van de respondenten over de categorieën 'lower', 'middle', 'senior' en 'top' management maakt dat er geen conclusie getrokken kunnen worden uit deze resultaten.

Om de kenmerken als geheel af te sluiten kijken we tot slot naar de eigen houding van de leider ten opzichte van duurzaamheid en de mogelijke relatie met zijn of haar leiderschapsstijl. De resultaten van deze analyse zijn hieronder weergegeven in een tabel, met ook hier de toepassing van conditional formatting.

Uit de weergave is goed op te maken dat er geen duidelijke zichtbare verbanden te leggen zijn. Ook na het uitvoeren van de Chi-kwadraattoets blijkt dit het geval te zijn. (Chi-square Asym. Sig. = **0.400**). Er is daarmee aangetoond dat er geen sprake is van een relatie tussen de eigen houding van de leider ten opzichte van duurzaamheid en de leiderschapsstijl van deze leider.

Kenmerken leider: eigen houding tov duurzaamheid # leiderschapsstijl van de leider

		Type leiderschap	transactioneel	authentiek	charismatisch	dienend	ethisch	visionair	verbindend	transformationeel	Total
N = 54	eigen houding tov duurzaamheid										
	inactief	% of Total	5,6%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%	3,7%	3,7%	0,0%	16,7%
	transitie van inactief naar reactief	% of Total	1,9%	1,9%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%	9,3%
	reactief	% of Total	0,0%	0,0%	5,6%	1,9%	7,4%	3,7%	5,6%	5,6%	29,6%
	transitie van reactief naar actief	% of Total	3,7%	1,9%	1,9%	3,7%	0,0%	3,7%	1,9%	3,7%	20,4%
	actief	% of Total	3,7%	1,9%	0,0%	0,0%	3,7%	3,7%	1,9%	0,0%	14,8%
	proactief	% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	3,7%
Total			14,8%	7,4%	9,3%	7,4%	11,1%	16,7%	18,5%	14,8%	100,0%



## Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk biedt conclusies op de eerder ingenomen stellingen. De stellingen worden nogmaals uiteengezet met daarop ditmaal een conclusie in hoeverre kan worden gesproken van de aannemelijkheid dat deze stellingen waar of niet waar zijn. In het tweede gedeelte worden de beperkingen van dit onderzoek toegelicht en hoe deze mogelijkwjs voorkomen hadden kunnen worden.

Stellingen:

- **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**

Er is na het doen van literatuuronderzoek voldoende aanleiding om aan te nemen dat de leiderschapsstijlen anders - meer passend - zijn in de verschillende fases van de transitie naar duurzaamheid. Het empirisch onderzoek door middel van een survey heeft dit echter onvoldoende kunnen bevestigen. De verdeling van de verschillende leiderschapsstijlen in alle fasen in de transitie richting duurzaamheid was binnen de onderzoekspopulatie erg groot. Alle leiderschapsstijlen kwamen voor in alle fasen in de transitie richting duurzaamheid. Deze stelling kan op basis van dit onderzoek dan ook niet als waar worden aangenomen. De beperkingen in dit onderzoek hebben hier mogelijk als oorzaak in gediend. Met 82 respondenten die 8 verschillende leiderschapsstijlen konden kiezen en die vervolgens verdeeld werden over 7 transitiefases is het aannemelijk dat de onderzoeksresultaten te verspreid om significante relaties aan te tonen. Vervolgonderzoek wordt aanbevolen, met een grotere onderzoekspopulatie.

- **Macht of machtsuitoefening speelt een nadrukkelijke rol in de transitie naar duurzaam ondernemen**

Literatuuronderzoek wijst er op dat macht een belangrijke rol speelt in de transitie naar duurzaamheid. Om de transitie naar duurzaamheid te realiseren is een zeker type leiderschap nodig. Onlosmakend met leiderschap verbonden is macht. Niet alleen dat, maar macht dient ook aangewend te worden om besluitvormingsprocessen (transitieprocessen) te beïnvloeden, ten einde de kans op een bepaalde gewenste uitkomst te verhogen. Vanuit de literatuur kan met redelijke stelligheid worden aangenomen dat macht in het transitieproces nodig is op het 'tipping point' naar duurzaamheid. De onderzoeker heeft echter dit niet voldoende kunnen staven met resultaten de empirie. De onderzoeker heeft zich hoofdzakelijk gericht op verbanden aantonen tussen leiderschap en duurzaamheid. Er is echter te weinig aandacht

geweest voor in het bijzonder de rol van macht in dat proces. Het verdient dan ook de aanbeveling voor vervolgonderzoek om hier een beter beeld bij te krijgen. In het bijzonder op de rol van macht op het tipping point in de transitie naar duurzaamheid.

*"The tipping point is that magic moment when ideas, trends, or social behaviours crosses a threshold, tips, and spreads like wildfire."*

Malcolm Gladwell

- **Bij ondernemingen in de proactieve en actieve fase zijn er duidelijke verschillende kenmerken te zien dan bij ondernemingen in de inactieve en reactieve fase**

Deze stelling kan vanuit de empirie niet worden aangenomen. Uit literatuuronderzoek bleek dat persoonskenmerken van de leider wel degelijk invloed hebben op de mate waarin de leider corrupteerbaar zou zijn, maar daarin werd geen koppeling gemaakt naar de effectiviteit van de leider in de transitie naar duurzaamheid. Uit het empirisch onderzoek zijn er geen relaties of zelfs indicaties gevonden dat dit er wel zou zijn. Beperking van het onderzoek is dat de onderzoekspopulatie te klein is geweest om significante relaties te vinden. De spreiding van de resultaten lag erg uiteen, als gevolg van het kleine aantal respondenten. Daar komt bij dat er gekeken is naar slechts een beperkt aantal persoonskenmerken, waarvan de verdeling (neme bijvoorbeeld het geslacht) ook erg onevenredig was in de onderzoekspopulatie. De reden waarom er niet van te voren een grotere onderzoekspopulatie is genomen is mede vanwege het exploratieve karakter van dit onderzoek. Bij het uitvoeren van het literatuuronderzoek wist de onderzoeker nog niet dat mogelijk deze verdiepingsslag gemaakt zou worden bij het bestuderen van de empirische onderzoeks resultaten.

- **Kenmerken van de leider hebben een positieve werking in de transitie naar duurzaamheid**

In de literatuur is aanleiding gevonden om aan te nemen dat de persoonskenmerken van invloed zijn op het al dan niet aanwenden van macht. In het verlengde daarvan zou dan ook verondersteld kunnen worden dat specifieke kenmerken van de leider in het bijzonder in de transitie naar duurzaamheid van invloed kunnen zijn op dat proces. Hoewel de literatuur voldoende aanleiding geeft, is er in het empirisch onderzoek geen significante resultaat gevonden die deze stelling ondersteund. Daar dient bij aangemerkt te worden dat het empirisch onderzoek beperkt is opgezet en er slechte enkele kenmerken zijn getoetst op een relatie met de transitie naar duurzaamheid. Dit is echter ook een van aard open en exploratief onderzoek om op verkennende wijze te kijken naar indicaties die op zijn minst deze stelling zouden hebben ondersteund. Deze zijn niet gevonden. Het verdient de aanbeveling om hier vervolgonderzoek op te doen. Dan echter met een grotere onderzoekspopulatie en van te

voren helder gedefinieerde begrippen in een afgebakende context (beperkingen in dit onderzoek).

Kijken we namelijk naar de meer kwalitatieve onderzoeksdelen - de leiderschapsopdrachten-, zien we dat deze veel interessante invalshoeken presenteren. Hoewel deze niet primair zijn gebruikt in deze studie, geeft het wel degelijk aanleiding om aan te nemen dat er effecten plaatsvinden tussen de onderwerpen leiderschap, macht en duurzaamheid.

Hieronder een citaat uit een van de leiderschapsprofielen ter illustratie om dit te ondersteunen:

“As a consultant being involved in transformations projects, I believe it’s also important to take a leading position and recognize (and use) tipping points ahead of time in order to successfully create urgency and facilitate sustainable change throughout the organization.”

Als we daarmee teruggrijpen op het oorspronkelijk gepresenteerde conceptueel model op pagina 34 en de poging van de onderzoeker deze meer gestructureerd weer te geven door een aanscherping aan te brengen, zie het model op pagina 35 kan het volgende gesteld worden:

Dit onderzoek is vanaf het begin een exploratief onderzoek geweest, waarin drie onderwerpen met een veronderstelde relatie zijn verkend door enerzijds een literatuuronderzoek uit te voeren en anderzijds empirisch onderzoek te doen welke zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeks data heeft opgeleverd.

Het verfijnde model op pagina 35 geeft daarin duidelijk de poging van de onderzoeker aan om een relatie aan te tonen tussen verschillende factoren. Hoewel deze niet direct zijn aangetoond, heeft deze opzet wel degelijk tot inzichten geleid en voldoende basis gelegd om verder onderzoek te doen naar de rol van leiderschap in de transitie naar duurzaamheid en in het bijzonder wat de rol van macht is op dat proces.

Uit de theorie leerden we al dat leiderschap noodzakelijk is om die transitie vorm te geven en dat zekere leiderschapsstijlen het best passend zijn bij bepaalde transitiefases. Ook leerde we dat macht direct gekoppeld is aan leiderschap en een evenzeer zo’n belangrijk rol speelt op een mogelijke tipping point in de transitie naar duurzaamheid.

Hoewel niet significant aantoonbaar is wel degelijk gebleken, uit hoofdzakelijk de kwalitatieve data (leiderschapsprofielen), dat er in het bijzonder een interessant vraagstuk zich verscholen ligt op het gebied van transactioneel en transformationeel leiderschap. Tevens lijken ook persoonskenmerken van de leider belangrijk te zijn op de corrupteerbaarheid van de leider. Macht corrupteert, maar een eerlijke leider vertoont minder snel corrupt gedrag dan een

slechte leider. Ethisch moreel handelen speelt hier kennelijk een grote rol in.

### Nader onderzoek gespecificeerd

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn in de loop van dit document al enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot vervolg onderzoek. Hieronder worden echter enkele concrete aanbevelingen gespecificeerd.

De eerste aanbeveling is om – gezien de eerder genoemde beperkingen van dit onderzoek en het daardoor mogelijk onvoldoende hebben kunnen aantonen van significante resultaten – opnieuw onderzoek te doen naar de samenhang van leiderschap en de transitie naar duurzaamheid en welke rol macht heeft op dat proces.

Lering uit dit onderzoek dient getrokken te worden op de volgende onderwerpen:

#### - Leiderschapsstijl van de leider

In vervolgonderzoek naar de leiderschapsstijl van de leider dient er uitgebreider onderzoek gedaan te worden naar de leiderschapsstijl door allereerst een meer helderder kader aan definities te geven aan de respondenten. Dit om er voor te zorgen dat de respondenten een breder gedragen begrip hebben van de verschillende stijlen alvorens ze antwoorden geven. Tevens dienen de vragen een verdiepingsslag te maken op de vragen die in dit onderzoek zijn gesteld.

Ook is de context belangrijk om te onderzoeken. In dit onderzoek kwam iedere respondent uit een andere context (organisatie, achtergrond, persoonskenmerken, etc.), wat gezien de beperkte grootte van de onderzoekspopulatie tot een beperking leidde. Het advies luidt om enerzijds een grotere onderzoekspopulatie te nemen en tevens een minder grote verdeling te hanteren in de onderzoekspopulatie om betere vergelijkingen te kunnen maken.

#### - Grootte van de organisatie

In de leiderschapsprofielen is meerdere malen een relatie gelegd tussen de transitiefase van de organisatie en de grootte van de onderneming. Uitspraken hierover verschillen. Het verdient de aanbeveling om hier verder onderzoek naar te doen, daar de grootte van de organisatie geen onderdeel is geweest van dit onderzoek, maar mogelijk wel effecten heeft op de relatie tussen leiderschap en de transitie naar duurzaamheid.

#### - Geografie

In zowel de leiderschapsprofielen als de survey is geen rekening gehouden met geografie (waar organisaties gevestigd zijn en/of leiders (respondenten) werkzaam zijn). Uit de

antwoorden van de leiderschapsprofielen is geen steekhoudende conclusie te trekken dat er een effect is. Als we echter kijken naar de antwoorden gegeven op de invloed van het fysiek op het hoofdkantoor werkzaam zijn en of dit van invloed is op de betrokkenheid van het besluitvormingsproces bij besluiten met hoge impact op de onderneming zien we dat de antwoorden er uiteenlopen. Zinvol zou zijn om hier nader onderzoek op te verrichten, waarin rekening gehouden wordt met de geografische context en mogelijke andere aspecten die van invloed zouden kunnen zijn om leiderschaps en de transitie naar duurzaamheid.

#### - Cultuur

Het onderwerp cultuur is niet opgenomen in dit onderzoek. Toch leren de leiderschapsprofielen de onderzoeker dat veel leiderschapsprofielen een nadrukkelijk uitgewerkte persoonlijke biografie kennen. Aanwijzingen die respondenten geven leren de onderzoeker dat culturele achtergrond mogelijk wel degelijk van invloed kan zijn op enerzijds het type leiderschaps, maar minstens zo goed ook op de houding ten opzichte van duurzaamheid. Aanbevolen wordt om in vervolg onderzoek hier aandacht aan te geven en de culturele achtergrond van de onderzoekspopulatie te onderzoeken.

#### - Transactioneel en transformationeel leiderschap

Uit de theorie leerden we al dat transactioneel leiderschap is gebaseerd op de “transactie” tussen leiders en volgers (Bass B. , 1991) en wordt gezien als tegenhanger van transformationeel leiderschap. Burns stelde in aanvulling op Bass (1991) dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap twee wezenlijk verschillende type leiderschapsstijlen zijn, maar dat goede leiders zowel transformationeel als transactioneel leiding kunnen geven. (Burns, 1978)

Toch bestaat daar verschil van inzicht over, zo blijkt nu ook uit dit onderzoek. Hoewel ook hier niet significant resultaten aantoonbaar zijn die deze stellingen van Bass en/of Burns zouden weerspreken of bevestigen is er meer dan voldoende aanleiding om aan te nemen dat transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap een nadrukkelijke relatie kennen, vooral in de transitie naar duurzaamheid. Uit de leiderschapsprofielen is meerdere malen op te maken dat beide leiderschapsstijlen in relatie worden gebracht met de huidige leiderschapsstijl van de leider en de gewenste toekomstige leiderschapsstijl naar de toekomst toe – beschreven in de context van de transitie naar duurzaamheid. Vervolg onderzoek wordt dan ook aanbevolen om in het bijzonder de relatie tussen beide leiderschapsstijlen te onderzoeken en in hoeverre mogelijk sprake kan zijn van een logische opbouw van de ene naar de ander in de transitie naar duurzaamheid. Daarvoor dient het accumulatie effect van de stijlen onderling te worden onderzocht.

## Literatuurlijst

- Achterhuis, H. (2008). *Het rijk van de schaarste. Van Hobbes tot Foucault*. Amsterdam: Ambo.
- Anderson, R. (2013). *Duurzaam en succesvol ondernemen. Een business case uit de circulaire economy*. Houten: LannooCampus.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation.
- Bass, B. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18.3: 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*.
- Bendahan, S., Zehnder, C., Pralong, F. P., & Antonakis, J. (2015). Leader corruption depends on power and testosterone. *The leadership Quarterly*, 101-122.
- Brown, B. (2011). An empirical study of sustainability: Leaders who hold post-conventional consciousness.
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Burns, J. (1978). *Transformational Leadership Theory*. New York: Harper & Row.
- Cobben, P. (2007). *Het Geestbeest, lezing voor de dag van de filosofie*.
- Cowe, R. (2002). The Corporate social responsibility manual: a practical approach to sustainable business succes. *Spiro Press*.
- Dahl, R. (1961). *Who Governs?: Democracy and Power in an American City*. Yale University Press.
- 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.
- Gobillot, E. (2006). Connected Leadership. *Training Journal*, 40-44.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

- Hegel, G. (2003). *Fenomenologie van de geest*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of Organisational behavior*.
- Hilton, S., & Gibbons, G. (2002). *Good Business*. New York.
- Hoogerwerf, A. (1985). *The anatomy of collective failure in the Netherlands*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-wollower outcomes. *Elsevier*, 373-394.
- Kalshoven, K. (2010). Ethical Leadership: through the eye of employees.
- Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment. *International Journal of Project Management*, 609-617.
- Lammers, J. &. (2009). How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 279-289.
- McEwen, C., & Schmidt, J. (2007). *Leadership and the Corporate Sustainability Challenge*. Avastone Consulting. Roswell: Avastone Consulting.
- Morley, I. E., & Hosking, D.-M. (1991). *Leadership, Learning and Negotiation in a Social Psychology of Organizing*.
- Northouse, P. (2013). *Leadership, Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2003). *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.
- Raven, B. H. (1965). Power, Six Bases of.
- Raven, B. H., & French, J. (1959). The bases of Social Power. *Studies in Social Power*.
- Rijsenbilt, A. (2011). *CEO Narcisme: Meting en Impact*. Rotterdam.
- 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>
- Stoker, J., & Kolk, N. (2013). *Grip op leiderschap*.
- Tideman, S., & Arts, M. (2013, May, 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.
- Tilburg, v. R., Tulder, v. R., Francken, M., & Rosa, d. A. (2012). *Duurzaam ondernemen waarmaken. Het bedrijfskundig perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Trevino, L. K. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership.
- 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 Loon, R. (2006). *Het geheim van de leider. Zoektocht naar essentie*. Assen: Van Gorcum.
- 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., & Van der Zwart, A. (2006). *International Business-Society Management*. London: Routledge.
- Verbrugge, A., & Leyen, A. (2002). *Hegel, een inleiding*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Amsterdam.
- 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.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications*.
- Weber, M. (1958). *The Three Types of Legitimate Rule*.
- Zehndorfer, E. (2014). *Leadership. A Critical Introduction*. Abingdon: Routledge.





## Bijlagen

### **(1) Vragenlijst/survey**



## 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 generalized 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 organizations – 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 organizations – 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 organized 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)*

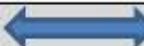

- I make sure to be the first to come up with a proposal
- I determine the agenda of the meeting in which we discuss the idea/proposal
- I slow the process down to make sure I have control
- I set a deadline to my advantage
- I leak information
- I will broaden or specify the scope
- I will get external 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"/>	<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"/>	<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"/>	<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!



## **(2) Opdracht leiderschapsprofiel**

# INDIVIDUAL SUSTAINABLE LEADERSHIP PROFILER

## 10 Building Blocks



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

## Introduction

For this course you are asked to compile an individual leadership assignment in which you are stimulated to ‘upgrade’ your leadership development plan (semester 1) by adding important dimensions of sustainability of yourself and your organization (as well as the interaction between the two). Each session, you have been asked to do some short assignments on this track: (1) a personal profile, (2) an issue assessment, (3) your mindset, (4) the networks you are operating in. We want to stimulate you to take into account the **transition phase** towards sustainability that you and your organization are in. Effective leadership depends as much on timing as well on actual behavior and strategies. We stimulate you to discuss the results of this leadership effort with a **buddy group** (your team) in order to make this a collective learning exercise and provide you with more detailed feedback. Feel free to discuss this in your team. The size of your report (excluding annexes) could range anywhere from 4 to 10 pages. The length will vary because of personal preferences. A balanced assignment preferably includes the 10 basic building blocks that are specified in this manual. Many of these topics you have already worked on during the course (and received input and feedback either from your buddy group or from the tutors). In the final report you are asked to shortly **interpret** those topics, not only to list the results.

### 1. Your starting position: your personal visions and attitude

Include a summary of the answers you gave in session 1 (box 1.3). Use the interpretation framework as specified in the course.

Personal vision (in general)	Basic attitude	Prime responsibility for sustainability
<input type="checkbox"/> inactive <input type="checkbox"/> reactive <input type="checkbox"/> active <input type="checkbox"/> pro-active	<input type="checkbox"/> pragmatic <input type="checkbox"/> realistic <input type="checkbox"/> idealistic <input type="checkbox"/> practical-idealist	<div style="text-align: center;">           More ← ----- → less         </div> <input type="checkbox"/> government <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> firms <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> citizens <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/>
Explanation: Try to understand what the conditions are under which you become more or less active regarding your personal (based on your answers to question 1, box 1.3)	Explanation: stick to you intuitive statement on this at the start of the course. At the end of the course try to understand what this attitude implies for your action repertoire as a leader.	Explanation: Try to establish the degree to which you consider specific actors more or less responsible for sustainability (based on your answers to question 3, box 1.3)

## 2. Your ambition: your personal vision on specific issues

Use your answers to the question of session 1 (box 2.4, questions 2+3), to come up with a summary statement on your issue challenge.

2.1 What issue(s) do you want to make a contribution now and in the future?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 What issue trade-offs do you consider to present the greatest challenge to you personally?


## 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 maneuvers 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)*

*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 maneuver 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?

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

## 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 organization’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)?

<b>Your own mindset: indusive for sustainability?</b>	<b>Gap?</b>	<b>Your board’s mindset: indusive for sustainability?</b>

## **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?