

# HOOFD, HART, HANDELEN

*Een onderzoek  
naar het  
verduurzamings-  
proces van  
opleidings-  
instituut de Baak*

Maarten van der Molen  
Universiteit Utrecht  
Master Organisaties, Verandering en Management  
Dr. Jeroen Vermeulen  
31 juli 2013



# Hoofd, Hart, Handelen

Een onderzoek naar het verduurzamingsproces van  
opleidingsinstituut de Baak



**Universiteit Utrecht**

Maarten van der Molen

3391949

Universiteit Utrecht

Master Organisaties, Verandering en Management

Begeleider: dr. Jeroen Vermeulen

Tweede lezer: drs. Michel van Slobbe

## Samenvatting

In dit interpretatief kwalitatief onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag: *Welke betekenis kennen medewerkers toe aan het verduurzamingsproces van de Baak en wat is nodig om duurzaam te kunnen handelen?* Uit dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de respondenten een positieve betekenis aan het verduurzamingsproces van de Baak toekent. Vrijwel alle respondenten vinden een verandering ten behoeve van duurzaamheid dan ook van groot belang. Een klein deel van de respondenten is hier kritischer over. Desondanks ziet een ieder het belang van duurzaamheid in. De respondenten ervaren barrières die duurzaam handelen op dit moment in de weg staan. Het gebrek aan duidelijkheid, structuur, discipline en samenhang en de complexiteit van het begrip duurzaamheid staat een gezamenlijke betekenis van het begrip duurzaamheid in de weg. Dit bemoeilijkt duurzaam handelen. Het is daarom van belang veranderingen in de organisatie door te voeren die deze barrières wegnemen.

## Voorwoord

De afgelopen vijf maanden heb ik in een achtbaan van observeren, meeschrijven, vragen stellen, luisteren, nog meer schrijven, diep nadenken, tekst schrappen, toch weer terugzetten, stress en euforie gezeten. Het resultaat van dit proces ligt voor u in de vorm van mijn master thesis. Dit is tevens het resultaat van vier jaar studeren aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht en de afsluiting van de masteropleiding Organisations, Verandering en Management. Deze scriptie is tot stand gekomen met behulp van een aantal mensen die ik hier wil bedanken.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn scriptiebegeleider dr. Jeroen Vermeulen. Hij was altijd goed bereikbaar voor vragen, gaf goede, opbouwende kritiek en nam veel tijd om mijn concepten te bespreken. Jeroen daagde me uit om mijn concepten steeds verder aan te scherpen, waardoor ik mijn scriptie van een paar punten op papier zag uitgroeien tot de scriptie die hier voor u ligt.

Daarnaast wil ik mijn opdrachtgevers Jolanda van der Veen en Jules Koster bedanken voor de kans die zij mij hebben geboden om onderzoek te doen bij de Baak. Ik wil Jolanda bedanken voor haar inhoudelijke begeleiding. Zij was altijd bereid om te helpen mijn focus op het onderzoek helder te krijgen en opende deuren binnen de organisatie. Ik voelde mij daardoor altijd zeer welkom bij de Baak. Ik wil Jules bedanken voor de inspirerende gesprekken over uiteenlopende thema's, zoals organisatieverandering, management en duurzaamheid.

Ook gaat veel dank uit naar de respondenten die mij een kijkje in hun beleefwereld hebben gegeven. Dankzij hun openheid heb ik een rijke dataset vergaard die de basis van deze scriptie vormt.

Tot slot wil ik mijn ouders en mijn vriendin Marloes Gerritsen bedanken voor hun eindeloze steun en interesse in mijn onderzoek. Deze scriptie was niet tot stand gekomen zonder de vele gesprekken, e-mails en telefoongesprekken waarin zij mij hielpen mijn focus scherp te houden, mijn geklaag aanhoorden en waarin ik ze als sparring-partners gebruikte.

Rest mij u veel leesplezier toe te wensen.

Maarten van der Molen,

Utrecht, 31 juli 2013

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord .....	4
1. Inleiding.....	6
1.1. De Baak.....	6
1.2. Duurzaamheidsstrategie .....	7
1.3. Doel- en vraagstelling.....	8
1.4. Leeswijzer .....	9
2. Methodologie .....	10
2.1. Onderzoeksstrategie .....	10
2.2. Rol van de onderzoeker.....	11
2.3. Onderzoeksmethoden.....	12
2.4. Analysemethoden .....	16
3. Theoretisch kader.....	18
3.1. Betekenisgeving.....	18
3.2. Duurzaamheidstransitie .....	21
3.3. Samenvattend .....	25
4. Resultatenhoofdstuk .....	26
4.1. Het belang van duurzaamheid en de rol van de Baak.....	26
4.2. Interne veranderingen.....	33
4.3. Samenvattend .....	40
5. Analyse .....	41
6. Conclusie .....	44
6.1. Betekenisgeving.....	44
6.2. Duurzaam handelen .....	44
6.3. Aanbevelingen.....	45
7. Literatuurlijst .....	46

## 1. Inleiding

In de afgelopen jaren is duurzaamheid hoog op de maatschappelijke agenda gekomen. Er worden veel discussies gevoerd over de negatieve gevolgen van productieprocessen op mens, dier en milieu. Recente voorbeelden hiervan zijn de discussies over de megastallen (*de Volkskrant*, 16 maart 2011) en de plofkip (*NRC Handelsblad*, 22 december 2012). De Nederlandse overheid stimuleert MVO op een aantal manieren. De overheid ontwikkelt wet- en regelgeving, zoals milieuwetgeving, geeft voorlichting aan organisaties, ziet toe op naleving van de OESO-richtlijnen en lobbyt binnen de Europese Unie voor naleving van internationale MVO richtlijnen (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2013). Daarnaast worden internationale richtlijnen ten behoeve van MVO opgesteld door de International Organization for Standardization (ISO), zoals de ISO 14001 en ISO 26000 richtlijnen (ISO, 2013).

Bedrijven worden dus vanuit hun maatschappelijke en bestuurlijke context steeds meer uitgedaagd om duurzamer te ondernemen en geven hier ook gehoor aan. Nederlandse bedrijven zijn zich steeds meer bewust van het belang van MVO. Dit blijkt onder andere uit het feit dat MVO Nederland, sinds het in 2004 werd opgericht door het ministerie van Economische Zaken, meer dan 2500 (non) profit organisaties aan haar netwerk heeft toegevoegd (MVO Nederland, 2013). Daarnaast scoren Nederlandse bedrijven hoog op de Dow Jones Sustainability Index en ontstaan er steeds meer initiatieven zoals de Groene Zaak (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2013). Een mooi voorbeeld van zo'n initiatief is de Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC). Coalitiepartners Philips, Shell, Unilever, DSM, AkzoNobel, Heineken, KLM en FrieslandCampina zijn koplopers op het gebied van duurzaamheid en hebben alle een visie op een duurzame toekomst ontwikkeld. In de visie van de DSGC gaat economische groei samen met winst voor mens, milieu en maatschappij. Ze hebben de ambitie om kennis en knowhow op het gebied van duurzaamheid te delen met andere organisaties, om zo het debat over duurzaamheid aan te jagen (VNO-NCW, 2013).

Bovenstaande ontwikkelingen zijn bij opleidingsinstituut de Baak niet onopgemerkt gebleven. Hoewel er binnen de Baak reeds een aantal duurzame initiatieven zijn genomen, leeft de ambitie om van maatschappelijk verantwoord ondernemen een integraal onderdeel te maken van alle activiteiten die de Baak onderneemt.

### 1.1. De Baak

De Baak is een opleidingsinstituut dat gespecialiseerd is in leiderschap en ondernemerschap. De officiële oprichting vanuit het Centraal Sociaal Werkgevers Verbond vond plaats in 1959, maar reeds in 1947 vonden de eerste, met Marshallhulp gefinancierde activiteiten plaats. De Baak werd opgericht met de ambitie om een nieuwe generatie leidinggevendenden in de wederopbouw te voorzien van meer kennis, aandacht en vaardigheden op het gebied van het menselijke aspect van organisaties. In het begin lag de nadruk vooral op leren door opleidingen, waarbij de menselijke kant van management en persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers centraal stond. Deze focus is steeds leidend gebleven in de programma's van de Baak, terwijl de vormgeving van de programma's door de tijd heen is veranderd. Vanaf het begin stond ervaringsgewijs leren centraal en bracht men de eigen praktijk in. Ervaringsleren is steeds belangrijker geworden en het accent is steeds meer komen te liggen op persoonlijk leren en leiderschap. Daarna verschoof de nadruk naar het leren door middel van vaardigheidstrainingen, leren met een peer groep en door de inbreng van eigen

casuïstiek. De missie van de Baak luidt als volgt: “(...) de Baak is een bijzondere onderneming die anderen en zichzelf door leren verder brengt. De leeromgeving die wij bieden wordt gevoed door elementen uit kunst, cultuur en natuur (...)” (De Baak, 2013).

De Baak heeft locaties in Driebergen, Noordwijk, Den Haag en Antwerpen, er werken zoveel mensen dat zij in totaal 200 fte vertegenwoordigen. De structuur van de Baak ziet er als volgt uit: het Bestuur van de Baak doet dienst als Raad van Toezicht, de directie is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur. Er zijn zes ondersteunende afdelingen: personeel & organisatie, financiële & salaris administratie, facility, Baak Advies en Informatie, ICT en programma organisatie. De open en in company opleidingen vormen samen met Baak hospitality de kernactiviteiten van de organisatie.

De respondenten maken in dit onderzoek vooral onderscheid tussen de afdelingen Baak hospitality en facility enerzijds en de opleidingen anderzijds. De afdeling Baak hospitality houdt zich bezig met de hotelfaciliteiten, verzorgt de maaltijden voor gasten en personeel en verzorgt de boekingen. Daarnaast kunnen klanten bij Baak hospitality terecht voor het huren van leerruimten. De afdeling facility houdt zich bezig met het beheer en onderhoud van de accommodaties.

Er zijn twee soorten opleidingen binnen de Baak: open opleidingen en maatwerk. Baak Open verzorgt opleidingen waarop deelnemers zich individueel kunnen inschrijven. De opleidingen zijn onderverdeeld in zeven thema's: Fundament van Leiderschap, Verdiepend Leiderschap, Senior Leiderschap, Persoonlijke Ontwikkeling, Effectief Communiceren, Adviseren, Coachen en Veranderen, en Ondernemerschap. In deze trainingen ligt de nadruk op persoonlijke ontwikkeling, ondersteund door theoretische kennis. Daarnaast verzorgt de Baak Business Academy (BBA) vakinhoudelijke opleidingen op verschillende gebieden, zoals change management, Human Relations, Arbeids- en Sociaal recht of logistiek management. De nadruk ligt bij deze opleidingen vooral op kennisoverdracht, waarbij de vertaling wordt gemaakt naar persoonlijke ontwikkeling. In het maatwerk traject wordt op basis van een specifieke klantvraag een traject voor een afdeling of een hele organisatie ontwikkeld.

De Baak bedient organisaties uit verschillende sectoren, bijvoorbeeld de sectoren zakelijke dienstverlening, onderwijs, overheid, bouw, transport en infrastructuur. Dit zijn zowel publieke, private als publiek-private organisaties. De Baak is verbonden aan het VNO-NCW.

## 1.2. Duurzaamheidsstrategie

Ten tijde van de oprichting van de Baak was er een maatschappelijke behoefte aan een verandering van een technische naar een menselijke benadering van organiseren. Die maatschappelijke behoefte wordt ook wel het bestaansrecht van de Baak genoemd. Vandaar dat de Baak zich in al haar facetten richt op de “human side of enterprise”. Bij de Baak is men zich vanuit historisch oogpunt continu bewust van de maatschappelijke context waarin de organisatie acteert en heeft men de ambitie een blijvende bijdrage aan de maatschappij te leveren. Door middel van opleidingen wil men een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit van ondernemen in Nederland. Duurzaamheid is vanuit deze maatschappelijke verantwoordelijkheid altijd een vanzelfsprekend thema geweest binnen de organisatie. Er zijn dan ook al een aantal duurzame doelstellingen behaald. Bij de recente nieuwbouw op Landgoed de Horst in Driebergen werd bijvoorbeeld zoveel mogelijk gebruik gemaakt van duurzame materialen en werd het puin van de afgebroken gebouwen gebruikt om de wegen op en



rond het landgoed te verhogen. De nieuwbouw wordt verwarmd en gekoeld door middel van warmte-koude opslag en de maaltijden worden met zoveel mogelijk lokale producten bereid. De congres- en slaapfaciliteiten van de Baak hebben zelfs de certificering “Green Key label Gold” gekregen, de hoogst haalbare Green-Key certificering voor duurzame toeristische en zakelijke accommodaties. Daarnaast tracht de Baak de ecologische voetafdruk te verkleinen door zich aan de ISO 14001 richtlijn te houden. Tot slot is de Baak als partner aangesloten bij verschillende groene organisaties, zoals De Groene Zaak en het Fira Platform. De Baak investeert niet alleen geld, maar ook tijd in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om één dag per jaar vrijwilligerswerk naar keuze te doen. Elk jaar wordt een zomerweek georganiseerd voor gezinnen met autistische kinderen.

Hoewel er reeds een aantal doelstellingen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen behaald zijn, is de duurzaamheidsgedachte organisatie breed, zowel intern als extern, onvoldoende helder. In het verleden zijn verschillende pogingen gedaan om duurzaamheid stevig op de kaart te zetten, maar het lukte niet een concrete strategie te ontwikkelen. Naar aanleiding van de veranderingen in de maatschappij, de groeiende klantvraag naar een duurzame Baak, en een groeiend gevoel van urgentie binnen de Baak zelf, is besloten dat er een integrale duurzaamheidsstrategie moet komen. Vanuit de overtuiging dat eerst intern helder moet zijn wat duurzaamheid betekent voor de Baak, voordat duurzaamheid naar buiten toe kan worden uitgedragen, heeft de directie de projectgroep Duurzaamheid gevraagd te inventariseren welke betekenis duurzaamheid heeft voor de Baak. Hiertoe is een intern project opgezet waarin sessies door de hele Baak zijn gehouden, van accountmanager tot kok. Deze sessies zijn in samenwerking met Club van 30 – een projectbureau voor duurzaamheid – door de projectgroep Duurzaamheid opgezet. In de sessies heeft men met elkaar gesproken over het bestaansrecht en de identiteit van de Baak, hoe de kracht van de Baak meegenomen kan worden naar de toekomst en welke rol duurzaamheid daarin speelt. Daaruit kwam naar voren dat het bestaansrecht van de Baak duurzaamheid *is*, omdat het doel van de Baak maatschappelijke waarde creëren is. Hierbij speelt het verbinden van organisaties en het delen van kennis een belangrijke rol, niet alleen intern, maar ook juist naar buiten toe. Via haar programma’s kan de Baak andere organisaties immers stimuleren om maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Op basis van de uitkomsten van dit project heeft het MT besloten dat er een integrale strategie op duurzaamheid moet komen. De doelstelling van deze strategie is dat duurzaamheid in 2015 een vanzelfsprekend, integraal onderdeel van de Baak is. De opvatting hierbij is dat teneinde een duurzame Baak te creëren, iedere medewerker in zijn denken en handelen duurzaam moet zijn. De hierboven beschreven inventarisatie was gericht op een duurzaamheidstransitie voor de hele organisatie. In dit onderzoek ligt de focus enerzijds eveneens op de hele organisatie, maar wordt anderzijds gefocust op de opleidingen.

### 1.3. Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is een beeld te schetsen van de positie van medewerkers ten opzichte van de duurzaamheidstransitie van de Baak. Hiertoe worden de gedachten, gevoelens en ideeën van medewerkers met betrekking tot duurzaamheid en het duurzaamheidsproces in kaart gebracht. Daarnaast wordt geïnventariseerd welke veranderingen medewerkers nodig achten om duurzaam handelen mogelijk te maken.

Uit bovenstaande probleem- en doelstelling vloeit de volgende vraagstelling voort:

*Welke betekenis kennen medewerkers toe aan het verduurzamingsproces van de Baak en wat is nodig om duurzaam te kunnen handelen?*

Dit onderzoek is een interpretatief kwalitatief onderzoek, omdat betekenisgeving in de vraagstelling centraal staat. Betekenisgeving kan niet in hoeveelheden worden uitgedrukt en kan niet gegeneraliseerd worden, derhalve verdient een kwalitatieve inslag de voorkeur boven een kwantitatieve methode. Voor de verzameling van data wordt gebruik gemaakt van open en semi-gestructureerde interviews en observaties. De verantwoording hiervoor vindt u in hoofdstuk 2.

#### 1.4. Leeswijzer

In dit onderzoek wordt met de term duurzaamheid maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) aangeduid. De termen worden in dit onderzoek door elkaar gebruikt. Met duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt het volgende bedoeld : *“Corporate Sustainability, and also CSR, refers to a company’s activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders”* (Van Marrewijk, 2003, p.102). De theoretische onderbouwing vindt u in hoofdstuk 3.

Dit onderzoek bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt de methodologische verantwoording gegeven. Hierin worden de gemaakte keuzes van dit onderzoek uiteengezet en beargumenteerd. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de theoretische concepten. Hoofdstuk 4 is een weergave van de resultaten uit de interviews. In hoofdstuk 5 worden de theoretische concepten uit hoofdstuk 3 verbonden met de resultaten uit hoofdstuk 4. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek.

## 2. Methodologie

Wat zijn de kenmerken van een kwalitatief interpretatief onderzoek? Welke rol heeft de onderzoeker ingenomen? Hoeveel interviews zijn afgenomen, met wie en waarom? Dit hoofdstuk heeft tot doel antwoorden op deze en andere vragen te formuleren. In paragraaf 1 wordt kwalitatief interpretatief onderzoek uiteengezet. In paragraaf 2 bespreek ik de rol die ik als onderzoeker heb ingenomen. De respondentenselectie, onderzoeksmethoden en kwaliteitscriteria worden in paragraaf 3 besproken. Tot slot komen de analysemethoden en onderzoeksfasen in paragraaf 4 aan bod.

### 2.1. Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een case study. Een case study, aldus Eisenhardt (1989), is “(...) a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings” (p. 534). Case studies kunnen uit één of meer casus bestaan, dit onderzoek is gericht op één casus. Het doel van een case study is om een casus zo compleet mogelijk te doorgronden. Een voordeel is dat de onderzoeker in staat wordt gesteld om de casus, met behulp van verschillende onderzoeksmethoden, tot in detail te onderzoeken (Silverman, 2010). Eisenhardt (1989) en Silverman (2010) zijn het erover eens dat case studies zowel kwalitatief als kwantitatief van aard kunnen zijn, een combinatie van deze twee methoden is eveneens mogelijk. Aangezien ik mij in dit onderzoek richt op de *betekenisgeving* van de respondenten, ligt een kwalitatieve benadering voor de hand. Het nadeel van deze benadering is dat een kwalitatieve case study moeilijk gegeneraliseerd kan worden, omdat het specifiek over één casus gaat. Ik heb getracht dit probleem te ondervangen door een gemengde onderzoeksgroep samen te stellen en mijn bevindingen te koppelen aan theoretische concepten. De keuze van respondenten en de kwaliteitscriteria worden verderop in dit hoofdstuk uitgelegd.

In dit onderzoek is uitgegaan van de interpretatieve kwalitatieve benadering van onderzoeken. Deze strategie past goed bij de doel- en vraagstelling van dit onderzoek, omdat hier wordt getracht inzicht te bieden in de betekenis die medewerkers toekennen aan het verduurzamingsproces van de Baak. Waar kwantitatieve onderzoekers vooral in de breedte kijken naar verbanden tussen verschillende variabelen, kijken kwalitatieve onderzoekers juist dieper naar ‘de achterliggende gedachte’. Er bestaat volgens deze benadering niet slechts één waarheid, maar een ieder schept zijn eigen waarheid van waaruit hij de organisatie en zijn plek daarin beschouwt (Boeije, 2005). Persoonlijke processen en de betekenisgeving daaraan zijn daarom leidend in deze onderzoeken. “*De onderzoeker wil te weten komen hoe de mensen die hij onderzoekt de sociale situatie interpreteren*” (Boeije, 2005, p. 20). Om de subjectieve werkelijkheid van zijn onderzoekssubjecten te kunnen doorgronden, maakt de onderzoeker bij dit type onderzoek gebruik van diepte-interviews. Daarnaast wordt getracht de beleefwereld van respondenten te doorgronden door daadwerkelijk in de organisatie te participeren (Silverman, 2010).

## 2.2. Rol van de onderzoeker

Aangezien interpretatief kwalitatief onderzoek wordt beïnvloed door de interpretatie van de onderzoeker zelf, licht ik hier mijn rol als onderzoeker toe. Voor aanvang van dit onderzoek had ik nog nooit van de Baak gehoord. Per toeval kwam ik er via een lid van de Raad van Bestuur van de Baak terecht. Na rondvraag binnen de organisatie of iemand geïnteresseerd was in een onderzoeksstagiair die 'iets met duurzaamheid en verandering' wilde doen, mocht ik op gesprek komen. Uit het oriëntatie gesprek werd duidelijk dat er inderdaad een duurzaamheidsvraagstuk in de organisatie lag. Het zou interessant zijn om onderzoek te verrichten naar de betekenis die medewerkers aan de verduurzamingsstrategie toekennen. Twee weken later kon ik beginnen.

Ik heb mij gedurende mijn onderzoek als participerende observant gedragen. Boeije (2005) stelt dat een participerende observant op verschillende manieren informatie vergaart: *“dat wil zeggen dat de onderzoeker observaties verricht, toekijkt terwijl anderen dingen doen, meeloopt met personen, deelneemt aan hun bezigheden, stukken leest, hulp verleent of klusjes doet, gesprekjes voert en interviews houdt”* (Boeije, 2005, p. 55-56). Ik heb tijdens dit onderzoek gedurende vier maanden vier dagen per week in de organisatie doorgebracht. Gedurende deze periode heb ik mij twee rollen aangemeten. Enerzijds heb ik de rol van medewerker op mij genomen, en anderzijds de rol van observant. Ik was vrij om te gaan en staan waar ik wilde. De rol van medewerker was gemakkelijk aan te nemen, aangezien de Baak een kantoorconcept met flexplekken heeft. Hierdoor kon ik tussen andere medewerkers gaan zitten zonder veel inbreuk te maken op hun persoonlijke ruimte, zoals dat wel het geval zou zijn geweest bij afgesloten kamers. De medewerkers van de Baak zijn zeer geïnteresseerd en open, waardoor ik gemakkelijk informele gesprekjes aan kon knopen. Daarnaast heb ik de rol van observant ingenomen. Tijdens mijn verblijf bij de Baak ben ik mij er bewust van geweest dat mijn aanwezigheid alleen al een interventie in de dagelijkse routine van de Baak was. Aangezien ik de dagelijkse routine zo min mogelijk wilde verstoren, heb ik geen opdrachten voor de Baak gedaan. Op die manier was ik in staat processen van een afstand te observeren, zonder zelf iets toe te voegen.

De hierboven beschreven rol als onderzoeker heeft als grootste nadeel dat ik, hoewel ik wel aanwezig was, niet meedraaide in de organisatie. Omdat ik de eerste twee maanden bezig was met de opzet van dit onderzoek en daarvoor weinig contact legde met collega's, had ik het gevoel losgekoppeld te zijn van de organisatie. Ik was echt een buitenstaander. Dit maakte het lastig om de organisatie goed te doorgronden. Achteraf gezien had ik in de eerste maanden beter aan één of twee kleinere projecten kunnen meewerken. Zo had ik intensiever contact gekregen met collega's en daarnaast de werkzaamheden en de structuur van de organisatie gemakkelijker leren kennen. De reden dat ik dat nu niet heb gedaan, is dat ik mij open en volledig wilde richten op mijn onderzoek. Daarvoor zou echter genoeg tijd zijn, als ik aan kleine projecten zou werken. Daarnaast ging ik tijdens lunchtijd vrijwel altijd met andere stagiaires lunchen. Echter, de lunch is ook zo'n uitgelezen moment om collega's op een informele manier te spreken. Door dan over de projecten waar we samen aan werkten te spreken, zou ik beter in staat zijn geweest om de context van waaruit zij naar de organisatie kijken, te doorgronden. Dit kan effect hebben op de interpretatie van de resultaten.

## 2.3. Onderzoeksmethoden

Uit de interpretatieve kwalitatieve benadering en mijn rol als participerende observant, vloeien een aantal methoden van dataverzameling voort. In dit onderzoek is data verzameld door middel van diepte-interviews en observaties. Hieronder wordt eerst de keuze voor respondenten verklaard. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden uiteengezet. Tot slot komen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek aan bod.

### Respondenten

In dit onderzoek zijn respondenten geselecteerd op basis van *“doelgerichte selectie”* (Boeije, 2005, p. 50). Dit houdt in dat doelbewust respondenten met bepaalde kenmerken gekozen zijn. In dit onderzoek zijn veertien respondenten geïnterviewd. Dezen zijn op basis van *“gestratificeerde selectie”* (Van Thiel, 2010, p. 111) gekozen. Dit houdt in dat een selectie is gemaakt van respondenten uit verschillende lagen van de organisatie.

Op basis van de eerste vier interviews met sleutelfiguren, is een gestratificeerde selectie gemaakt van de opleidingskant van de Baak. Uit de eerste interviews bleek dat de afdelingen Baak Hospitality en facility reeds een aantal duurzaamheidsinitiatieven hebben genomen, terwijl de opleidingskant van de Baak weinig tot niets aan duurzaamheid doet. In overleg met de opdrachtgever is de keuze gevallen op de opleidingskant van de Baak, omdat in deze afdeling de eerste stappen nog gezet moeten worden. De opleidingstak kan grofweg worden opgedeeld in tien verschillende afdelingen. Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van deze tak van de organisatie, is besloten om van elke afdeling één persoon te interviewen. Deze personen heb ik vervolgens zelf benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan mijn onderzoek. De populatie bestaat uit vijf mannen en negen vrouwen. Dit komt ongeveer overeen met de man-vrouw verdeling van de Baak. In 2012 was 33 procent van de medewerkers man en 67 procent vrouw.

De respondenten hadden de volgende functies: webmaster, special projects manager, accountmanager/leidinggevende focusgroep Overheid, Onderwijs, Zorg (FOZ), marketeer, programmamaker focusgroep Zakelijke Dienstverlening (ZD), programma-coördinator, programmamaker ID-team, programmamaker Baak Business Academy, senior programmamaker Baak International, programmamaker Baak België, accountmanager focusgroep Bouw, Infrastructuur en Transport (BIT), senior programmamaker ID-team, coördinator vakgroep Senior Trainers en opleidingsadviseur. Voor aanvang van elk interview vertelde ik de respondenten dat ik een masterstudent van de Universiteit Utrecht ben, wat het doel van dit onderzoek is en dat de dataset geanonimiseerd wordt.

### Interviews

De bevindingen in dit onderzoek zijn gestoeld op de uitkomsten van veertien diepte-interviews. Deze waren zowel open als semi-gestructureerd van aard. Punch (1998) onderscheidt drie typen interviews: het open interview, het semi-gestructureerde interview en het gestructureerde of gestandaardiseerde interview. De eerste twee interviews zijn kwalitatief van aard, het gestructureerde interview is kwantitatief. Ik heb ervoor gekozen om eerst vier open interviews te houden met sleutelfiguren op het gebied van duurzaamheid in de organisatie. Dit waren respondenten van de Stuurgroep Duurzaamheid. Op basis van deze interviews heb ik een topiclijst opgesteld waarmee ik de semi-gestructureerde interviews kon afnemen. De eerste interviews zijn

afgenomen in maart, de laatste interviews in juni. Hierdoor was voldoende tijd om tussentijds interviews te analyseren, zodat in latere interviews dieper op het onderwerp kon worden ingegaan. Hieronder worden de twee typen interviews toegelicht.

#### *Het open interview*

In een open interview worden zoveel mogelijk open vragen gesteld. De onderzoeker stelt bij dit type onderzoek zo weinig mogelijk kaders en stelt zich creatief en flexibel op. Daardoor kan de onderzoeker dieper op antwoorden van respondenten in gaan om zo het antwoord achter het antwoord bloot te leggen. Dit stelt de onderzoeker in staat een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de belevingswereld van de respondent. Een open interview heeft dan ook veel weg van een informeel gesprek. Het grote voordeel is het explorerende karakter, waardoor er veel ruimte is voor input van de respondent (Punch, 1998). De open interviews met duurzaamheidsexperts van de Baak hebben bijgedragen aan gevoel voor belangrijke thema's. Aan de hand van deze thema's is een topiclijst opgesteld voor de semi-gestructureerde interviews.

#### *Het semi-gestructureerde interview*

In dit type interview scheidt de onderzoeker, in tegenstelling tot open interviews, een aantal kaders. De topiclijst dient hierbij als richtlijn voor de onderwerpen die de onderzoeker aansnijdt. De vragen kunnen echter per interview verschillen. Daardoor is de onderzoeker in staat om te anticiperen op de situatie en dóór te vragen op antwoorden van de respondent (Punch, 1998). Zo is de onderzoeker goed in staat om inzicht te verwerven in de belevingswereld van de respondent.

De interviews hadden een gemiddelde duur van 45 tot 60 minuten. Zo was er voldoende tijd om door te vragen en tot de kern van het verhaal van de respondent te komen. Alle interviews zijn opgenomen met mijn smartphone. Silverman (2010) onderstreept het belang van het opnemen van een interview, opdat daarna zorgvuldig getranscribeerd kan worden. De transcriptie is de letterlijke weergave van het interview, en daarmee cruciaal voor kwalitatief onderzoek. De transcripten zijn de basis voor het resultatenhoofdstuk. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen moet de onderzoeker dicht bij de gesproken tekst blijven. Ik heb de interviews opgenomen, zodat ik ze letterlijk kon uittypen en quotes van respondenten kon gebruiken in het resultatenhoofdstuk. Meer over de analyse vindt u in paragraaf 4.

### **Observaties**

Ik heb de observaties uit dit onderzoek gebruikt om mij een beeld te vormen van de context waarin de respondenten acteren. De observaties zijn zodoende gebruikt als ondersteuning van de interviews. Door observaties van gebeurtenissen, personen, handelingen of artefacten binnen organisaties te interpreteren, is een onderzoeker in staat onderzoekconclusies te trekken (Van Thiel, 2010). Zoals in paragraaf 2.2 is besproken, heb ik mij in dit onderzoek gedragen als een participerende observant. Deze vorm van observatie past goed bij interpretatief kwalitatief onderzoek, omdat de onderzoeker zich in de onderzoekssituatie bevindt en contact heeft met zijn onderzoekssubjecten. Het voordeel van participerende observatie is dat *“het leidt tot rijke, gedetailleerde informatie over het onderzoeksonderwerp, in zijn context”* (Van Thiel, 2010, p. 83). Daarnaast zorgt observatie voor beter begrip van de situatie, omdat de onderzoeker in staat is non-verbale signalen op te vangen. Het risico van deze vorm van observatie is echter dat de onderzoeker zich te sterk inleeft in de organisatie en niet langer objectief naar het onderzoeksveld kan kijken (Van

Thiel, 2010). Dit risico herken ik. Ik heb mezelf er wel eens op betrappt dat ik over “wij” sprak in plaats van “de Baak”.

Een onderzoeker observeert eigenlijk altijd en overal. De eerste keer bijvoorbeeld dat ik op Landgoed De Horst in Driebergen kwam, vielen al een aantal dingen op, maar ook later tijdens interviews of dagelijkse bezigheden. Hoe mensen met elkaar omgaan, het feit dat gasten zelf koffie mogen pakken, de open ruimtes, de omgeving enzovoorts. Er zijn echter twee manieren van observeren die ik hieronder specifiek wil belichten: het volgen van e-maildiscussies en het bijwonen van vergaderingen.

Bij aanvang van mijn onderzoek bij de Baak kreeg ik de beschikking over een eigen e-mailadres, zodat ik met mijn stagebegeleiders kon communiceren en afspraken kon inplannen met respondenten. Ik werd toegevoegd in twee e-mailgroepen: ‘PM-ers’ (wat staat voor programmamakers) en in ‘ID-team’. Het ID-team is een vakgroep binnen de Baak en staat voor Innovatief Design team. Mijn opdrachtgevers zijn onderdeel van dit team. Doordat ik aan deze groepen werd toegevoegd kreeg ik, naast algemene ‘Baak mails’, toegang tot alle e-mails die voor deze twee specifieke groepen bestemd waren. Sommige hiervan waren op mijn onderzoek van toepassing, zoals de ‘duurzame dinsdagmail’ die eens in de zoveel tijd wordt rondgestuurd. Hierin staat bijvoorbeeld informatie over het al dan niet nakomen van de ISO-richtlijnen. Hoewel de meeste e-mails niet direct op mijn onderzoek van toepassing waren, gunden ze me wel een blik op de dagelijkse gang van zaken binnen de Baak. Er werden via de e-mail bijvoorbeeld pittige discussies gevoerd, die mij een kijkje in de gedachtegang van medewerkers gaven. Deze discussies gaven eveneens een beeld van de omgangsvormen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en directie. Wat hierbij opviel was dat de Baak een zeer platte organisatie is, met veel ruimte voor dialoog.

Daarnaast heb ik aan Jolanda en Jules gevraagd of ik met hen mee mocht naar vergaderingen van het ID-team en de Stuurgroep Duurzaamheid. In deze vergaderingen heb ik vooral geobserveerd en heel af en toe een bijdrage geleverd. Vooral de vergaderingen van de Stuurgroep Duurzaamheid gaven een goed beeld van de stappen die op het gebied van de implementatie van de duurzaamheidsstrategie genomen werden. Daarnaast ben ik bij de Kick-off duurzaamheid @ de Baak aanwezig geweest en bij het MT+ overleg waarin de Kick-off werd besproken. Deze observaties hebben mij onder andere geholpen om verdieping aan te brengen in mijn interviews.

### Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term “*trustworthiness*” om de kwaliteitscriteria aan te duiden. Er is veel kritiek op het gebruik van de kwantitatieve kwaliteitscriteria ‘betrouwbaarheid’ en ‘validiteit’ in kwalitatief onderzoek. Aangezien kwantitatief en kwalitatief onderzoek verschillend van aard zijn, is het vreemd om dezelfde criteria te hanteren. Bij wijze van antwoord hierop hebben Guba & Lincoln (1985 in: Krefting, 1990) een model van kwaliteitscriteria ontwikkeld dat beter past bij kwalitatief onderzoek. Onder de noemer “*trustworthiness*” worden de begrippen “*credibility*”, “*transferability*”, “*dependability*” en “*confirmability*” in dit onderzoek als kwaliteitscriteria gebruikt.

### Credibility

Credibility draait om de geloofwaardigheid van het onderzoek. Het uitgangspunt hierbij is dat door meerdere verhalen en perspectieven weer te geven, er meerdere waarheden ontstaan. De onderzoeker heeft als taak de verschillende perspectieven op de werkelijkheid zo adequaat mogelijk



naar boven te halen (Krefting, 1991). In dit onderzoek wordt de credibility voor een deel gewaarborgd door het gebruik van semi-gestructureerde interviews. Het gebruik van deze onderzoeksmethode zorgt er voor dat de onderzoeker tijdens het interview in staat is in te haken op hetgeen de respondent zegt, waardoor de subjectieve werkelijkheid van de respondent het best naar voren komt. Daarnaast blijft de onderzoeker door het transcriberen en coderen dicht bij de tekst van de respondenten. Door in de analyse uit de interviews te citeren worden de verschillende perspectieven in de woorden van de respondenten zelf weergegeven.

### **Transferability**

Bij transferability gaat het erom in hoeverre de bevindingen van het onderzoek herkenbaar zijn voor mensen in een vergelijkbare situatie. Dit verlangt van de onderzoeker dat hij een rijk verhaal neerzet, zodat het overdraagbaar is op anderen (Krefting, 1991). In dit onderzoek staat betekenisgeving centraal en worden gedachten en gevoelens van respondenten weergegeven. Dit stelt mij in staat een rijk verhaal neer te zetten dat overdraagbaar is op anderen.

De transferability wordt tegelijkertijd bemoeilijkt door de aard van dit onderzoek. Het onderzoek is een case-study. Aangezien de bevindingen specifiek op deze casus van toepassing zijn, zijn ze moeilijk overdraagbaar. Daarnaast bestaat de populatie uit veertien respondenten, terwijl de organisatie een medewerkersbestand heeft dat 200 fte vertegenwoordigt. De focus ligt in dit onderzoek daarmee op een relatief kleine groep medewerkers.

### **Dependability**

Kwalitatief onderzoek kan soms veranderlijk zijn. Dit bemoeilijkt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is het daarom van belang de veranderlijkheid van het onderzoek bij te houden en te verklaren (Krefting, 1991). In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid allereerst gewaarborgd door de eerste fase van het onderzoek. Door eerst vier open interviews te houden en rond te kijken in de organisatie, heb ik gevoel gekregen welke onderwerpen spelen in de organisatie. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat ik mijn onderzoeksvraag heb veranderd. Ten tweede helpen de transcripten van interviews en observaties bij de navolgbaarheid van het onderzoek. Tot slot worden de werkwijze en de verantwoording van bepaalde keuzes van dit onderzoek in dit hoofdstuk gewaarborgd.

### **Confirmability**

Confirmability gaat tot slot over de neutraliteit van het onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is dat moeilijk, omdat de afstand tussen de onderzoeker en zijn onderzoekssubjecten relatief klein is. Om dit te ondervangen moet de weergave van de data zo neutraal mogelijk zijn (Krefting, 1991). Door de interpretatieve inslag van dit onderzoek was het moeilijk om geheel waarde vrij om te gaan met de data. Dit werd bemoeilijkt door het feit dat ik persoonlijk geloof in een duurzame toekomst.

Ik heb tijdens het onderzoek een aantal methoden gehanteerd, waardoor ik zo neutraal mogelijk kon acteren. Ten eerste heb ik, zoals in paragraaf 2 is besproken, tijdens mijn onderzoek niet meegewerkt in de organisatie. Daardoor bleef ik een buitenstaander en was ik in staat om objectief naar processen in de organisatie te kijken. Ten tweede heb ik getracht zo neutraal mogelijk te handelen door tijdens de interviews zoveel mogelijk waarde vrije, open vragen te stellen. Tot slot heb ik de interviews opgenomen en ben ik tijdens het transcriberen en coderen zo dicht mogelijk bij de tekst gebleven. De analyse van de resultaten is echter nooit geheel waarde vrij.



## 2.4. Analysemethoden

Ik heb de interviews met mijn smartphone opgenomen. De interviews zijn vervolgens op de computer gedownload en met behulp van het programma Express Scribe getranscribeerd. Audiobestanden kunnen in dit programma door middel van de F toetsen worden gepauzeerd, teruggespoeld of langzamer worden afgespeeld. Dit vergemakkelijkte het transcriberen. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd.

Het coderen van data is belangrijk, omdat het de verbinding maakt tussen data en ideeën. In dit onderzoek is op verschillende manieren gecodeerd. Allereerst ben ik door middel van “*splitting*” en “*lumping*” (Saldaña, 2009, pp. 19-20) door de tekst heen gegaan. Bij lumping worden grote delen tekst onder één code geschaard. Bij splitting wordt de tekst in kleine stukjes gedeeld, bijvoorbeeld in zinnen of zinsdelen, die ieder een code krijgen. Het voordeel van de één is het nadeel van de ander. Bij lumping worden grote delen tekst onder één code geschaard, waardoor de essentie van een stuk tekst snel helder wordt. Het nadeel hiervan is dat nuances over het hoofd worden gezien. Splitting heeft het voordeel dat die nuances juist wel naar voren komen, terwijl het gevaar hier is dat men door de bomen het bos niet meer ziet (Saldaña, 2009). Ik heb daarom gekozen voor een afwisseling tussen de twee methoden.

Ik heb het coderen in drie fasen opgesplitst. In de eerste coderingsronde heb ik gebruik gemaakt van de In Vivo methode van coderen. In Vivo coderen houdt in dat de onderzoeker woorden uit de tekst gebruikt als codes. Zo is de onderzoeker in staat om zo dicht mogelijk bij de tekst te blijven (Saldaña, 2009). Aangezien dit onderzoek over betekenisgeving gaat, en dat een persoonlijk onderwerp is, heb ik voor deze methode gekozen. Door splitting toe te passen, heb ik kleine stukjes tekst voorzien van codes met woorden uit de tekst zelf. Zo ontstond een codeboek met ongeveer 200 codes. In de tweede fase heb ik gebruik gemaakt van “*axiaal coderen*” (Boeije, 2005, p. 98). Ik heb de codes uit de eerste ronde geordend en in categorieën samengevoegd. De belangrijkste, overkoepelende thema’s werden hoofdcodes en daaronder heb ik subcodes gehangen. Op deze manier werd de wirwar van codes uit de eerste fase gestructureerd en overzichtelijk gemaakt. In de derde en laatste fase heb ik, door middel van “*selectief coderen*” (Boeije, 2005, p. 105), een beeld geschetst van de belangrijkste onderwerpen in de interviews. Door hoofdcodes met elkaar te verbinden en te integreren kwam ik uit op vier thema’s: het belang van duurzaamheid, de rol van de Baak, obstakels en maatregelen. De tekstfragmenten die bij de codes horen heb ik samengevoegd in Excel bestanden.

Tijdens het coderen heb ik gebruik gemaakt van softwareprogramma MaxQDA. De interviews konden in het programma worden geüpload, dit stelde mij in staat codes toe te voegen aan woorden, zinnen of stukken tekst. Zo ontstond een codeboom, die continu kon worden aangepast. Per code kon een overzicht van de aan de code toegewezen stukken tekst worden weergegeven. Daarnaast konden de stukken tekst in Excel bestanden worden opgeslagen. Dit kwam de overzichtelijkheid ten goede.

Tot slot worden de vier fasen van dit onderzoek met de bijbehorende activiteiten kort toegelicht.

1. De eerste fase van het onderzoek was een verkenning, waarbij ik op zoek ging naar een geschikt onderwerp voor mijn onderzoek. Informatieverzameling geschiedde door korte, informele gesprekjes met mensen in de organisatie. Daarnaast heb ik vier interviews gehouden op basis waarvan ik de onderzoeksopzet schreef.

2. De tweede fase van het onderzoek stond in het teken van de dataverzameling. In deze fase heb ik tien semi-gestructureerde interviews gehouden. Deze interviews zijn vervolgens getranscribeerd.
3. In de derde fase heb ik de data geanalyseerd. Ik heb de interviews gecodeerd en de data gestructureerd en geïnterpreteerd. In deze fase heb ik een opzet van het resultatenhoofdstuk geschreven.
4. De vierde fase stond in het teken van het schrijven van de scriptie. Ik heb hierin drie concepten ingeleverd: een concept van het resultatenhoofdstuk, een concept van het theoretisch kader, resultaten- en analyse hoofdstuk en een concept van de hele scriptie. Tot slot heb ik de definitieve versie van de scriptie ingeleverd.

### 3. Theoretisch kader

In dit onderzoek staan de *betekenissen* die medewerkers aan de *verandering* naar een *duurzame* organisatie toekennen centraal. Deze drie concepten zijn derhalve onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het doel van dit hoofdstuk is de relatie tussen de concepten uiteen te zetten en te beargumenteren. In paragraaf 1 wordt betekenisgeving aan het begrip duurzaamheid en aan duurzaamheidstransities besproken. In paragraaf 2 staat de duurzaamheidstransitie centraal.

#### 3.1. Betekenisgeving

##### Duurzaamheid

In dit onderzoek wordt met duurzaamheid de term maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) aangeduid. Tijdens de interviews en vergaderingen bij de Baak werd vooral gebruik gemaakt van de term duurzaamheid. Aangezien deze term multi-interpretabel is, is het noodzakelijk om de betekenis ervan af te bakenen. Met duurzaamheid wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen bedoeld, omdat MVO een relatie legt tussen duurzaamheid (in de zin van maatschappelijk verantwoord) enerzijds en organisaties (ondernemen) anderzijds. De volgende definitie van duurzaamheid wordt in dit onderzoek gehanteerd: *“Corporate Sustainability, and also CSR, refers to a company’s activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders”* (Van Marrewijk, 2003, p.102). Ik heb voor deze definitie gekozen, omdat de termen People (social), Planet (environmental) en Profit (business operations) hierin bij elkaar komen. Naast de interne verantwoordelijkheid staat ook de externe relatie met stakeholders in deze definitie centraal. Deze relatie is tevens van toepassing in de casus.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is allerm minst een trend van de laatste jaren. Carroll (1999) beschrijft in zijn werk de ontwikkeling van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen vanaf de jaren '50 tot eind jaren '90 van de twintigste eeuw. In de jaren '50 werd de eerste definitie van MVO al beschreven. Carroll (1999) citeert Bowen (1953 in: Carroll, 1999): *“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”*. In de daarop volgende jaren werd de definitie verder aangescherpt en aangepast. Men ging er steeds vanuit dat organisaties zich bewust moesten zijn van de context waarin ze acteerden en van de sociaaleconomische impact van hun beslissingen hierop. Hierbij werd de impact op het milieu veelal buiten beschouwing gelaten (Carroll, 1999). Schaper (2002) en Dyllick & Hockerts (2002) merken daarentegen juist op dat men, in de afgelopen decennia, duurzaam ondernemen steeds meer als synoniem is gaan gebruiken voor ecologisch verantwoord ondernemen. Hierbij staat de impact van organisaties op het milieu wél centraal. In de theorie blijkt echter dat de economische, sociale en ecologische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet los van elkaar kunnen worden gezien. Deze combinatie wordt ook wel aangeduid als People, Planet en Profit, ofwel de *“triple-bottom line”* (Elkington, 1997 in: Dyllick & Hockerts, 2002, 132; Carriga & Melé, 2004).

##### Betekenisgeving aan duurzaamheid

Het gebrek aan een gezamenlijke betekenis van het begrip duurzaamheid is voor een groot deel van de respondenten een obstakel in het verduurzamingsproces van de Baak. Ze vinden een gezamenlijk

begrip van duurzaamheid van belang, omdat ze zo in staat zijn om de consequenties van het verduurzamingsproces voor hun eigen werkzaamheden te overzien.

Hoewel er veel onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is gedaan, blijkt het lastig om een eenduidige term te formuleren. MVO wordt in de theorie beschreven als een zeer ongrijpbaar (Cramer e.a., 2004), ambigu (Fischer, 2004), subjectief (Frederick, 1986), wazig (McGuire, 1963), onduidelijk (McWilliams, 2001), vormloos (Margolis & Walsh, 2001) concept met onduidelijke grenzen en discutabele waarde (Lantos, 2001). Daarnaast is MVO een paraplubegrip, dat zowel overlap heeft met, als synoniem staat voor, relaties tussen organisaties en hun context (Matten & Crane, 2005). Uit de theorie kan voor deze complexiteit een aantal oorzaken van elkaar worden onderscheiden. Matten & Moon (2008) stellen bijvoorbeeld dat de betekenis die men aan MVO toekent, per continent verschilt. Zij geven hier de volgende verklaring voor: *“We propose that differences in CSR among different countries are due to a variety of longstanding, historically entrenched institutions”* (Matten & Moon, 2008). Onder instituties wordt hier niet alleen de formele organisatie van overheid en bedrijfsleven verstaan, maar tevens de verzameling van normen, waarden en regels in de maatschappij. De betekenisgeving aan maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarmee context gebonden. Azmat & Zutshi (2012) komen eveneens tot de conclusie dat de betekenisgeving aan MVO context gebonden is. Zij stellen dat dit te maken heeft met de culturele en religieuze achtergrond van actoren in organisaties.

Rodrigo & Arenas (2008) hebben daarnaast onderzoek gedaan naar de betekenis die men toekent aan een organisatieverandering waarbij MVO één van de kernwaarden van de organisatie wordt. Zij stellen dat dit in verband staat met de motivatie die men voor het onderwerp heeft. Rodrigo & Arenas (2008) onderscheiden drie typen medewerkers. Allereerst onderscheiden ze de *“committed worker”* (Rodrigo & Arenas, 2008, p. 276). Dit is een intrinsiek gemotiveerde, meestal hoog opgeleide werknemer, die veel waarde hecht aan MVO en de veranderingen daarvan met veel enthousiasme ontvangt. Hij identificeert zich graag met de nieuwe rol van de organisatie en doet zijn best om de MVO doelstellingen te halen of zelfs te overtreffen. Ten tweede onderscheiden de auteurs de *“indifferent employee”* (Rodrigo & Arenas, 2008, p. 276). Dit type werknemer is neutraal ten opzichte van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hij ziet het als een nieuw soort business model waarmee hij moet werken. Hij identificeert zich vooral met zijn functie en probeert daarin uit te blinken zodat hij hogerop in de organisatie kan komen of bij een andere organisatie kan gaan werken. De implementatie van MVO waarden in de organisatie maakt voor hem daarom vrijwel geen verschil. Dit type werknemer komt vooral in het midden – en hoger management voor. Tot slot wordt de *“dissident employee”* (Rodrigo & Arenas, 2008, p.277) onderscheiden. Dit type werknemer snapt niet waarom er geld wordt uitgegeven aan ontastbare, externe initiatieven, terwijl dat geld ook aan het salaris van medewerkers ten goede kan komen. Dit type medewerker ziet werk puur als een bron van inkomsten. Hij identificeert zich niet met de organisatie en draagt slechts minimaal bij. Deze werknemer zit vaak in de onderste lagen van de organisatie, verdient net iets meer dan het minimumloon en heeft meestal geen vast contract (Rodrigo & Arenas, 2008).

Zoals hierboven staat beschreven kan men op verschillende manieren betekenis geven aan duurzaamheid. De respondenten geven aan dat ze een gezamenlijke betekenis van een duurzaamheidskader noodzakelijk achten. Dit kan, volgens het narratieve en culturele perspectief op

organisatieverandering, tot stand komen door middel van interactie tussen de leden van een organisatie. Ik heb in dit onderzoek gekozen voor een combinatie van deze twee perspectieven. De overtuiging dat zowel de organisatie als de cultuur wordt geconstrueerd door de interactie tussen leden van een organisatie om betekenis te geven aan de wereld om hen heen, is de overeenkomst tussen het narratieve perspectief enerzijds en het interpretatieve perspectief op organisatiecultuur anderzijds.

In de narratieve benadering van organisatieverandering zet men verhalen in organisaties centraal. Bate (2004): *"(...) stories and storytelling are therefore not only crucial to establishing group identity; they are equally crucial to implementing change, especially cultural change"* (p.37). Leden van organisaties vertellen elkaar - vanuit hun eigen discours - verhalen om te kunnen reflecteren op, en betekenis te kunnen geven aan, de wereld om hen heen. Zo zijn ze in staat orde in de chaos te creëren, zodat ze een realiteit voor zichzelf kunnen construeren. Een discours is een referentiekader, waarmee een werknemer betekenis kan geven aan de wereld om hem heen. Het representeert en creëert een organisatie (Doolin, 2003; Leclercq-Vandelannoitte, 2011). In het culturele perspectief op organisatieverandering gaat men er vanuit dat cultuur de organisatie *is* (Smircich, 1983; De Man, 2009). De Man (2009) stelt dat een culturele visie op organisaties - *"de opvatting dat organisaties sociale systemen zijn waarin mensen in onderlinge interactie betekenissen creëren, spelregels ontwerpen, taal maken en andere zaken die effectief handelen mogelijk maken"* (p. 32) - mensen kan helpen de ontwikkelingen in organisaties te duiden. Binnen het culturele perspectief op organisatieverandering zijn twee stromingen te onderscheiden: de instrumentele en de interpretatieve benadering van organisatiecultuur. In de instrumentele benadering van organisatiecultuur gaat men uit van de maakbaarheid van cultuur in organisaties. Cultuur wordt als een instrument gezien dat door managers kan worden gebruikt om bij te sturen, al naar gelang dat nodig is. In de interpretatieve benadering ziet men cultuur als continu proces. Mensen vormen en veranderen cultuur continu door met elkaar te communiceren en zo waarden, normen en betekenissen te definiëren en te herdefiniëren. Keyton (2011) omschrijft het als volgt: *"Organizational culture is the set(s) of artifacts, values, and assumptions that emerges from the interactions of organizational members"* (p.28). Zij stelt dat cultuur het product is van de interactie tussen leden van de organisatie, waarbij artefacten, waarden en vooronderstellingen met elkaar worden geconstrueerd.

Gioia & Chittipeddi (1991) voegen in hun onderzoek naar organisatieverandering een extra dimensie toe. Zij stellen eveneens dat medewerkers betekenis proberen te geven aan processen in de organisatie. Dit doet men door zoveel mogelijk informatie over de organisatie te verzamelen door de dialoog met anderen in de organisatie aan te gaan, stukken over de organisatie te lezen of bijeenkomsten bij te wonen. Zo wordt iemand in staat gesteld een zo compleet mogelijk beeld van de organisatie te vormen. Gioia & Chittipeddi (1991) noemen dit proces *"sensemaking"* (p. 434). Zij stellen daarnaast dat het management het proces van sensemaking kan verstoren door een nieuwe visie op de organisatie te ontwikkelen. Het management legt deze visie vervolgens aan de medewerkers op. Dit proces wordt *"sensegiving"* (p. 434) genoemd. De auteurs stellen dat de betekenis die men aan een strategische verandering toekent uiteindelijk een proces van onderhandeling tussen sensemaking en sensegiving is. De uitkomst van de verandering hangt voor een groot deel af van de realiteit die het management en medewerkers van de organisatie door onderhandeling en interactie met elkaar hebben gecreëerd.

## 3.2. Duurzaamheidstransitie

Overheden, beleidsmakers, (publieke) organisaties en burgers zijn zich steeds meer bewust van de impact van hun activiteiten op de samenleving. Deze trend heeft invloed op de maatschappelijke en bestuurlijke context waarin organisaties acteren. Organisaties worden dan ook steeds vaker en eerder aangesproken op hun verantwoordelijkheid om duurzaam te produceren (Banerjee, 2002; Carroll, 2004; Margolis & Walsch, 2003). Organisaties nemen steeds vaker duurzame waarden op in hun bedrijfsvoering. Ze sluiten zich aan bij duurzaamheidskeurmerken, zetten milieuprogramma's op of ondertekenen intentieverklaringen voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden in lagelonenlanden en proberen zo duurzame waarden in hun strategie en cultuur te verankeren (Maon e.a., 2010). Een verandering in het denken en handelen van mensen in organisaties ligt aan deze initiatieven ten grondslag. Hieronder wordt deze organisatieverandering in het kader van duurzaamheid uiteengezet. Een duurzaamheidstransitie bestaat volgens Maon e.a. (2010) uit verschillende fasen en stadia. Zo'n transitie kan alleen in gang worden gezet als er een bepaalde mate van *"sense of urgency"* (Kotter, 1995) in de organisatie aanwezig is. De aanwezigheid van zo'n gevoel van urgentie betekent echter niet dat er per definitie succes wordt geboekt. Managers kunnen veel barrières tegenkomen tijdens het proces (Post & Altman, 1994).

### Stadia duurzaamheidstransitie

Maon e.a. (2010) zetten verschillende modellen over de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen in organisaties naast elkaar (zie bijvoorbeeld: Van Marrewijk & Werre, 2003; Mirvis & Googins, 2006; Zadek, 2004). Hoewel de modellen sterk verschillen in terminologie, andere theoretische uitgangpunten hebben en er verschillen zijn in het aantal, de geleding en de inhoud van de stadia die organisaties doorlopen naar een duurzamere organisatie, zijn er tevens overeenkomsten. De auteurs beschrijven parallelle gevolgen voor organisaties wanneer zij MVO in de bedrijfsvoering opnemen. Daarnaast beschrijven alle modellen een toename van de integratie van het bewustzijn van maatschappelijke problemen in de besluitvormingsprocessen van organisaties.

Maon e.a. (2010) onderscheiden drie fasen die een organisatie doorloopt om tot een maatschappelijk verantwoorde organisatie te komen. Deze fasen kunnen onderverdeeld worden in zeven stadia. De drie fasen zijn achtereenvolgens de *"cultural reluctance phase"*, de *"cultural grasp phase"* en tot slot de *"cultural embedment phase"*.

De cultural reluctance phase bevat het eerste stadium, de *"dismissing stage"*. Hierin beschouwen actoren in de organisatie MVO als een belemmering. De organisatie is hoofdzakelijk gericht op korte termijn doelstellingen en eigen belang, waarbij eventuele negatieve effecten op de omgeving worden genegeerd. MVO is in deze fase en dit stadium niet in de cultuur van de organisatie verankerd.

In de tweede fase, de cultural grasp phase begint het bewustzijn over MVO in de top van de organisatie te groeien. Desondanks doet men nog weinig aan de invoering van MVO en ligt de focus vooral op tastbare, korte termijn resultaten. Deze fase bevat drie stadia. De *"self-protecting stage"*, de *"compliance stage"* en de *"capability seeking stage"*. De organisatie ontwikkelt zich in deze fase van een organisatie die in de self-protecting stage weinig tot geen aandacht aan MVO besteedt, via de compliance stage – waarin MVO vooral aandacht krijgt door regelgeving na te komen – tot een organisatie die zich in de capability seeking stage steeds verder bekwaamt in het managen van MVO. In dit laatste stadium zoekt men actief samenwerking met stakeholders en begint de organisatie zich

meer te profileren als een maatschappelijk verantwoorde organisatie. MVO wordt een belangrijker waarde in de cultuur van de organisatie.

In de cultural embedment phase wordt tot slot getracht MVO in de organisatiecultuur te verankeren. In dit proces wordt de interne knowhow over maatschappelijk verantwoord ondernemen vergroot en de relatie met stakeholders verder verstevigd. In deze fase verandert de houding ten opzichte van MVO in de organisatiecultuur significant. De MVO activiteiten veranderen van korte termijn, resultaat gericht en gefocust op waarde bescherming, naar activiteiten gericht op waarde-creatie. Stakeholders hebben steeds meer invloed op het besluitvormingsproces van de organisatie en organisaties en stakeholders sluiten duurzame verbonden met elkaar. Om MVO stevig in de organisatiecultuur te verankeren, is een andere manier van denken nodig. Men zal innovatiever en creatiever moeten zijn in het vinden van oplossingen voor problemen. Om creativiteit en innovatie de ruimte te geven, moet een organisatie *“progressively become a site for dialogue and collaboration”* (Maon e.a., 2010, p. 35). In deze fase ontwikkelen organisaties zich in de *“caring stage”* tot organisaties waar het management actief aan de slag gaat met MVO in de organisatie, waarbij een gebalanceerd perspectief op people, planet en profit wordt gezocht. In de *“strategizing stage”* gaat men een stap verder en wordt MVO niet langer als middel gezien, maar als doel op zich. Het is een belangrijk onderdeel van de strategie van de organisatie, omdat men er vanuit gaat dat MVO bijdraagt aan lange termijn levensvatbaarheid en winstgevendheid van de organisatie. De organisatie is nu proactief en MVO gedreven, waarbij men transparante dialogen voert met belangrijke stakeholders. MVO is nu één van de belangrijkste onderdelen van de organisatiecultuur. In het laatste stadium, de *“transforming stage”* laat de organisatie het traditionele business model los en integreert het MVO volledig in elk aspect van de organisatie en haar activiteiten. Er worden nieuwe, ethische waarden opgenomen die gericht zijn op menselijk welzijn en ecologische duurzaamheid van de planeet. MVO zit nu heel diep in de cultuur verankerd (Maon e.a., 2010).

Het model van Maon e.a. (2010) beschrijft drie fasen die organisaties doorlopen om tot een duurzame organisatie te komen. De auteurs merken hierbij op dat deze ontwikkeling geenszins lineair van aard is. De implementatie van MVO in organisaties is een complex proces, waarbij verschillende wegen tot succes kunnen leiden. Ook kan de vordering per afdeling verschillen. Daarnaast merken ze op dat organisaties niet per definitie elke fase doorlopen. Sommige organisaties zullen al op één of andere manier met MVO bezig zijn, terwijl andere nooit in de laatste fase zullen komen. Uit het model wordt duidelijk dat een verandering in het denken en handelen van mensen in organisaties nodig is, om MVO in de kern van de organisatie te verankeren. Hierbij is vooral van belang dat de organisatie een platform is waar men de dialoog aan kan gaan en waarbij samenwerking wordt gezocht. Aan een organisatieverandering ligt volgens Kotter (1995) veelal een gevoel van urgentie bij de medewerkers ten grondslag. Daarom wordt dit concept hieronder besproken.

### Sense of urgency

Kotter (1995) stelt dat vrijwel elke organisatieverandering begint met een gevoel van urgentie binnen de organisatie. Dit begint meestal bij een individu of een klein groepje medewerkers. Men wordt zich bewust van het belang van een verandering doordat men de concurrentie positie of markt positie gaat onderzoeken en ontdekt dat een verandering in de organisatie nodig is om deze positie te versterken. Daarnaast kan het gevoel van urgentie voor een verandering ingegeven worden door de confrontatie met maatschappelijke vraagstukken. Om deze verandering in de organisatie op gang te



brengen, moet het belang van zo'n verandering breed gedragen worden. Volgens Kotter (1995) moeten de individuen of kleine groepen medewerkers hiertoe de dialoog zoeken met anderen, zodat ze dit gevoel van urgentie kunnen delen en een coalitie kunnen vormen. Meestal gebruiken ze hierbij negatieve, bijna apocalyptische retoriek. Zo wordt een groter deel van de organisatie zich eveneens bewust van het belang van een verandering en ontstaat een gezamenlijk gevoel van urgentie. Nadler & Tushman (1989) stellen eveneens dat een gevoel van urgentie en energie voor verandering het best tot stand komt wanneer leden van een organisatie worden geconfronteerd met pijn. Hoe groter de pijn, hoe groter het gevoel van urgentie voor een verandering. Managers ervaren pijn het best door met klanten te spreken, concurrerende producten en diensten te gebruiken of door bij de concurrentie op bezoek te gaan. Het gevaar hierbij is dat de energie die vrij komt bij deze pijn contraproductief kan werken en men het belang van verandering ontkent, zijn ogen sluit voor de buitenwereld of zich geheel terugtrekt. Daarom is het volgens de auteurs van belang dat deze energie wordt gekanaliseerd (Nadler & Tushman, 1989).

Op basis van het voorgaande kan opgemerkt worden dat een grote groep medewerkers binnen de organisatie een gevoel van urgentie nodig heeft, teneinde een organisatieverandering te laten slagen. Dit gevoel ontstaat bij een klein groepje medewerkers en wordt, door het gebruik van negatieve retoriek, gedeeld met een groeiende groep medewerkers. Het gevoel van urgentie maakt de energie vrij die nodig is bij een organisatieverandering. Dit betekent echter niet dat een organisatieverandering per definitie slaagt als er een sense of urgency onder de medewerkers heerst. Zoals eerder in dit hoofdstuk duidelijk werd zijn verandertrajecten complexe processen met verschillende wegen tot succes. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat men obstakels op de weg naar succes ziet. De respondenten vinden het van belang dat deze barrières worden weggenomen, omdat ze duurzaam handelen op dit moment in de weg staan. Hieronder worden op basis van de theorie een aantal barrières voor organisatieverandering besproken.

### Barrières voor verandering

Post & Altman (1994) beschrijven twee soorten barrières bij een verduurzamingsproces: "*industry barriers*" en "*organizational barriers*" (p. 67). In dit onderzoek ligt de focus op de *organizational barriers*, daarom worden deze barrières hieronder toegelicht.

Ten eerste noemen Post & Altman (1994) een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het veranderproces als barrière voor verandering. Maurer (1996, in: Waddell & Sohal, 1998) gaat zelfs zover door te zeggen dat de helft tot twee derde van de organisatieveranderingen strandt als gevolg van weerstand. Het is daarom van belang te inventariseren of, en zo ja, wat voor weerstand in een organisatie heerst (Kotter & Schlesinger, 2008).

Bij bestudering van de theorie valt op dat weerstand voornamelijk wordt beschouwd als een bedreiging voor verandering (Waddell & Sohal, 1998; Piderit, 2000). Kotter & Schlesinger (2008) stellen dat het logisch is dat medewerkers op een bepaalde manier reageren op een verandering in de organisatie. Medewerkers hebben verschillende motieven om weerstand te bieden, de auteurs onderscheiden er vier: (1) de angst om iets waardevols te verliezen, (2) onbegrip over de verandering of de gevolgen ervan, (3) het idee dat de verandering niet klopt en (4) een lage tolerantie voor verandering.



Waddell & Sohal (1998) stellen dat weerstand een zeer complex begrip is en dat medewerkers in organisaties niet per se tegen een verandering op zich zijn, maar dat ze weerstand bieden tegen de onzekerheden van de uitkomsten van verandering. Deze onzekerheid werkt weerstand in de hand, die volgens de auteurs geen negatieve gevolgen voor een verandering hoeft te hebben. Zo kan door middel van weerstand de aandacht worden gevestigd op aspecten van de verandering die niet goed doordacht zijn of überhaupt niet kloppen. Dit stelt het management in staat om op tijd bij te sturen. Daarnaast zorgt weerstand voor nieuwe energie in de organisatie. Volgens Waddell & Sohal (1998) heeft verandering energie nodig, omdat energie voor creativiteit zorgt. De nieuw vrij gekomen energie draagt er daarnaast toe bij dat men elkaar be vraagt en kritisch naar de verandering kijkt. Dit leidt tot een innovatievere verandering (Waddell & Sohal, 1998). Een constructieve benadering verdient ook volgens Metselaar (1997) de voorkeur boven een destructieve benadering. Dit kan door middel van communicatie, participatie en door het faciliteren van interactie.

Ten tweede noemen Post & Altman (1994) slechte communicatie als barrière voor verandering. DiFonzo & Bordia (1998) stellen dat een gebrek aan communicatie over verandering onzekerheid in de hand werkt. Immers, *“organizational transformation often portends unpredictable future events and/or is accompanied by unexplained present occurrences”* (DiFonzo & Bordia, 1998, p. 297). Om deze onzekerheid weg te nemen kunnen onder medewerkers geruchten ontstaan, die het gat van tekortschietende communicatie opvullen. Daarom is het volgens de auteurs van groot belang dat er, teneinde onzekerheid bij medewerkers weg te nemen en geruchten te voorkomen, heldere communicatie over de verandering plaats vindt. Kotter (1995) onderstreept eveneens het belang van een duidelijke communicatie van de visie van het management naar de rest van de organisatie toe. Managers zouden volgens de auteur alle mogelijke communicatiemiddelen moeten aanwenden om de nieuwe visie en bijbehorende strategie aan medewerkers kenbaar te maken. Doordat medewerkers er continu mee geconfronteerd worden, blijven medewerkers zich bewust van de nieuwe visie en voelen ze zich betrokken bij het proces (Kotter, 1995).

Ten derde stellen Post & Altman (1994) dat, wanneer men vast blijft houden aan oude patronen, dit een verandering in de weg kan staan. Kotter (1995) noemt de structuur van een organisatie als één van deze oude patronen die een verandering in de weg kan staan. Strakke functiegroepen kunnen de verandering ondermijnen. Damanpour (1991) stelt daarnaast dat centralisatie innovatie in de weg staat. Organisaties met een platte structuur hebben meer kans van slagen, omdat medewerkers zich over het algemeen meer betrokken voelen en zich bewuster zijn van het proces.

Tot slot noemen Post & Altman (1994) ontoereikend leiderschap van het management als een barrière. Wanneer het management zelf geen commitment geeft ten aanzien van de nieuwe visie, kan dit negatieve invloed hebben op de manier waarop medewerkers omgaan met de verandering. Het management moet daarom het goede voorbeeld geven en de nieuwe visie openlijk omarmen. Dit heeft positieve invloed op de manier waarop medewerkers naar de verandering kijken (Post & Altman, 1994).

### 3.3. Samenvattend

In dit onderzoek wordt met duurzaamheid maatschappelijk verantwoord ondernemen aangeduid. De definitie van Van Marrewijk (2003) is hier leidend. Hoewel veel onderzoek is gedaan op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, is de term MVO geenszins eenduidig. Fischer (2004), Frederick (1986), McWilliams (2001), Margolis & Walsh (2001), Cramer e.a. (2004), McGuire (1963) en Lantos (2001) onderstrepen allen de complexiteit en ambiguïteit van de term maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit de theorie blijkt echter dat de *triple bottom line* (Elkington, 1997 in: Dyllick & Hockerts, 2002, 132) in de meeste definities centraal staat. De betekenis die iemand aan de term maatschappelijk verantwoord ondernemen toekent, is sterk context gebonden (Matten & Moon, 2008; Azmat & Zutshi, 2012). Daarnaast wordt de betekenis die men toekent aan een organisatieverandering ten behoeve van MVO sterk bepaald door de motivatie die men heeft voor het onderwerp (Rodrigo & Arenas, 2008). De respondenten geven aan dat ze eenduidigheid over de duurzaamheidstransitie bij de Baak van belang achten. Deze eenduidigheid kan volgens Doolin (2003) en De Man (2009) ontstaan door interactie tussen leden van een organisatie. Gioia & Chittipeddi (1991) zijn het daarmee eens, zij noemen dit proces sensemaking. Ze voegen daaraan toe dat het management betekenisgeving van medewerkers beïnvloedt door middel van sensegiving. Door met elkaar te onderhandelen, komt men uiteindelijk tot een gezamenlijk begrip van de organisatieverandering.

Een duurzaamheidstransitie bestaat volgens Maon e.a. (2010) uit een aantal fasen en stadia. Deze fasen zijn geenszins lineair en niet alle organisaties doorlopen alle fasen. Maon e.a. (2010) stellen dat creativiteit en innovatie aan een duurzaamheidstransitie ten grondslag liggen. Om creativiteit en innovatie mogelijk te maken, is er ruimte voor dialoog in een organisatie nodig. Een organisatieverandering begint volgens Kotter (1995) met een gevoel van urgentie onder de medewerkers. Dit gevoel moet men door middel van interactie in de organisatie verspreiden, zodat een breed gevoel van noodzaak voor een organisatieverandering tot stand komt. Dit gevoel alleen is echter geenszins een garantie voor succes. Tijdens veranderingsprocessen zijn er barrières die men moet overwinnen, zoals weerstand, tekortschietende communicatie, het vasthouden aan oude patronen en ontoereikend leiderschap (Post & Altman, 1994).

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat bij zowel het concept 'betekenisgeving' als het concept 'duurzaamheidstransitie' interactie en dialoog een belangrijke rol spelen. Door met elkaar te communiceren ontstaat een gezamenlijke betekenis van duurzaamheid en de duurzaamheidstransitie, een gezamenlijk gevoel van urgentie voor een organisatieverandering en worden barrières weggenomen.

Nu de theoretische concepten zijn besproken, kunnen de resultaten uit de interviews in het volgende hoofdstuk worden gepresenteerd. In het daaropvolgende hoofdstuk leg ik de verbinding tussen de resultaten en de theorie.

## 4. Resultatenhoofdstuk

Dit hoofdstuk heeft tot doel een beeld te schetsen van de betekenissen die medewerkers geven aan het proces van verduurzaming binnen de Baak. Dit wordt gedaan aan de hand van de uitkomsten van de interviews met de respondenten. Aangezien een organisatie een verzameling van mensen is, is het van belang te weten of ze persoonlijk gemotiveerd zijn om de verduurzamingslag tot een succes te maken. De respondenten vinden vanuit hun persoonlijke motivatie en de ontwikkelingen in de maatschappij, dat de Baak een rol heeft in het inspireren van individuen en organisaties om een duurzame maatschappij te creëren. De respondenten maken daarbij een onderscheid tussen wat de Baak naar buiten laat zien en wat binnen de organisatie moet gebeuren om duurzaamheid integraal te maken. De respondenten ervaren een aantal barrières die duurzaam handelen in de weg staan. Ze dragen daarom een aantal interne veranderingen aan die deze barrières weg nemen. In paragraaf 4.1. wordt de betekenisgeving aan het verduurzamingsproces besproken. In paragraaf 4.2. komen de interne veranderingen aan bod.

### 4.1. Het belang van duurzaamheid en de rol van de Baak

Hieronder worden de betekenissen van de respondenten aan het verduurzamingsproces van de Baak besproken. In paragraaf 4.1.1. wordt de persoonlijke motivatie van medewerkers ten opzichte van duurzaamheid behandeld. De respondenten geven hier verschillende redenen waarom zij vinden dat duurzaamheid een belangrijk thema is. In paragraaf 4.1.2. wordt de rol van de Baak in de verduurzamingslag van individuen, organisaties en de maatschappij besproken.

#### 4.1.1. “En dan kijk ik even vanuit mijzelf en niet zozeer de Baak, maar als mens.”

Alle respondenten vinden duurzaamheid in het algemeen een belangrijk en goed thema. Ze denken dat het een oplossing biedt voor veel maatschappelijke problemen, zoals de milieuproblematiek, de economische crisis en slechte arbeidsomstandigheden. Deze thema's kunnen worden onderverdeeld in People, Planet en Profit aspecten van duurzaamheid. Vrijwel alle respondenten vinden alle drie de aspecten belangrijk, ieder legt het zwaartepunt anders.

Een deel van de respondenten is allereerst vooral geïnteresseerd in het People aspect van duurzaamheid. Zij richten zich hierbij vooral op 'duurzame inzetbaarheid'. Dit houdt in dat organisaties goed omgaan met hun medewerkers, waardoor zij gelukkiger zijn met hun werk en daardoor beter presteren. Respondent 10 zegt hierover: *“Dus ik wil daar een bijdrage aan leveren. Hoe kan ik ervoor zorgen dat komende generaties gelukkiger en duurzamer in hun werk kunnen staan? En hoe kan ik ervoor zorgen dat ook mijn dochter dat later zal hebben? Dus inderdaad, ik ben bezig met duurzaam en gelukkig in je werk staan.”* Respondent 5 is eveneens geïnteresseerd in duurzame inzetbaarheid, zij richt zich vooral op de verbinding tussen de jonge en oude generatie in organisaties: *“Nou ik ben zelf nu bezig met duurzame inzetbaarheid, dat ben ik nu aan het opstarten en dat betekent dat mensen, ongeacht hun leeftijd, door de generaties heen, aangestuurd worden op hun talenten.”*

Daarnaast staat voor veel respondenten het Planet aspect van duurzaamheid op de eerste plaats. Ze zijn van mening dat de mens veel schade aanricht in het milieu en denken dat duurzaamheid hier een oplossing voor kan zijn. Respondent 2: *“Nou ik merk gewoon, en dan kijk ik even vanuit mijzelf en niet*

zozeer de Baak, maar als mens. Dan merk je wel dat het erg belangrijk is. Als wij zo door blijven gaan met onze energiebronnen, dan is er over tig aantal jaren geen aarde meer bij wijze van spreken. Dan is heel het tropisch regenwoud platgebrand.” Ook respondent 13 vindt duurzaamheid vanuit milieuoogpunt een belangrijk thema: “Zoals ik er naar kijk, in deze tijd, gewoon waar we met heel veel mensen op een klein stuk grond leven, waar we allemaal wat willen, vind ik het gewoon belangrijk om even stil te staan bij de dingen die je doet, die wellicht schadelijk zijn voor dier en milieu.” Respondent 8 krijgt tot slot buikpijn als ze nadenkt over het milieu, omdat ze voor haar kinderen een betere wereld wil achterlaten: “Nou daar krijg ik echt buikpijn van, want ik heb kinderen. En ik weet dat ik niet zo’n wereld wil achterlaten voor ze, dat is niet wat je wil doorgeven.”

Er zijn tot slot respondenten die het Profit aspect van duurzaamheid benoemen. Ze merken een steeds grotere klantvraag naar duurzaamheid en vinden daarom dat de Baak duurzaamheid expliciet in haar marketing moet opnemen. Respondent 9 zegt hierover: “Maar ik denk dat het wel heel goed is dat wij dat duurzaamheid, whatever that may be, dat dat in je marketing, in je positionering, in je branding, dat het daar een heel sterk middel voor is.” Ook Respondent 1 denkt dat er een markt is voor duurzaamheid, ze zegt: “Dus als je rondom deze thematiek aan de klanten kunt uitleggen wat wij daarin kunnen faciliteren, dan zie ik daar een markt voor de Baak.”

De respondenten noemen het belang van zowel People, Planet als Profit. Volgens Respondent 11 kunnen de drie thema’s echter niet los van elkaar worden gezien, maar staan ze altijd in verbinding met elkaar: “Het is integraal, ja. Dus als je het hebt alleen over de mens-kant, vind ik dat al een tekortkoming. Je hebt het in de samenhang te bekijken. Je hebt het in de profit kant, als je people, planet, profit (...) Dat heb je over elkaar heen te schuiven, voor het beste optimum.”

De respondenten beschrijven verschillende problemen in de maatschappij, waarbij People, Planet en Profit met elkaar verbonden zijn. Zo noemen een aantal respondenten het tijdperk van individualisering (people), waardoor economisch gewin en eigen belang voorop kwamen staan (profit). Dit heeft een negatief effect op het milieu (planet). Respondent 4 denkt dat verbondenheid hier een oplossing voor kan zijn: “We komen uit zo’n ontzettende individualistische tijd, wat ook goed geweest is voor een tijd. (...) Maar daar zijn we natuurlijk ook, zoals dat altijd gaat, erg in doorgeschoten, erg individualistisch in geworden. Ieder zijn eigen belang, voor zichzelf, nog meer, meer, meer, materieel meer. En daar zijn we nu, zie je, ontzettend in doorgeschoten. Zijn de banken een goed voorbeeld van, maatschappelijk gebeurt daar zoveel in. Waarin we zien dat oude systemen, oude structuren vallen om. Daar is echt wat anders in nodig wat veel meer gaat over samen en over wij en verbondenheid met elkaar. En ik denk dat dat ook gaat over duurzaamheid. Als we dat niet gaan doen met elkaar, dan gaan we het ook niet redden. Dan blijft er weinig over voor de volgende generaties. Dus daar hebben we echt iets anders in te doen met elkaar.” Respondent 8 denkt dat het huidige economische systeem, waarbij profit vóór people en planet gaat, heeft geleid tot de economische crisis. Ze denkt dat een beter evenwicht tussen deze drie aspecten leidt tot een duurzamer systeem: “Dan hoor ik Rutte zeggen: we moeten spenderen, spenderen, spenderen. (...) Maar we zitten in deze recessie, omdat we een heleboel kapot geconsumeerd hebben. Ga nou niet dom zeggen: ‘we moeten doen wat we altijd al deden’. Maar ga nou even nadenken over de manier waarop we met elkaar werken. Misschien is er wel iets verkeerd aan de manier waarop we omgaan met beloning, met de manier waarop we omgaan met jonge mensen/oude mensen. Misschien is daar

*wel wat verkeerd in. En als je dat dieper zou doen, dan zou je economie ook weer rustiger en duurzamer worden voor mijn gevoel.”*

Een verschuiving in het denken en handelen van mensen en organisaties, waarbij waarden als duurzaamheid, geluk en kwaliteit voorop staan in plaats van groei, efficiëntie en consumptie is volgens de respondenten nodig. Respondent 10: *“Je zou kunnen zeggen: van oud normaal naar nieuw normaal. Oud normale waarden zitten op: efficiëntie, consumeren, op eindeloze groei. Terwijl het in de nieuw normale meer gaat over duurzaamheid, over geluk en over kwaliteit. Met oud normaal hebben we het over of-of denken, met nieuw normaal hebben we het over en-en denken. Over inclusie. En ik beseft dat individuen daar een slag in te maken hebben, dat organisaties daar een slag hebben te maken, maar dat ook de maatschappij in zijn geheel een slag daarin moet maken.”* Respondent 1 is van mening dat de gemeenschap weer een belangrijke rol gaat spelen. Door samen dingen te ondernemen of te delen, neemt de belasting op het milieu af: *“Dat zijn twee aparte ontwikkelingen die bij elkaar komen. Die duurzaamheid vanuit grondstoffen schaarste en de natuur gaat naar de ratsmodee enzo. En die ontwikkeling van meer samen, die twee ontmoeten elkaar. Je hebt We-conomy en circulaire economie en die twee dingen moeten een geheel worden(...) Dat is wel een grappige ontwikkeling, die collectieven waarbij mensen elkaars gereedschap gaan lenen, of huren van elkaar, of hun auto's van elkaar huren (...) Ja dat is ook zeg maar, dat zoeken van samen.”*

De respondenten zijn het erover eens dat duurzaamheid een belangrijk thema is. Vanuit hun persoonlijke motivatie en vanwege de hierboven beschreven maatschappelijke problematiek is het grootste deel van de respondenten van mening dat de Baak een rol kan én moet spelen in het verduurzamingsproces van de maatschappij. Ze zijn van mening dat als de Baak geen actie onderneemt op het gebied van duurzaamheid, het instituut zichzelf van het veld speelt. Respondent 6 zegt hier bijvoorbeeld over: *“Ik vind dat we die stap maar eens moeten maken. Geen gezeik, het wordt nu wel eens een keer tijd. Ja, als je nou nog niet door hebt dat duurzaamheid belangrijk is, dan eh.. Sta je straks achteraan.”* Ook Respondent 2 denkt dat de Baak mee moet gaan in de ontwikkelingen van de maatschappij, ze zegt: *“Ja ik weet niet, dat is wel het thema wat nu speelt. Daar gaat het over. Dus dan horen wij daar ook iets in te doen, want anders mis je de boot voor mijn gevoel. Of dat nou faciliterend of inspirerend of inhoudelijk, moet je dat wel doen.”*

Een klein deel van de respondenten is hier niet zo zeker van. Hoewel ze positief ten opzichte van duurzaamheid staan en denken dat de Baak een rol kan spelen in de verduurzaming van de maatschappij, vinden ze een interne duurzaamheidstransitie niet direct noodzakelijk. Respondent 14 zegt hierover: *“Als we iets met duurzaamheid gaan doen, komt het laag op m'n prioriteitenlijst te staan (...) Er zijn veel andere prioriteiten die op dit moment belangrijk zijn.”*

Zoals hierboven beschreven staat, vinden de respondenten dat het huidige economische en sociale systeem niet werkt. Ze zijn van mening dat het denken en handelen van individuen, organisaties en de maatschappij als geheel moet veranderen, opdat een systeem ontstaat waarin schade aan mens en milieu tot een minimum beperkt wordt. In dit systeem staan waarden als verbondenheid, geluk, kwaliteit, inclusie, lange termijn doelstellingen en groei in de breedte in plaats van hoogte centraal. De respondenten geven aan dat ze denken dat de Baak een rol kan spelen in deze verandering. De concrete invulling hiervan komt in 4.1.2. aan bod.

#### 4.1.2. De rol van de Baak

De respondenten vinden dat de Baak kan bijdragen aan een duurzame toekomst door bewustzijn over dit thema te creëren. Ze zijn van mening dat het instituut dit op drie manieren kan doen. Ten eerste door een voorbeeld te zijn voor anderen. Ten tweede via programma's deelnemers bewuster in hun context terug te laten keren. Tot slot kan de Baak haar platformfunctie gebruiken om organisaties bij elkaar te laten komen en kennis en kunde omtrent duurzaamheid te delen.

#### **“Dat we daarin in ieder geval het goede voorbeeld geven.”**

Ten eerste geven de meeste respondenten aan dat ze vinden dat de Baak een voorbeeld moet zijn voor haar klanten. Ze denken dat als de Baak kan laten zien dat duurzaamheid hoog in het vaandel staat, dit een positief effect heeft op haar klanten. Respondent 7 zegt hierover: *“Wat wij in ieder geval vanuit onze programma's en vanuit het feit wat we hier in de fysieke omgeving doen, dat we daarin in ieder geval het goede voorbeeld geven. Dat wij op die manier onze bijdrage leveren. Dat er jaarlijks een paar duizend mensen bewuster gaan acteren. Dat vind ik het belangrijkste.”* Volgens Respondent 4 is de Baak zich al langer bewust van deze voorbeeldfunctie en draagt ze deze al wel uit via Baak Hospitality, maar het kan beter. Ze zegt: *“We doen nu een heleboel aan de hospitality kant, wat een hele grote afdeling is. Daar wordt al ontzettend veel gedaan met duurzaamheid. Dus ja, we hebben altijd gezegd, daar hebben we voorbeeldig in te zijn, ook naar onze klanten. Dus deels gebeurt dat al en daar kan nog veel meer in gebeuren.”*

Volgens de respondenten geeft de Baak op dit moment op twee manieren het goede voorbeeld. Ten eerste door regionaal, biologisch en/of zelf verbouwd voedsel te serveren. Ten tweede door de ecologische voetafdruk van de accommodaties te reduceren.

In het duurzame foodconcept wordt, naast biologisch/regionaal voedsel, eveneens rekening gehouden met de energiebalans van de deelnemers. Op die manier kunnen ze zich gedurende de dag beter concentreren. Respondent 6: *“En nu al komt al het eten, komt zoveel mogelijk uit de regio of we verbouwen het zelf. Dus de kleinschaligheid, het biologische karakter, het nadenken over foodconcepten die weer passen in de manier waarop mensen hier de dag door brengen. Dus om zo ook de energiebalans goed te laten meebewegen. Dat je ze niet overlaadt met hele zware lunches waardoor ze in een hele diepe dip zakken, maar door die veel lichter te houden en ook pas aan het einde van de dag een maaltijd voor te schotelen, nou ja. Daar wordt goed over nagedacht en het is leuk om te zien.”*

De ecologische voetafdruk wordt daarnaast gereduceerd door allerlei water- en energiebesparende maatregelen. Op Landgoed De Horst in Driebergen zijn een aantal oude gebouwen vervangen door duurzame nieuwbouw. De gebouwen worden bijvoorbeeld verwarmd en gekoeld door middel van warmte-koude opslag. Een opslagruimte in de grond slaat in de zomer warmte op, waarmee in de winter het pand wordt verwarmd en andersom. De Baak heeft tevens het Green Key label Gold. Dit duurzaamheidskeurmerk wordt uitgereikt aan toeristische en zakelijke accommodaties die voldoen aan strenge normen ten behoeve van het terugdringen van de ecologische voetafdruk. Respondent 11 zegt hierover: *“Maar ook warm-koud opslag bijvoorbeeld van Maitland (theater op het landgoed, red.), dus die hele energiehuishouding is duurzaam. (...) We hebben ook de Green Key label Gold gekregen voor hospitality, voor het hotel. Dus het zit in heel veel bedrijfsvoering al.”*

De respondenten geven aan dat ze het goed vinden dat deze initiatieven er zijn, ze zijn trots op de behaalde resultaten tot nu toe. Respondent 14: *“Ik denk dat we dat op een aantal vlakken heel goed*



hebben begrepen. Ik denk als je naar ons landgoed kijkt, naar ons foodconcept. Fantastisch. Daar ben ik wel trots op.”

**“Ik vind dat we vanuit hospitality best wel wat meer mogen profileren dat we veel met duurzaamheid bezig zijn.”**

Hoewel Baak Hospitality en Facility al langere tijd bezig zijn met de verduurzaming van de locaties en het foodconcept, wordt dit volgens de respondenten niet expliciet naar de deelnemers gecommuniceerd. Deelnemers kennen de gedachte achter het foodconcept en de accommodaties veelal niet en zijn zich er dus ook niet van bewust. Respondent 13: *“Wat ze niet goed doen, ik vind dat we vanuit hospitality best wel wat meer mogen profileren dat we veel met duurzaamheid bezig zijn. Daar zijn ze iets te bescheiden in. Ja dat mag wel iets meer, mogen ze best iets meer over vertellen. Dat doen ze tegenwoordig wel geloof ik, dat ze in de zaal komen om te vertellen over het foodconcept, maar als ze dat niet zouden doen, dan zou het voor veel mensen niet zichtbaar zijn. We mogen er best trots op zijn.”*

*“Op 15 mei jl. is een e-mail naar alle medewerkers van de Baak rondgestuurd, waarin werd aangekondigd dat bij aanvang van elke training vanaf dat moment iemand van Baak Hospitality een korte presentatie van de hospitality kant van de Baak komt geven. Hierin komen onderwerpen als het foodconcept, de locaties, de sportfaciliteiten en de service aan bod. Dit initiatief is ontstaan nadat duidelijk werd dat klanten terugkoppelen dat ze van deze zaken onvoldoende op de hoogte zijn.” (red.)*

Respondent 8 vindt deze korte presentatie een mooie aanleiding om met deelnemers in gesprek te gaan over duurzaamheid. Door het goede voorbeeld te geven, wordt het bewustzijn over duurzaamheid vergroot: *“Dat kan ook een mooie aanleiding zijn om even met de groep te spreken over: ‘wat zou je zelf doen op het gebied van duurzaamheid?’ Bijvoorbeeld spullen opruimen, bijvoorbeeld glazen bekertjes in plaats van plastic bekertjes. Dus er zijn al heel veel kleine dingen die je kunt doen, die alleen maar vragen dat je even nadenkt. Maar je moet eerst uitgenodigd worden om na te denken voordat je mee kan bewegen in iemands wereld. En als je hier dan weer weggaat, dan hoop ik dat er een zaadje is geplant, en dan hoop ik dat er een grotere conversie rate is dan bij mijn tomatenplantjes. Zo, weet je, dus het is gewoon bewustwording.”*

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten denken dat de Baak een voorbeeldfunctie kan vervullen door naar de deelnemers explicieter aan te geven welke stappen zijn genomen in de verduurzaming van de locaties en het foodconcept. Dit kan deelnemers helpen zich bewuster te worden van duurzaamheid bij de Baak.

**“De Baak laat je nadenken, dat is zo fucking gaaf.”**

Ten tweede zijn de respondenten van mening dat de Baak met haar programma’s bewustzijn over duurzaamheid kan creëren. De werkwijze die in programma’s wordt toegepast is gericht op het creëren van zelfinzicht. Met dit nieuw verworven inzicht zijn deelnemers vervolgens in staat hun gedrag aan te passen. Respondent 3 zegt hierover: *“En nogmaals, dat vind ik echt de kracht van de Baak, alles laat je, heel veel dingen laten je wel nadenken. Dat je denkt: ‘ah gaaf!’ En dat heeft wel invloed op de manier waarop je handelt, de manier waarop je coacht of managet, of hoe je met mensen omgaat. Ook in je privé leven. Ik heb van heel veel mensen gehoord: ‘Wauw, de Baak is goed voor jou geweest’.”*

Het is volgens de respondenten van belang dat men hierbij geen 'opgeheven vingertje' gebruikt. Door het goede voorbeeld te geven, komen deelnemers zelf tot inzichten, aldus respondent 14: *"Wij zijn geen belerende organisatie, wij zijn een antroposofische organisatie. We geloven dat het uit de mensen zelf moet komen. Alleen ik denk dat je wel een bepaald voorbeeld en een bepaalde visie moet laten zien."* Het rendement van de trainingen is volgens respondent 9 hoog. Door de persoonlijke aanpak blijft het nieuw verworven bewustzijn beter hangen: *"Als ik kijk naar de leer.. in grote lijnen hoe er bij de Baak geleerd wordt, dan is dat over het algemeen behoorlijk duurzaam, omdat de trainers vaak geen pleasers zijn. Het zijn niet mensen die een leuk verhaaltje vertellen. (...)Maar wat de Baak doet is: 'Oké, theorie leuk en aardig, maar het gaat over jou. Het gaat over jou.' En dat beklijft, als het over jou gaat, dan beklijft het."*

De respondenten menen dat de leermethoden van de Baak aansporen tot zelfreflectie. Door middel van de nieuw verworven zelfinzichten, zijn deelnemers in staat hun gedrag te veranderen. De respondenten hebben een aantal ideeën over de manier waarop een gedragsverandering met betrekking tot duurzaamheid kan worden aangewakkerd.

Respondent 7 noemt bijvoorbeeld de mogelijkheid om een relatie te leggen tussen hetgeen men in de programma's leert en de gevolgen van deze gedragsverandering voor hun context: *"Nou in ieder geval dat in iedere training die wij realiseren, dat daar een element in zit van: 'jongens, hoe verhoudt hetgene wat je hier leert zich tot het groter geheel, ten opzichte van onze toekomst, onze kinderen, de natuur.' Dat vind ik belangrijk, dat die koppeling erin zit."*

Ten tweede noemt respondent 5 de mogelijkheid om deelnemers uit verschillende organisaties informatie over duurzaamheid met elkaar te laten uitwisselen: *"Ja en in de programma's veel vragen stellen aan de deelnemers. Als je mensen uit verschillende organisaties hebt, dan heb je ook de mogelijkheid om veel informatie van mensen te krijgen. Vragen hoe zij ermee bezig gaan met duurzaamheid en wat voor duurzaamheid en waarom."*

Respondent 2 denkt tot slot dat de Baak iets extra's moet bieden, waardoor de deelnemers buiten het programma om geïnspireerd raken, bijvoorbeeld door een lezing over duurzaamheid: *"Maar ik zeg altijd: bij de Baak moet je aan de ene kant tegemoet komen aan de vraag, maar de Baak moet altijd iets extra's geven. Diegene moet een wauw effect krijgen, van: 'er is nog meer!' Dus als je 's avonds een spreker hebt over duurzaamheid, wat misschien niet direct een link heeft met bijvoorbeeld: invloed verkrijgen in de organisatie. Maar door zulke inspirerende dingen aan te bieden in het programma, ga je wel naar huis zo van: wauw. Dan heb je meer gekregen dan je dacht. En dat kun je met duurzaamheid ook zoiets doen, als je dan maar echt met iets komt dat echt nieuw en echt pakkend en echt inspirerend is."*

De respondenten zijn van mening dat de Baak via haar programma's bewustzijn over duurzaamheid kan creëren onder haar deelnemers. De programma's zijn over het algemeen gericht op het verkrijgen van zelfinzichten die een gedragsverandering tot gevolg hebben. De respondenten zijn van mening dat een gedragsverandering op het gebied van duurzaamheid op drie manieren kan geschieden: door de relatie tussen een gedragsverandering en de context van de deelnemer te leggen, door kruisbestuiving tussen organisaties en door klanten te inspireren door bijvoorbeeld een lezing over duurzaamheid naast de training aan te bieden.



### **“De Baak heeft een platformfunctie.”**

Tot slot vinden de respondenten dat de Baak haar platformfunctie ten behoeve van duurzaamheid kan inzetten. Door organisaties uit het netwerk van de Baak bij elkaar te brengen, wordt kennis en kunde met betrekking tot duurzaamheid gedeeld. Op die manier draagt de Baak bij aan WE-conomy. Respondent 9 zegt hierover: *“De Baak heeft een platform functie en die zouden we veel beter kunnen benutten door inderdaad, nou weet je, CEO’s bij elkaar te zetten of chefs innovatie, duurzaamheid gaat natuurlijk ook erg over innovatie, om die bij elkaar te zetten. Bij wijze van spreken de hoofdeconomen van de verschillende banken. Han de Jong van ABN, die is volgens mij ook scheidend daar, en dan iemand van ING en Rabo en dan heb je een ronde tafel in Maitland (theater op Landgoed De Horst, red.), daar komen wel mensen op af. Duurzaam bankieren iets in die trend. Dat zou de Baak wel goed kunnen doen.”* Respondent 2 denkt dat door bedrijven bij elkaar te brengen een soort kruisbestuiving kan ontstaan, waardoor goede ideeën gedeeld worden: *“Als er bedrijven zijn met hele gouden duurzaamheidsideeën, en een bedrijf met hele oubollige ideeën, dan zou je een soort rol kunnen hebben dat je optreedt als een soort kruisbestuiving. Dingen sneller te organiseren.”* Er wordt op dit gebied al het één en ander gedaan. Respondent 12 vertelt bijvoorbeeld dat zij verbinding heeft gelegd met internationale instituten op het gebied van social entrepreneurship met als doel kennis vanuit het buitenland naar Nederland te halen en die te overgieten met een ‘Baak sausje’. Deze programma’s helpen het bewustzijn over maatschappelijk verantwoord ondernemen te vergroten en hebben een gedragsverandering bij deelnemers tot gevolg: *“Ik heb het afgelopen half jaar gekeken naar: hoe kunnen we meer social entrepreneurship naar Nederland brengen? Door onze connectie met Monterey (Institute of International Studies, Californië, red.) hebben we meer kennis over duurzaamheid binnen gebracht. We zijn bezig met het opzetten van nieuwe programma’s, het gaat daarbij ook over duurzame leerinterventies. Het is de bedoeling dat de programma’s je handvatten geven voor de rest van je leven. Over welke beslissingen je maakt in het bedrijfsleven, in de maatschappij en in je relaties met anderen. Daarnaast hebben we een programma: Frontier Market Scouts, dat programma gaat helemaal over social entrepreneurship. (...) Dus via de connectie met Monterey halen we kennis en expertise over duurzaamheid uit Californië, uit de wereld, naar Nederland. Dat mixen we met de kennis van de Baak over de mens-kant van organisaties, zodat mensen die hier weggaan, op een nieuwe manier denken en handelen.”*

De respondenten zijn van mening dat de Baak haar platformfunctie kan inzetten ten behoeve van duurzaamheid. Door organisaties bij elkaar te brengen kan kennis en kunde over duurzaamheid onderling gedeeld worden.

### **Samenvatting**

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten verschillende betekenissen aan het begrip duurzaamheid toekennen. Ze maken hierbij onderscheid tussen People, Planet en Profit aspecten van duurzaamheid. Vanuit hun persoonlijke overtuiging en de waargenomen ontwikkelingen in de maatschappij, kennen de meeste respondenten een positieve betekenis toe aan de duurzaamheidstransitie van de Baak. Ze vinden dat de Baak haar deelnemers moet inspireren om duurzamer te denken en handelen. Dit kan op verschillende manieren. Binnen de Baak zijn een aantal initiatieven genomen ter verduurzaming van het foodconcept en de locaties waarin gewerkt wordt. Door dit expliciet naar deelnemers te communiceren, kan de Baak een voorbeeld zijn voor anderen. Daarnaast kan de Baak via haar opleidingen bewustzijn over het thema duurzaamheid creëren en worden deelnemers uitgedaagd om dit bewustzijn om te zetten in een

gedragsverandering. Tot slot vinden de respondenten dat de Baak haar platformfunctie kan inzetten om mensen en organisaties bij elkaar te brengen, zodat men kennis en kunde rond duurzaamheidsthema's kan delen.

## 4.2. Interne veranderingen

Als de medewerkers van de Baak duurzaamheid bij hun klanten onder de aandacht willen brengen, zullen ze volgens de respondenten zelf ook duurzaam moeten handelen. Om dit mogelijk te maken, moeten er een aantal interne veranderingen worden doorgevoerd. De respondenten geven ten eerste aan dat ze duurzaamheid een containerbegrip vinden. Ze hebben daarom behoefte aan een gezamenlijke visie ten aanzien van de betekenis van duurzaamheid voor de Baak. Ten tweede merken de respondenten op dat ze informatie over duurzaamheid missen, waardoor onduidelijkheid ontstaat. Deze onduidelijkheid moet daarom worden weggenomen. Ten derde geven de respondenten aan dat ze een duurzaamheidsexpert binnen de organisatie missen. Ten vierde moet de eilandencultuur van de Baak worden doorbroken, zodat men elkaar enerzijds kan helpen en anderzijds ter verantwoording kan roepen. Ten vijfde verlangt men naar meer structuur en discipline in de organisatie. Tot slot geven de respondenten een aantal praktische veranderingen ten behoeven van duurzaam gedrag aan.

### “Practice what you preach”

Wil de Baak duurzame waarden gaan uitdragen naar haar klanten toe, dan zullen deze waarden volgens de respondenten binnen de organisatie ook geleefd moeten worden. De Baak moet zelf het goede voorbeeld geven, vindt respondent 7: *“Dat begint met practice what you preach. Als je dat doet, moet je zelf daarin het beste voorbeeld geven. Dat houdt ook in dat we nadenken over: ‘hoe gaan we zelf om met..?’”* Respondent 10 merkt op dat het gevaar van greenwashing of window dressing op de loer ligt. Ze vindt dat een instituut dat maatschappelijk betrokken wil zijn, een dialoog op gang wil brengen en daarin ook geloofwaardig wil overkomen, duurzaamheid in de genen moet hebben. Ze zegt: *“Dus ik denk dat het voor de Baak belangrijk is dat ze doen wat ze vertellen dat ze doen. Walk the talk. Zeker als je naar buiten toe een instituut wil zijn dat een dialoog op gang wil brengen, een voice wil zijn in de maatschappij die daar inhoudelijk dingen te verkondigen heeft. Zorg dan alstublieft dat je het zelf ook doet. Anders is het alleen een commerciële truc, en dat is niet duurzaam. De achterkant en de voorkant, dat is iets wat ik aan Arko wil meegeven, walk the talk.”* Respondent 14 vindt tot slot dat de organisatie helemaal duurzaam moet zijn, wanneer men duurzaamheid als speerpunt kiest: *“Of je kiest voor duurzaamheid en MVO of je doet het niet. De tussenweg, het half doen, dat werkt niet. Want het vraagt een andere manier van kijken naar je organisatie en je plek als organisatie in de keten”*

Teneinde duurzaam te kunnen handelen, vinden de respondenten dat een aantal interne veranderingen noodzakelijk zijn.

### “Dan is duurzaamheid voor mij een thema waarbij je heel goed moet afbakenen waar het voor jou over gaat.”

Allereerst geven sommige respondenten aan dat ze duurzaamheid een containerbegrip vinden. Enerzijds is dit positief, want duurzaamheid is een inclusief begrip, waar veel ideeën en activiteiten onder geschaard worden. Respondent 9 zegt bijvoorbeeld: *“Dan is er denk ik geen thema zo'n containerbegrip als duurzaamheid. Dat heeft twee kanten, het is negatief en een mooi, it contains,*

*het is heel inclusief, alles mag erin gehangen worden. Dus het kan kaders geven in gesprekken. Dat vind ik heel leuk. (...) Dus het kan werken als legitimatie voor heel veel keuzes die eigenlijk al gemaakt zijn. Snap je?” Anderzijds is dit negatief, omdat men verschillende betekenissen aan het begrip kan geven. Respondent 14: “Het gevaar is alleen dat het een containerbegrip wordt. Is eigenlijk (...)Dat we denken dat we het over hetzelfde hebben, terwijl we hele andere beelden hebben.”*

De respondenten hebben daarom eenduidigheid over de term duurzaamheid nodig. Ze vinden het moeilijk om te bepalen wat wel en niet onder duurzaamheid valt. Dit wordt bemoeilijkt door het feit dat de betekenis ervan per training en per deelnemer kan verschillen: *“Als je duurzaamheid wil implementeren in de programma’s, dan moet je eerst definiëren over welke duurzaamheid hebben we het? Als we een InCompany hebben en we hebben allemaal mensen van de Gebouwendienst(...) dan ga je het hebben over materialen en over klimaatneutraal. Dat is duidelijk. Je moet in ieder geval definiëren, als je duurzaamheid wil implementeren, wat versta je onder duurzaamheid, waar wil je het over hebben met elkaar.”* (Respondent 5) Daarnaast moet duidelijk zijn wat de consequenties van duurzaamheid voor de medewerkers en de organisatie als geheel zijn. Respondent 14 zegt hierover: *“Ik vind het fantastisch, we zeggen dat we een maatschappelijk verantwoorde organisatie zijn en dat wil ik ook echt geloven. Maar wil je iets met duurzaamheid doen moet je eerst heel goed afspreken met elkaar wat dat dan is. Want het is nu een hype woord in de hele wereld, maar ook in de organisatie. En ik heb geen idee wat duurzaamheid betekent voor mezelf, voor de organisatie, wat we nou wel gaan doen, wat we nou niet gaan doen.”*

De respondenten zijn van mening dat nog niet helder is welke betekenis duurzaamheid heeft voor de Baak. Zij pleiten daarom voor een heldere afbakening van het begrip, zodat voor een ieder helder is wat ermee bedoeld wordt en welke initiatieven in de organisatie ontplooid worden.

### **“Maar de concrete feiten en details gaan langs je heen.”**

Ten tweede geeft een aantal respondenten aan dat ze informatie met betrekking tot de verduurzamingsstrategie missen. Dit maakt het voor hen lastig om duurzaam te handelen.

Het is allereerst noodzakelijk dat duidelijk wordt waarom voor duurzaamheid wordt gekozen. Respondent 14 geeft aan dat hij de reden die nu wordt gegeven voor het kiezen van duurzaamheid niet helder vindt. Hierdoor stelt hij zich vooral afwachtend op ten aanzien van duurzaamheid: *“Vooral waarom we dat doen en wat dat dan betekent. Het begint bij mij bij de waarom. Waarom duurzaamheid? Geen idee. Omdat we een maatschappelijke organisatie zijn, leuk, maar we kunnen ook de duurzame schoenwinkel op de hoek gaan steunen ofzo (...)En dan heb ik ook zo iets van: ik heb al die duurzaamheidsessies zien langs komen en ik vind het leuk en interessant, maar ik ben daar niet naar toe gegaan. Ook omdat ik het heel druk heb, maar ik heb ook zo iets van: als het echt concreet wordt, dan ga ik wel helpen.”*

Daarnaast missen de respondenten vooral praktische informatie met betrekking tot duurzaamheid bij de Baak. Respondent 8 merkt op dat ze de praktische tips om duurzaam te handelen mist: *“Iemand houdt dus bij hoeveel printjes wij maken. Soms krijg je een mailtje met: jongens, we zijn over onze doelstelling heen, het moet echt minder. Dat zijn dingen, daar kan ik zelf iets aan doen, daar heb ik invloed op. Dus er is strategisch duurzaam, dat is hier. En eigenlijk de vertaling naar praktisch duurzaam die mis ik soms.”* Respondent 2 geeft daarnaast aan dat ze niet goed weet hoe ze het onderwerp bij klanten moet aansnijden: *“Om er een goed beeld van te krijgen, zou ik meer moeten*

weten, ook hoe je met klanten om moet gaan. Ook hoe je het gesprek aan kan gaan, kijken wat ze inderdaad nodig hebben en wat je kunt doen.”

Bovenstaande onduidelijkheid kan volgens de respondenten op twee manieren worden weggenomen. Allereerst door de doelstellingen van de duurzaamheidsstrategie voor de hele organisatie duidelijk te maken. *“Voor mij gaat het over uitspreken wat we ermee gaan doen, heel concreet. Waar staan over vijf jaar, wat hebben we ermee gedaan. Ook iemand die zich daarmee committeert, ook een directie die zich daaraan committeert en zegt: ‘wij vinden dit belangrijk en we staan hiervoor’. Anders bloedt dat helemaal dood.”* (Respondent 14)

Daarnaast denken de respondenten dat succesverhalen over duurzame initiatieven helpen om onduidelijkheid weg te nemen. Respondent 8 denkt hierbij bijvoorbeeld aan een rondleiding over het landgoed: *“En ik denk voor nieuwe medewerkers, maar ook voor medewerkers die hier al dertien jaar werken dat er een soort, één keer in de zoveel tijd, dat je een wandeling kunt maken met Alex (van 't Hooft, red.) of met.. En dat zij dus ook uitleggen wat het hele duurzame concept is van het landgoed of in Noordwijk, want daar zal ook wel het een en ander gebeuren. En dat je zelf ook weer even bewust wordt en dat je je klant kan laten zien van: kijk, we zitten in een bos, gooi je peuken niet weg.”* Respondent 7 is het met deze aanpak eens. Hij denkt dat men voorbeelden en succesverhalen nodig heeft om duurzaamheid in de vingers te krijgen: *“Nou dat werkt hier vaak wel beter. (...) Maar het beste werkt gewoon dat je zegt: ‘we hebben nu een klant, een grote zorginstelling met 20 verschillende afdelingen, hebben we een game gespeeld, met de directie erbij, met leidinggevenden erbij, dit en dit zijn de resultaten. Dit zijn de reacties.’ Dan zeggen ze van: ‘oh wacht even, gaaf, dit werkt.’”*

De respondenten hebben meer informatie met betrekking tot duurzaamheid bij de Baak nodig. Enerzijds is de reden voor het verduurzamingsproces bij een klein deel van de respondenten onvoldoende helder. Anderzijds hebben de respondenten behoefte aan praktische tips. Dit kan worden opgelost door voorbeelden en succesverhalen in de organisatie te verzamelen en te delen.

### **“Maar ik ken niet echt een Baaker die helemaal een duurzaamheidsdeskundige is.”**

Hoewel een groep medewerkers binnen de Baak de duurzaamheidskar trekt, merken respondenten ten derde op dat ze een Baaker met stevige inhoudelijke kennis van duurzaamheid missen. Respondent 2 zegt bijvoorbeeld: *“Maar als het gaat om ook inhoudelijk een bijdrage leveren op dat gebied, misschien profileren de mensen zich dan niet goed. Maar ik ken niet echt een Baaker die helemaal een duurzaamheidsdeskundige is.”* Volgens Respondent 9 is het gevaarlijk om andere bedrijven te vertellen wat ze op het gebied van duurzaamheid moeten doen, als er geen stevige, inhoudelijke expertise aanwezig is op dat gebied. Grote klanten als ABN-Amro en AkzoNobel hebben die expertise zelf in huis denkt hij: *“Dat ik denk van, ik kijk natuurlijk als accountmanager naar: wat wil een klant van ons. ABN-Amro heeft ook gezegd: ‘voordat jullie met ons in gesprek gaan over duurzaamheid,’ dat zei die vent, hij zei: ‘met alle respect, maar dan moet je er gewoon heel veel van weten.’ Nou wij zijn geen partij voor Akzo, ABN, al die grote corporates, daar zit een brainpower, daar zit een kennis, daar kunnen wij niet tegen opboksen. En wij slaan een schertsfiguur als wij ABN-Amro gaan vertellen hoe ze duurzaam moeten gaan bankieren.”*

Respondent 2 denkt dat het duurzaamheidsimago van de Baak een impuls krijgt wanneer een duurzaamheidsdeskundige zich aan de Baak verbindt: *“Want als je een of andere goeroe op het gebied van duurzaamheid in huis hebt of op een bepaalde manier aan je verbonden hebt en die kan*

*bij wijze van spreken overal inspirerende praatjes houden, ik denk dat dat wel goed is voor het image van de Baak.”*

Een deel van de respondenten merkt op dat stevige expertise op het gebied van duurzaamheid in de organisatie mist. Dat maakt het voor sommige respondenten lastig om het onderwerp bij grote klanten aan te snijden. Dit kan worden opgelost door een duurzaamheidsdeskundige aan de Baak te verbinden.

### **“De Baak is letterlijk allemaal kleine bv’tjes.”**

De respondenten noemen de Baak ten vierde een gefragmenteerde organisatie. Ze geven aan dat ze het belangrijk vinden dat er meer eenheid ontstaat binnen de organisatie. Respondent 7 vindt dat er te weinig interactie tussen de medewerkers plaats vindt: *“Er is naar mijn mening, maar ik hoor het ook anderen zeggen, te weinig werkelijke verbinding in de organisatie. En werkelijke aandacht. Maar dan heb je het echt over een cultuuromslag die er gemaakt moet worden. Kijk, wil je aandacht aan je klant geven en aandacht aan je omgeving geven, dan heb je in eerste instantie wel aandacht aan elkaar te geven. Dan heb ik te weten: ‘wie zijn mijn collega’s en wat leeft er onder mijn collega’s?’ En niet drie maanden later horen: ‘die collega zit al drie maanden met een burn-out thuis.’”*

De sterke focus op het individu heeft als voordeel dat medewerkers zich op hun passie kunnen richten. Daarom werken er veel bevlogen mensen bij de Baak. Het nadeel hiervan is dat men vooral bezig is met die eigen passie. Het zou volgens respondent 11 beter zijn als men de krachten bundelt ten behoeve van een algemeen doel: *“Ja, voor mij is het gevaar dat je heel veel bevlogen mensen hebt die alle kanten op vliegen. Ja op den duur stoot je daarin natuurlijk je neus. Je kunt beter kijken of je een zwerm kunt creëren met elkaar. Die een beetje dezelfde kant op gaat vliegen. Dan ga je een beetje de krachten bundelen. En dan is het niet een individuele kracht meer. Het gevaar binnen de Baak is dat het te individueel gericht is.”*

Het individuele karakter van de Baak heeft tot gevolg dat men van elkaar niet weet wat ze doen, waardoor er wel eens werk dubbel wordt gedaan. Dat is niet erg duurzaam, vindt respondent 3: *“Je moet je eigen toko, zo werken ze heel erg hier, we moeten scoren, scoren, scoren. Omdat er geen lijn in zit, geen eenduidigheid, krijg je dit soort dingen. Mensen zijn wel eens met dezelfde dingen bezig en dat niet van elkaar weten. En daar dan later achter komen.(...) Laat ik het zo zeggen, hoe de Baak tot nu toe ging, was alles behalve duurzaam. Ik bedoel, de processen zijn gewoon niet duurzaam. Iedereen doet hetzelfde, snap je? Het is gewoon niet efficiënt.”*

De respondenten zijn van mening dat meer samenhang in de organisatie helpt om duurzaam te handelen. Zo zouden medewerkers elkaar meer moeten opzoeken, opdat ze informatie over duurzaamheid met elkaar kunnen uitwisselen. Daardoor worden ze zich enerzijds bewust van wat ze al in hun programma’s aan duurzaamheid doen en anderzijds raken ze geïnspireerd om duurzaamheid erin te stoppen. Respondent 9 zegt hierover: *“Door in gesprek te gaan met elkaar. (...) Wat wij gaan doen, wij willen de organisatie vooral gaan inspireren tot meer met duurzaamheid doen. Hoe doe je dat? Door best practices te verzamelen. Dan toon je dus interesse in collega’s, als je het dan over organisatieontwikkeling hebt, dan vraag je aan een collega: ‘goh wat doe jij eigenlijk in je programma’s op het gebied van duurzaamheid?’ Dat vinden collega’s leuk, want dan kunnen ze vertellen wat ze doen. Ik vind het leuk om te horen: ‘hé, weer een werkvorm of een spreker erbij, dat kan ik dan weer gebruiken in mijn programma.’ Op een gegeven moment krijg je dan: ‘hé wacht eens,*

*in mijn programma's zit eigenlijk heel weinig duurzaamheid, dat moet ik dan ook maar eens gaan doen.' Dus mensen worden bewust van: wat doe ik eigenlijk in mijn programma's?"*

Respondent 6 vindt tot slot dat het belangrijk is dat medewerkers elkaar kritischer bevragen en ter verantwoording roepen. Daarnaast denkt dat hij dat medewerkers van verschillende afdelingen hun kennis en kunde zouden moeten bundelen, zodat ze de programma's beter kunnen verkopen: *"Dat zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat medewerkers zich ook meer verantwoorden naar elkaar. Dat ze elkaar ook kritischer bevragen. We hebben hier ook mensen die niet zozeer trainen, maar ook verkopen. Degene die dan de leiderschapsboodschap uitdragen in hun trainingen, in heel nauw contact staan met degenen die dat verkopen. Om van mekaar goed te laten weten van: wat voor vragen moet je aan de klant stellen, zodat we erachter komen of het een passende match is."*

Bovenstaande zou er uiteindelijk toe moeten leiden dat alle medewerkers hetzelfde verhaal vertellen over duurzaamheid en dat ze zich ook verbonden met elkaar voelen. Volgens respondent 6 wordt de Baak op die manier één geheel, van keuken tot training: *"Ik heb het vaak over het verhaal. Als we echt een gezamenlijk verhaal zouden kunnen hebben op dit thema (duurzaamheid, red.), waarover je gewoon elke Baaker 's nachts kan wakker maken en dat die iets kan vertellen over waarom de Baak doet wat ze doen. En dat in de volle breedte, en in de keuken heb je daar een verhaal over, en dat gaat er deels ook over wat er dan door klinkt in onze leiderschapstrainingen. En ben je professional, dan hebben we het er ook over welk soort voedsel we op tafel hebben en waarom. Dat je dat gezamenlijke verhaal allemaal weet te vertellen en daarbinnen je weer je eigen vak uitoefent."* Ook respondent 11 denkt dat duurzaamheid een goed bindmiddel is voor alle individuele projecten: *"Nee, dus je doet allemaal individuele projectjes en dan is het geheel niet meer dan de som der delen. Dus dat worden gewoon losse stukjes en ik hoop dat daar een paraplu op komt te liggen, zo van dit betekent het voor de hele Baak. En dit zie je hier terug, en dit zie je daar terug dat zie je in onze producten en diensten op deze manier terug, waardoor je een geheel krijgt van al die verschillende initiatieven die er al zijn."*

De respondenten noemen de Baak een gefragmenteerde organisatie. Het nadeel hiervan is dat men niet over de schutting kijkt en collega's elkaars werk niet kennen. Dit heeft onder andere tot gevolg dat medewerkers soms met dezelfde dingen bezig zijn en daar in een laat stadium pas achter komen. Dit is volgens de respondenten niet duurzaam. Ze pleiten daarom voor meer samenhang, waardoor men informatie, kennis en kunde met elkaar kan delen. Op die manier ontstaat één gezamenlijke betekenis van duurzaamheid voor de Baak.

**"Mijn irritatie met deze organisatie is dat we altijd heel veel dingen roepen, maar dat we nooit daden bij het woord voegen."**

Ten vijfde mist een deel van de respondenten structuur en discipline in de organisatie. De individuele focus van de organisatie heeft zoals gezegd als voordeel dat men veel nieuwe, innovatieve ideeën kan ontwikkelen. Het gevaar is echter dat er geen concrete uitkomsten uit voort vloeien. Respondent 14 zeg hierover: *"Mijn irritatie met deze organisatie is dat we altijd heel veel dingen roepen, maar dat we nooit daden bij het woord voegen."* Respondent 3 vindt dat er soms te zweverig wordt gedaan binnen de Baak, dit blokkeert concrete actie: *"Aan de ene kant ben ik gewoon wel nuchter, want ik noem het af en toe ook gewoon boomgeknuffel hier, dat ben ik ook af en toe gewoon zat. Dan denk ik: 'pff, kom op mensen ff doorpakken'."*



Het feit dat er veel ideeën niet tot uitwerking komen, heeft volgens een aantal respondenten onder andere te maken met het gebrek aan structuur en discipline binnen de Baak. Respondent 9 vindt de Baak een inefficiënte organisatie: *“Waar iets mis mee is hier, is de dingen gewoon goed doen. Met je huiswerk doen, met je voorbereiden, een werkbegroting maken die gewoon klopt, zodat je rendement hebt. De productiviteit hier is heel laag, dit is een hele inefficiënte organisatie.”*

De respondenten geven aan dat het management duidelijk moet maken dat duurzaamheid niet slechts een hypewoord in de organisatie is, dat overwaait. Respondent 14 vindt dat de duurzaamheidsstrategie consistent moet zijn: *“Je hebt ook een organisatie nodig die je daarin ondersteunt. En niet nu aankomt met duurzaamheid en over drie maanden aankomt met iets anders. Of een heel ander concept gelanceerd gaat worden. Dat is waar we heel goed in zijn, constant nieuwe dingen bedenken. En niet zeggen: dit is iets waar de komende drie jaar voor kiezen, of vijf jaar. En dit is wat we na vijf jaar bereikt willen hebben. Klaar.”*

Het gebrek aan structuur en discipline zorgt voor scepsis bij een deel van de respondenten. Ze geven aan dat er veel ideeën ontstaan, maar dat hier te weinig concrete actie op volgt. Ze vinden het daarom van belang dat de duurzaamheidsstrategie consistent wordt uitgevoerd.

### **“Oh ja een goede concrete vind ik al het lesmateriaal”**

Tot slot noemt een aantal respondenten concrete, korte termijn verduurzamingsmaatregelen ten behoeve van lesmateriaal en mobiliteit, die voor zowel klanten als medewerkers gelden.

De respondenten noemen als eerste maatregel de verduurzaming van het lesmateriaal. Tijdens de trainingen wordt veel papier gebruikt. Door hier een alternatief voor te bieden, wordt duurzaamheid tastbaar voor de deelnemers. Respondent 3: *“Oh ja een goede concrete vind ik al het lesmateriaal. Dat mag op een duurzamere manier. Ik weet nog niet hoe, want je kunt niet iedereen een iPad geven van 500 euro, dan zijn papiertjes goedkoper, dat denk ik wel lesmateriaal. De klanten komen hier al en dan denken ze: ‘oh mooi’. Ze zien duurzaamheid, maar ze worden er niet mee geconfronteerd.”* Volgens respondent 8 kan het papierprobleem gemakkelijk worden opgelost door het gebruik van digitale hulpmiddelen, ze zegt: *“Ja en ik denk ook na over hoe je trainingen meer kan digitaliseren. Dat scheelt ook een hele bak papier en van die belachelijke mappen die eigenlijk heel saai zijn.(...) Ik heb een paar jaar geleden bij ING een training 4 keer moeten geven. Ja dan had ik gewoon een powerpoint, dan kregen ze die en dan konden ze daarna nog een keer terugkijken (...) maar in de powerpoint kun je gewoon linkjes naar je literatuur doen. (...) Dus je kan veel meer informatie geven op een veel papervriendelijker manier”* De respondenten zijn daarnaast van mening dat het papiergebruik in de back office naar beneden kan worden gebracht, of zelfs tot nul gereduceerd. Respondent 3: *“Dus haal die printers weg. Materiaal. We zijn nog zo gewend om printen, haal het weg. Paperless, ja paperless. Top. Probeer het. Doe het. Dat lijkt me heel gaaf.”*

De respondenten denken dat er daarnaast maatregelen op het gebied van mobiliteit van zowel medewerkers als klanten moeten worden genomen.

Deelnemers zouden volgens de respondenten meer gestimuleerd moeten worden om met het openbaar vervoer te reizen. Hier kan de Baak op twee manieren aan bijdragen: door het parkeren in Noordwijk te ontmoedigen en door te faciliteren in een milieuvriendelijke pendelbus tussen het NS station en de Baak. Respondent 2: *“Het hele parkeerterrein afschaffen en daar een groentetuin van maken en zeggen: ‘je krijgt 25 euro korting op je cursus als je met het openbaar vervoer komt.’ En*

*parkeervouchers ook niet meer, want daarmee stimuleer je dat mensen met de auto komen. Laat ze maar lekker grof betalen voor dat parkeren.”* Aangezien Noordwijk met het openbaar vervoer slecht bereikbaar is, zou de Baak vooral daar een oplossing moeten verzinnen, aldus respondent 13: *“Dan denk ik vooral aan Noordwijk. Hier (Driebergen, red.) is het station redelijk dichtbij en je kan vrij makkelijk met de bus hiernaartoe. In Noordwijk is het echt een drama. (...)Zoals we hier hebben, dat groenvervoer, dat je dat ook in Noordwijk kan faciliteren. (...) Dat is één of andere eco-bus die rijdt tussen Station Driebergen-Zeist en, onder andere, Landgoed De Horst. (...) Mensen kunnen dan voor 2 euro ofzo meerijden. Dat is ecologisch verantwoord.”*

De respondenten hebben tevens een aantal ideeën waarmee de mobiliteit van medewerkers kan verduurzamen. Respondent 3 denkt bijvoorbeeld dat medewerkers minder met de auto komen, als ze gestimuleerd worden om met de trein of fiets te komen: *“Misschien mensen fietsen geven, een fietsplan, zoiets. (...) Als je het mij makkelijker maakt, om toch met het OV te gaan, of een andere duurzame manier. Misschien moeten ze daar iets actiever in zijn (...)probeer ze uit die auto te halen”*

Accountmanagers hebben hun auto echter veel nodig, omdat ze klanten bezoeken. Respondent 8 pleit daarom voor elektrische auto's: *“Een elektrisch leaseplan zou toch een goed idee zijn. Desnoods dat er op een centrale locatie twee auto's staan voor als je naar een klant moet.(...) Iedereen een elektrische auto geven, dat kan nu even niet. Maar het zou wel goed zijn als ze daar wat aan gingen doen.”* Medewerkers kunnen tot slot via Skype communiceren met klanten. Op die manier hoeven ze niet langer met de auto op bezoek bij de klant. Respondent 2 zegt hierover: *“Dat zou bijvoorbeeld ook via Skype kunnen. Dat je makkelijker met klanten spreekt via techniek. Dat zie ik mezelf wel in de toekomst meer doen. Dat zie ik wel.”*

De respondenten noemen tevens een aantal concrete, korte termijn oplossingen voor duurzaam handelen. Ze zijn van mening dat winst valt te behalen in het terugdringen van papiergebruik en het vergroenen van de mobiliteit van zowel klanten als medewerkers.

## Samenvatting

Hoewel de respondenten in paragraaf 4.1. aangeven dat ze de Baak een geschikte organisatie vinden om anderen bewust te maken van het belang van duurzaamheid, zijn ze van mening dat er interne verbeteringen nodig zijn om duurzaam handelen mogelijk te maken. Over de betekenis van het begrip duurzaamheid en de consequenties ervan voor medewerkers bestaat nog veel onduidelijkheid. De respondenten pleiten dan ook voor een helder, gezamenlijk begrip van duurzaamheid. Ze denken dat ze hierbij geholpen worden door succesverhalen en voorbeelden van toepassingen van duurzaamheid in de organisatie. Daarnaast vindt een deel van de respondenten het lastig om het onderwerp duurzaamheid bij klanten aan te snijden, omdat ze het gevoel hebben dat ze niet genoeg expertise op dit gebied hebben. Verder noemen de respondenten het gebrek aan samenhang binnen de organisatie zeer ongewenst. De sterk individuele focus draagt ertoe bij dat men vooral met zijn eigen stokpaardje bezig is. Men zou onderling meer informatie over duurzaamheid moeten uitwisselen en kennis en kunde met elkaar moeten delen. Daarnaast vinden de respondenten dat men elkaar op verantwoordelijkheden heeft aan te spreken. Zo ontstaat één verhaal over duurzaamheid bij de Baak. Daar is tevens meer structuur en discipline voor nodig binnen de organisatie. Een deel van de respondenten is van mening dat er een duidelijke lijn moet worden uitgezet die de komende jaren wordt vastgehouden. Tot slot geven de respondenten een aantal concrete, korte termijn verbeteringen ten behoeve van duurzaamheid aan. Ze zien hierbij



vooral mogelijkheden op het gebied van papierloos werken en mobiliteit van klanten en medewerkers.

### 4.3. Samenvattend

Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het overgrote deel van de respondenten duurzaamheid vanuit een persoonlijke motivatie een belangrijk thema vindt. Vanuit deze persoonlijke motivatie en de ontwikkelingen die ze waarnemen in de maatschappij, vinden de respondenten dat de Baak van duurzaamheid een integraal thema moet maken. Ze dichten de Baak hierbij een aantal rollen toe. Ze denken dat de Baak een voorbeeld kan zijn voor anderen, bewustzijn kan creëren onder deelnemers en een platformfunctie kan vervullen. Zo kan de Baak ertoe bijdragen dat kennis en kunde van verschillende organisaties onderling wordt gedeeld.

De respondenten zijn van mening dat de medewerkers van de Baak zelf duurzaam moeten handelen, als ze bewustzijn over duurzaamheid willen uitdragen. Om duurzaam handelen in de organisatie mogelijk te maken, zijn een aantal veranderingen noodzakelijk. Allereerst hebben de respondenten behoefte aan een kader waarbinnen ze duurzaam kunnen handelen en aan een eenduidig begrip van duurzaamheid. Daarnaast moet onduidelijkheid worden weggenomen. Ten derde is volgens de respondenten meer expertise op het gebied van duurzaamheid gewenst. Dit is enerzijds goed voor het imago van de Baak en helpt anderzijds om het thema bij grote bedrijven aan te kaarten. Ten vierde moet de eilandencultuur van de organisatie doorbroken worden, zodat men informatie, kennis en kunde met elkaar kan delen. Ten vijfde hebben de respondenten behoefte aan een duidelijke lijn in de duurzaamheidsstrategie. Tot slot geven de respondenten een aantal concrete, korte termijn oplossingen die duurzaam handelen mogelijk maken. Ze denken hierbij aan verduurzaming van de mobiliteit van klanten en medewerkers, en aan verduurzaming van het lesmateriaal.

De hierboven besproken resultaten uit de interviews worden in het volgende hoofdstuk geanalyseerd met behulp van de theoretische concepten uit hoofdstuk 3.

## 5. Analyse

De respondenten kennen geen eenduidige betekenis aan het begrip duurzaamheid toe. Ze noemen duurzaamheid een “*containerbegrip*”. Hoewel er veel onderzoek naar duurzaamheid is verricht, blijkt het ook voor onderzoekers lastig om de term te duiden. Het wordt in de theorie omschreven als een ambigu, subjectief, onduidelijk, vormloos, zeer ongrijpbaar en wazig concept met onduidelijke grenzen en discutabele waarde (Fischer, 2004; Frederick, 1986; McWilliams, 2001; Margolis & Walsh, 2001; Cramer e.a., 2004; McGuire, 1963; Lantos, 2001).

Hoewel duurzaamheid een complex begrip is, kent iedere respondent er wel een betekenis aan toe. Ieder kijkt vanuit zijn eigen discours naar de organisatie en beschouwt duurzaamheid vanuit dat referentiekader (Doolin, 2003; Leclercq-Vandelannoitte, 2011). De één legt duurzaamheid uit als duurzame inzetbaarheid, terwijl de ander vindt dat het verminderen van de impact op het milieu het belangrijkste is. Het verschil in betekenisgeving ligt volgens Matten & Moon (2008) en Azmat & Zutshi (2012) in de context van waaruit men duurzaamheid bekijkt.

Hoewel de respondenten duurzaamheid een complex begrip noemen en een ieder vanuit zijn eigen referentiekader naar duurzaamheid kijkt, zijn de meeste respondenten het erover eens dat er een verandering in het denken en handelen van individuen, organisaties en de maatschappij plaats moet vinden en dat de Baak hier een rol in kan spelen. De respondenten kunnen worden aangemerkt als *committed workers* (Rodrigo & Arenas, 2008), omdat ze positief ten opzichte van een duurzaamheidstransitie staan. Ze vinden duurzaamheid een passend thema voor de Baak. Hoewel een aantal medewerkers kritisch is over de duurzaamheidsstrategie, zijn ook zij aan te merken als *committed workers*. In dit onderzoek zijn de *indifferent* en *dissident employees* van Rodrigo & Arenas (2008) niet waargenomen. Dit heeft m.i. te maken met het feit dat in dit onderzoek veel professionals zijn geïnterviewd, die passie hebben voor hun vak en hart hebben voor de Baak. Een onverschillige of afwijzende houding is niet passend voor medewerkers van deze organisatie.

Het grootste deel van de respondenten heeft een gevoel van urgentie voor deze organisatieverandering. Volgens Kotter (1995) is één van de belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle organisatieverandering; de aanwezigheid van een *sense of urgency*. De persoonlijke motivatie van de respondenten komt deels voort uit een gevoel van onbehagen over de huidige maatschappelijke problematiek. Eén van de respondenten zegt hier letterlijk buikpijn van te krijgen. Daarnaast ziet een deel van de respondenten marktkansen voor de Baak en denken ze dat het van belang is om duurzaamheid op te nemen in de marketing van de organisatie, omdat de Baak anders terrein verliest op andere organisaties. De respondenten geven hiermee aan dat ze een duurzaamheidstransitie van zeer groot belang achten. Aan het gevoel van urgentie ligt volgens Nadler & Tushman (1989) inderdaad een negatieve ontwikkeling ten grondslag, zoals een maatschappelijk vraagstuk of een verslechtering van de concurrentiepositie. Ze gaan zelfs zover dat actoren in organisaties *pijn* moeten voelen om het belang van een verandering in te zien.

Om deze transitie tot een succes te maken, vinden de respondenten dat er een aantal interne veranderingen moeten worden doorgevoerd. Ze noemen bijvoorbeeld het gebrek aan voldoende informatie, structuur, discipline en samenhang, de complexiteit van het begrip duurzaamheid en de onduidelijkheid over de consequenties van het verduurzamingsproces als zeer ongewenste factoren. Deze factoren staan duurzaam handelen in de weg.

Maon e.a. (2010) beschrijven verschillende fasen en stadia die organisaties doorlopen om tot een maatschappelijk verantwoorde organisatie te komen. Het lijkt erop dat de respondenten op dit moment in twee fasen tegelijk zitten. Uit het voorgaande blijkt dat duurzaamheid enerzijds in de hoofden en harten van de respondenten verankerd is. Ze zien het nut en de noodzaak in van een duurzaamheidstransitie en vinden dat duurzaamheid een integraal onderdeel van de Baak moet zijn. Wat dat betreft zitten de respondenten in de cultural embedment phase (Maon e.a., 2010). Anderzijds is duurzaamheid nog niet in hun handelen verankerd. Hoewel de respondenten een aantal mogelijkheden zien om duurzaam te handelen, doen ze dit nog niet. Denk hierbij aan de verduurzaming van de mobiliteit van medewerkers en het papierloos werken in trainingen. Wat dat betreft zitten de respondenten nog in de cultural grasp phase; ze zien mogelijkheden, maar zijn nog niet in staat hier actie op te ondernemen. De voornaamste oorzaak hiervan is dat men een aantal barrières ziet, die duurzaam handelen in de weg staan.

De door Post & Altman (1994) beschreven organisatorische barrières bij organisatieverandering komen in dit onderzoek in meer en mindere mate voor.

De eerste barrière is volgens Post & Altman (1994) weerstand van medewerkers tegen organisatieverandering. De respondenten bieden in dit onderzoek geen negatieve weerstand tegen de organisatieverandering, maar een aantal van hen stelt zich kritisch op. Uit het theoretisch kader valt op dat auteurs op twee manieren naar weerstand kijken. Kotter & Schlesinger (2008) beschouwen weerstand als een negatieve reactie van medewerkers op een organisatieverandering. De motieven voor weerstand die de auteurs noemen zijn in dit onderzoek niet van toepassing, omdat de respondenten een positieve betekenis aan het verduurzamingsproces geven. Ze zijn niet bang om iets waardevols te verliezen, hebben begrip voor de verandering en noemen het zelfs noodzakelijk, hebben het idee dat de verandering klopt en zijn tolerant tegenover verandering in het algemeen. De respondenten geven echter wel aan dat er onduidelijkheid over de duurzaamheidstransitie bestaat. Onduidelijkheid werkt onzekerheid in de hand (DiFonzo & Bordia, 1998). Onzekerheid kan volgens Waddell & Sohal (1998) een oorzaak zijn voor weerstand in organisaties. De weerstand hoeft echter niet negatief te zijn, omdat kritiek de aandacht vestigt op aspecten van de verandering die wellicht niet goed doordacht zijn of niet kloppen. De respondenten geven bijvoorbeeld aan dat ze een duurzaamheidsdeskundige missen. Een respondent noemt bij wijze van creatieve oplossing het aantrekken van een duurzaamheidsgoeroe die duurzaamheid in naam van de Baak bij andere bedrijven promoot. Volgens Metselaar (1997) is het van belang dat door middel van dialoog en interactie ruimte wordt gegeven aan dit soort creatieve en innovatieve oplossingen voor problemen.

Post & Altman (1994) noemen gebrekkige communicatie over de nieuwe visie en strategie als tweede barrière voor organisatieverandering. De respondenten geven aan dat er onduidelijkheid over de duurzaamheidsstrategie en over de consequenties ervan bestaat. DiFonzo & Bordia (1998) stellen dat gebrekkige informatie onzekerheid in de hand speelt. Hierdoor kunnen geruchten in de organisatie ontstaan. Het is daarom van belang deze onzekerheid door goede communicatie weg te nemen. Volgens Kotter (1995) is het eveneens van belang dat het management alle mogelijke communicatiemiddelen inzet om de nieuwe strategie en visie naar medewerkers te communiceren. Zo blijft men continu op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en blijft men betrokken bij het proces.

De derde barrière van organisatieverandering is volgens Post & Altman (1994) het vasthouden aan oude patronen. Kotter (1995) noemt een strakke structuur als voorbeeld van zo'n oud patroon dat

verandering in de weg staat. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de respondenten van mening zijn dat meer structuur de verandering ten goede komt. Ze omschrijven de Baak als een platte organisatie die sterk op het individu gericht is, waardoor veel ruimte is voor nieuwe, innovatieve ideeën. Dit komt overeen met het onderzoek van Damanpour (1991), waaruit blijkt dat een sterk gecentraliseerde organisatie innovatie in de weg staat. Een deel van de respondenten is echter van mening dat het gebrek aan centralisatie en structuur de uitwerking van deze ideeën juist in de weg staat.

De laatste barrière is volgens Post & Altman (1994) ontoereikend leiderschap. Het management moet de nieuwe visie en strategie openlijk omarmen om zo het goede voorbeeld aan de medewerkers te geven. De respondenten merken in dit onderzoek op dat ze meer sturing van bovenaf nodig hebben. De gevolgen van de duurzaamheidsstrategie en de betekenis van duurzaamheid voor de Baak zijn onvoldoende helder. Daarom is leiderschap gewenst.

Een deel van de respondenten denkt tot slot dat meer interactie tussen medewerkers leidt tot een gezamenlijke betekenis van duurzaamheid. De eilandcultuur draagt volgens de respondenten niet bij aan de implementatie van een integrale duurzaamheidsstrategie. Dit idee komt overeen met het uitgangspunt van het culturele perspectief op organisatieverandering. Hierbij gaat men ervan uit dat organisaties sociale systemen zijn, waarin men door onderlinge interactie betekenissen creëert, spelregels ontwerpt en taal maakt zodat effectief handelen mogelijk wordt (De Man, 2009). Deze vorm van sensemaking (Gioia & Chittipeddi, 1991) helpt de respondenten een gezamenlijke betekenis van het begrip duurzaamheid te creëren. De respondenten hebben hierbij behoefte aan hulp van bovenaf in de vorm van sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ze hebben meer informatie in de vorm van voorbeelden of succesverhalen nodig en zijn op zoek naar duidelijkheid over de consequenties van duurzaamheid voor hun dagelijkse werkzaamheden. Door de onderhandeling tussen sensemaking en sensegiving, ontstaat een nieuwe, gezamenlijke betekenis van duurzaamheid. Deze gezamenlijke betekenis helpt de respondenten om duurzaam te handelen.

Als men het bovenstaande op zich laat inwerken, valt op dat de respondenten het concept duurzaamheid grotendeels omarmen en een duurzaamheidstransitie als positief bestempelen. Wat dat betreft is het merendeel van de respondenten intrinsiek gemotiveerd om van duurzaamheid een succes te maken. Daartegenover staat echter dat ze vinden dat er eerst interne veranderingen moeten worden doorgevoerd en duidelijkheid over de duurzaamheidstransitie moet komen, voordat ze duurzaam kunnen gaan handelen. De respondenten geven hierbij aan dat ze houvast en begeleiding nodig hebben, alvorens ze duurzaam kunnen handelen.

## 6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek is een beeld te schetsen van de positie van medewerkers ten opzichte van de duurzaamheidstransitie bij de Baak. Hiertoe werden de gedachten, gevoelens en ideeën van medewerkers van de Baak met betrekking tot duurzaamheid en het duurzaamheidsproces in kaart gebracht. Daarnaast is geïnventariseerd welke veranderingen medewerkers nodig achten, om van duurzaamheid een integrale waarde in de organisatie te maken. Hiertoe is de volgende vraag geformuleerd:

*Welke betekenis kennen medewerkers toe aan het verduurzamingsproces van de Baak en wat is nodig om duurzaam te kunnen handelen?*

Het antwoord op deze vraag is tweeledig. Hieronder wordt ten eerste antwoord gegeven op de vraag: *welke betekenis kennen medewerkers toe aan het verduurzamingsproces van de Baak?* Vervolgens wordt antwoord gegeven op de vraag: *wat is nodig om duurzaam te handelen?* Tot slot vloeien hier een aantal aanbevelingen uit voort.

### 6.1. Betekenisgeving

Uit dit onderzoek blijkt ten eerste dat men een positieve betekenis aan het verduurzamingsproces van de Baak toekent.

De respondenten kennen ieder een andere betekenis aan het begrip duurzaamheid toe. Ze vinden duurzaamheid een containerbegrip. Dit maakt het moeilijk om te begrijpen welke koers de Baak met betrekking tot duurzaamheid kiest. Uit de theorie blijkt eveneens dat duurzaamheid een complex begrip is. Hoewel de respondenten vanuit hun eigen referentiekader verschillende betekenissen aan het begrip duurzaamheid toekennen, zijn de respondenten het grotendeels met elkaar eens dat een verandering in het denken en handelen van individuen, organisaties en de maatschappij nodig is. Ze zijn van mening dat de Baak hierbij een rol kan spelen. De respondenten kunnen aangemerkt worden als committed workers, die een intrinsieke motivatie voor duurzaamheid hebben. Het grootste deel van de respondenten heeft tevens een gevoel van urgentie voor het proces van verduurzaming bij de Baak. Dit gevoel komt voort uit een persoonlijke motivatie voor duurzaamheid, onbehagen over huidige maatschappelijke problematiek en een prikkel om marktkansen te benutten. Hiermee geven de respondenten aan dat ze een duurzaamheidstransitie van zeer groot belang achten.

### 6.2. Duurzaam handelen

Hoewel de respondenten positief tegenover het verduurzamingsproces van de Baak staan, zien ze een aantal obstakels in de organisatie die weggenomen dienen te worden om het verduurzamingsproces tot een succes te maken en om duurzaam handelen mogelijk te maken. Het gebrek aan voldoende informatie, structuur, discipline en samenhang, de complexiteit van het begrip duurzaamheid en de onduidelijkheid over de consequenties van het verduurzamingsproces draagt ertoe bij dat respondenten duurzaamheid nog niet in hun handelen opnemen. Daarnaast is het van belang dat de eilandencultuur van de organisatie doorbroken wordt. De respondenten denken dat er meer interactie tussen de medewerkers onderling moet ontstaan, waardoor men gezamenlijk betekenis aan duurzaamheid bij de Baak kan geven. Dit proces van gezamenlijke sensemaking kan

volgens de respondenten versterkt worden door sensegiving van de Stuurgroep Duurzaamheid. De gezamenlijke betekenis die als gevolg van deze onderhandeling ontstaat, helpt medewerkers duurzamer te handelen.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten enerzijds in de cultural embedment phase zitten, omdat ze duurzaamheid in hun hoofd en hart hebben opgenomen, terwijl ze zich anderzijds in de cultural grasp phase bevinden, omdat ze het in nog in hun handelen moeten opnemen.

### **6.3. Aanbevelingen**

#### **1. Ruimte voor interactie**

Uit dit onderzoek blijkt dat men behoefte heeft aan meer interactie, zodat een gezamenlijke betekenis van duurzaamheid ontstaat. Daarnaast kunnen een aantal barrières worden weggenomen door heldere, eenduidige communicatie. Daarom beveel ik de organisatie aan ruimte voor interactie te creëren. Door medewerkers op een regelmatige basis bij elkaar te brengen, worden zij in staat gesteld een gezamenlijke betekenis van duurzaamheid te ontwikkelen.

#### **2. Docent als leerling**

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten de Baak een aantal rollen toedichten met betrekking tot duurzaamheid. Ze vinden dat de Baak een voorbeeld kan zijn voor anderen, bewustzijn over duurzaamheid bij deelnemers kan kweken en als platform kan dienen voor bijeenkomsten met organisaties. Ik zou dit willen omdraaien. Ik raad de medewerkers van de Baak aan om zich als leerling op te stellen door het netwerk van de Baak aan te spreken en bij koplopers op het gebied van duurzaamheid op bedrijfsbezoek te gaan. Zo kunnen de medewerkers hun begrip van duurzaamheid aanscherpen en dit vervolgens delen met anderen in de organisatie.

#### **3. Communiqueer duurzaamheid door middel van beeldmateriaal**

Tijdens dit onderzoek heb ik gemerkt dat er veel e-mail verkeer plaats vindt binnen de Baak. De Stuurgroep Duurzaamheid zou hun mailing efficiënt kunnen inzetten door gebruik te maken van pakkende en inspirerende filmpjes en foto's. Beelden zeggen immers meer dan 1000 woorden.

#### **4. Organiseer themakwartalen**

De respondenten hebben niet helder voor ogen wat de Baak verstaat onder duurzaamheid en welke richting de Baak met de duurzaamheidsstrategie opgaat. Naar aanleiding van de duurzaamheidssessies zijn vier uitdagingen vanuit de samenleving gedestilleerd, waaraan de Baak een bijdrage wil leveren. Breng deze uitdagingen de komende twee jaar ieder twee kwartalen onder de aandacht van de medewerkers door rondleidingen te geven, filmpjes te delen, blogs te schrijven of bedrijfsbezoeken te organiseren.

#### **5. Ontwikkel kleine projecten**

Ik raad de Stuurgroep Duurzaamheid aan om kleine projecten te ontwikkelen waardoor medewerkers op een positieve manier met duurzaamheid in aanraking komen. Hierbij kan gedacht worden aan een zonnepanelenproject voor medewerkers of een fietsplan.

## 7. Literatuurlijst

- Azmat, F. & Zutshi, A. (2012). Country Culture and Regulatory Environment on Corporate Social Responsibility Perceptions: The Case of Sri Lankan Immigrant Entrepreneurs. *Thunderbird International Business Review*, 54 (1), 15-27.
- Banerjee, S. (2002). Corporate Environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, 55, 177-191.
- Bate, P. (2004). The Role of Stories and Storytelling in Organizational Change Efforts: The Anthropology of an Intervention within a UK Hospital. *Intervention Research*, 1(1), 27-42.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Carriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38, 268-295.
- Cramer, J., Jonker, J. & Heijden, A. (2004). Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Baak. (2013). Opgeroepen op 4 april 2013 via <http://www.debaak.nl/over-ons/historie>
- De Volkskrant*. (16 maart 2011). Bleker (CDA) en Kamer op één lijn: stop de megastal. (geraadpleegd op 14 jul 2013)
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change. *Human Resource Management*, 37(3&4), 295-303.
- Doolin, B. (2003). Narratives of Change: Discourse, Technology and Organization. *Organization*, 10(4), 751-770.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fischer, J. (2004). Social responsibility and ethics: clarifying the concepts. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 391-400.



- Frederick, W. (1986). Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), 126-141.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- ISO. (2013) Opgeroepen op 4 april 2013 via <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Keyton, J. (2011). *Communication & Organizational Culture. A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 57-67.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Leclercq-Vandelanotte, A. (2011). Organizations as discursive constructions: a Foucauldian Approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247-1271.
- Man, H. de (2009). Cultuur en verandering: Beperkingen van het instrumentele model. *Management en Organisatie*, 3, 21-35.
- Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12, 20-38.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Marrewijk, M. van (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Marrewijk, M. van, & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 107-119.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30, 166-179.

- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative framework of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-128.
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the DINAMO* (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://dare2.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/15590/283.pdf?sequence=1>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). (2013). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont*. Den Haag: BZ.
- Mirvis, P. & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 104-126.
- MVO Nederland. (2013). Opgeroepen op 8 april 2013 via [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl)
- Nadler, D. & Tushman, M. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- NRC-Handelsblad*. (21 december 2012). Hoe Wakker Dier de plofkip uit de schappen duwt. (geraadpleegd op 14 juli 2013)
- Piderit, S. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward a Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Post, J. & Altman, B. (1994). Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 64-81.
- Punch, K. (1998). Collecting qualitative data. In K. Punch, *Introduction to Social Research, Qualitative and Quantitative approaches* (1st ed., pp. 168-190). London: Sage.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typologie of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (1st ed.). London: Sage.
- Schaper, M. (2002). The Essence of Ecopreneurship. *Greener Management International*(38), 26-30.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3rd ed.). London: Sage.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

VNO-NCW (2013). Opgeroepen op 8 april 2013 via [http://www.vno-ncw.nl/publicaties/dossiers/Pages/Dutch\\_Sustainable\\_Growth\\_Coalition\\_DSGC\\_189.aspx#.Ufi\\_vY1Wwrk](http://www.vno-ncw.nl/publicaties/dossiers/Pages/Dutch_Sustainable_Growth_Coalition_DSGC_189.aspx#.Ufi_vY1Wwrk)

Waddell, D. & Sohal, A. (1998). Resistance: A Constructive Tool for Change Management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.

Zadek, S. (2006). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 125-132.