

OP WEG NAAR DUURZAME ZORG

*Een onderzoek
naar de
bewegredenen van
publieke managers
om hun organisatie
te verduurzamen
en de manier
waarop ze hier
capaciteit en
legitimiteit voor
verkrijgen*

MARLOES GERRITSEN
UNIVERSITEIT UTRECHT
MASTER PUBLIEK MANAGEMENT
DR. KARIN GEUIJEN
SEPTEMBER 2014

Op weg naar duurzame zorg



Bron: Jongens van de tekeningen



Universiteit Utrecht

Marloes Gerritsen 3374866
Universiteit Utrecht
Master Publiek Management
Begeleider: Dr. Karin Geuijen
Tweede lezer: Stephan Grimmelikhuijsen MSc



Universiteit Utrecht



Management samenvatting

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van mogelijke beweegredenen van managers in de publieke sector om hun organisatie te verduurzamen en inzicht te verkrijgen in de manier waarop de publieke managers vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om het interne verduurzamingsproces te kunnen starten. Hiertoe staat de volgende hoofdvraag centraal:

Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

Ik heb voor deze vraag gekozen, omdat mij duidelijk werd dat in literatuur over innovatieprocessen wel steeds naar voren komt dat mensen organisaties willen innoveren en hoe dit proces er dan uit ziet, maar dat er maar weinig aandacht is voor wat mensen beweegt om hun organisatie te willen innoveren. De focus van dit onderzoek ligt dus op het begin van innovatieprocessen.

Conclusies

De hoofdvraag van dit onderzoek is zowel theoretisch als empirisch onderzocht. De empirische resultaten zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van de literatuur uit het theoretisch kader. Op basis van dit onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden:

Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen?

Uit dit onderzoek is gebleken dat publieke managers verschillende beweegredenen hebben om hun organisatie te verduurzamen. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen. Uit dit onderzoek blijkt dat de strategische beweegredenen van de respondenten voornamelijk voortkomen uit de wil om de organisatie financieel gezond te houden, door de institutionele druk die men voelt en omdat men een goed imago wil verkrijgen. De morele beweegredenen variëren van: respondenten zijn er privé ook (altijd) al mee bezig geweest; de wil om iets bij te dragen aan de maatschappij; door te verduurzamen de aarde leefbaar houden; het is noodzakelijk voor medewerkers en patiënten; en sommige respondenten hebben een bepalend moment in hun leven meegemaakt dat hen nu beweegt hun organisatie te willen verduurzamen.

Tevens is gebleken dat het analytische onderscheid dat in de wetenschappelijke literatuur wordt gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen om de organisatie te verduurzamen in werkelijkheid meer met elkaar verweven zijn. Wel lijkt een meerderheid van de respondenten meer morele overwegingen dan strategische beweegredenen te hebben. Dit kan op twee manieren worden uitgelegd. Het zou kunnen dat medewerkers uit de zorgsector het type mens is dat intrinsiek gemotiveerd is. Het zou ook kunnen voortkomen uit het feit dat morele overwegingen meer sociaal wenselijk zijn dan strategische overwegingen, waardoor respondenten eerder geneigd zijn hun morele overwegingen te uiten.

Tot slot wordt opgemerkt dat publieke managers verschillende betekenissen aan duurzaamheid geven. Uit de literatuur blijkt dat duurzaamheid een ambigu begrip is, en dit onderstrepen de respondenten dan ook. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat het verschil in de betekenis die publieke managers aan duurzaamheid geven, leidt tot verschil in hun beweegredenen.

Hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat publieke managers in de zorgsector zowel interne als externe legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen. Hiertoe zetten zij een aantal strategieën in. Men begint met het formuleren van een heldere visie op duurzaamheid. Zodra deze gevormd is, wordt deze gecommuniceerd. De publieke manager gaat in gesprek om anderen mee te



krijgen in de visie. Men maakt actief gebruik van framing. Er wordt getracht steun vanuit de Raad van Bestuur en belangrijke stakeholders te krijgen. Er worden bewijzen verzameld die de visie onderstrepen en men tracht financiële en mentale ruimte te creëren om het verduurzamingsproces te kunnen starten. Het verschil tussen interne en externe strategieën is dat men extern eerst de stakeholders in kaart moet brengen, omdat niet meteen duidelijk is wie overtuigd moet worden. Opvallend is dat de respondenten vaak externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak, middelen en kennis te verkrijgen. De meeste strategieën die worden gebruikt om draagvlak en middelen voor het verduurzamingsproces te verkrijgen, worden ook ingezet bij veranderings- en innovatieprocessen die zich niet richten op duurzaamheid.

Daarnaast is duidelijk geworden dat publieke managers hierbij verschillende problemen en weerstand ervaren. Men loopt voornamelijk aan tegen het gebrek aan budget en het gebrek aan een lange termijnvisie van het bestuur. Tevens is gebleken dat zorginstellingen grote externe en interne druk ervaren. Dit komt volgens een aantal respondenten onder andere door de overregulering vanuit de overheid. Tot slot is gebleken dat zorginstellingen vaak risicomijdend zijn, de medewerkers weinig veranderkracht bezitten en sommige medewerkers onwetend zijn waardoor ze weerstand bieden.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek heb ik de volgende aanbevelingen:

- *Voor de sector:* Om een innovatieproces te kunnen starten zijn veel verschillende kwaliteiten en capaciteiten nodig. Tevens is gebleken dat het doel dat iemand via verduurzaming van de organisatie probeert te bereiken per persoon kan verschillen. Daarom beveel ik publieke managers aan verduurzamingsprocessen in een groepje te starten en te praten over het doel dat men voor ogen heeft. Om er zo voor te zorgen dat men overeenstemming krijgt over het doel dat men voor ogen heeft.
- *Voor het MVO Netwerk Zorg:* Uit dit onderzoek is gebleken dat de publieke managers van zorginstellingen vaak externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak, middelen en kennis te verkrijgen. Aangezien ik voor dit onderzoek met respondenten heb gesproken die deelnemen in het MVO Netwerk Zorg, beveel ik het MVO Netwerk Zorg aan te onderzoeken of haar activiteiten aansluiten bij deze wensen van haar deelnemers.
- *Voor verder onderzoek:* In dit onderzoek zijn de eerste fases van verduurzamingsprocessen onderzocht. In vervolg onderzoek kan worden ingegaan op de volgende fases van het verduurzamingsproces. Lukt het publieke managers om met deze strategieën en tactieken voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen? Tot slot kan worden onderzocht of het de organisaties lukt om duurzaam te worden en daarmee hun impact op de samenleving te verbeteren.
- *Voor verder onderzoek:* Tevens lag in dit onderzoek de focus op acht organisaties die iets met duurzaamheid hebben. De zorginstellingen zijn van mening dat een duurzame organisatie de uitdagingen en problemen waar de zorgsector mee kampt, aan kan pakken. Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe zorginstellingen die niks met duurzaamheid hebben die zelfde problemen en uitdagingen aan proberen te pakken.

Voorwoord

Afgelopen jaar ben ik begonnen aan de masteropleiding Publiek Management aan het Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht. Het is voor mij een leerzaam jaar geweest waarin ik meer vat kreeg op wat ik tijdens mijn werkzaamheden bij het MVO Netwerk Zorg waarnam. Ik vond het heerlijk weer eens in de boeken te zitten, en heb het gevoel gehad dat ik me dit jaar echt verder heb kunnen ontwikkelen. De afgelopen zeven maanden heb ik ter afsluiting van de master gewerkt aan de scriptie die hier voor u ligt. 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. Karin Geuijen. Zij heeft mij geholpen om keuzes te maken en orde aan te brengen in de grote hoeveelheid van wetenschappelijke literatuur. Tevens heeft zij me geholpen concreet te worden op momenten dat het nodig was een volgende stap te zetten. Dankzij haar kritische blik heb ik deze scriptie stapje voor stapje beter zien worden.

Daarnaast wil ik Jord Neuteboom van Viatore en Helene van der Vloed van het MVO Netwerk Zorg bedanken voor al hun inspirerende gesprekken en luisterende oor over mijn plannen, ideeën, en onderbuik-gevoelens. Zij hebben mij de moed en het zelfvertrouwen gegeven waardoor ik in dit onderzoek mijn eigen weg heb durven bewandelen. Dankzij hen is de scriptie het resultaat geworden van wat ik graag wilde onderzoeken.

Ook gaat veel dank uit naar de respondenten. Dankzij hun tijd en openheid gedurende de interviews, heb ik een rijke dataset kunnen vergaren die de basis van deze scriptie vormt.

Tot slot wil ik mijn ouders Rogier Gerritsen en Mieke Jansen en mijn vriend Maarten van der Molen bedanken voor al hun steun tijdens dit onderzoek. Keer op keer hebben ze met een kritische blik gekeken naar de concepten die ik hen toe stuurde, vele gesprekken heb ik met hen gevoerd over de precieze richting van het onderzoek, en steeds opnieuw wisten ze mij vertrouwen te geven wanneer ik dat nodig had. Zonder hun tijd en steun had deze scriptie niet de kwaliteit en helderheid gekregen die het nu heeft.

Rest mij u veel leesplezier toe te wensen.

Marloes Gerritsen,

Utrecht, september 2014

Inhoud

Management samenvatting	4
Conclusies	4
Aanbevelingen	5
Voorwoord	6
1. Inleiding	10
1.1. Probleemstelling	10
1.2. Doelstelling – Vraagstelling	11
1.3. Relevantie	11
1.4. Opbouw van deze scriptie	13
2. Context	14
3. Theoretisch kader	17
3.1. Publieke managers	17
3.2. Strategische driehoek	17
3.3. Innovaties ter verduurzaming	19
3.4. Public Value	23
3.5. Operational capacity	26
3.6. Legitimacy and support	30
3.7. Samenvattend	32
3.8. De vervolgstap	33
4. Methodologie	34
4.1. Kwalitatieve benadering	34
4.2. Onderzoeksfasen	34
4.3. Operationalisatie	35
4.4. Interviews	37
4.5. Selectie respondenten	37
4.6. Analysemethoden	38
4.7. Betrouwbaarheid en validiteit	39
4.8. De vervolgstap	42
5. Bevindingen	43
5.1. Wat beweegt publieke managers uit zorginstellingen om hun organisatie te willen verduurzamen?	43
5.2. Hoe proberen publieke managers uit zorginstellingen legitimiteit en capaciteit te verkrijgen?	54
5.3. Conclusie	66



6.	Conclusie	68
6.1.	Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen?	68
6.2.	Hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?.....	69
6.3.	Wat zegt dit nu over het grotere thema?	70
6.4.	Aanbevelingen.....	72
7.	Discussie	73
8.	Literatuurlijst	74
	Bijlage 1. Topiclijst.....	80
	Bijlage 2. Codeboom.....	83
	Bijlage 3. Transcripten	86

1. Inleiding

In deze inleiding wordt de aanleiding voor dit onderzoek geschetst. Dit leidt tot de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de maatschappelijke, wetenschappelijke en persoonlijke relevantie van het onderzoek. Tot slot vindt u een leeswijzer waarin de opbouw van deze scriptie uiteen wordt gezet.

1.1. Probleemstelling

Toen het tijd was om voor mijn mastopleiding Publiek Management een scriptie te schrijven, ben ik mij gaan verdiepen in de verduurzaming van publieke organisaties. Voor de verduurzaming van organisaties zijn innovaties nodig. Innovaties op organisatie niveau kunnen worden gezien als een vorm van organisatieveranderingsprocessen. Toch zijn innovaties net iets anders dan organisatieveranderingen. Organizeveranderingen hebben tot doel de manier van ondernemen van de organisatie te veranderen, om zo beter om te kunnen gaan met een nieuwe en meer uitdagende omgeving (Kotter, p.59, 1995). Innovaties komen daarentegen voort uit een gevoel van onvrede over de manier waarop de samenleving tot op heden met sociale problemen is omgegaan (Cels e.a., 2012, p.4). Door de organisatie te innoveren hoopt men deze maatschappelijke problemen aan te kunnen pakken (Cels e.a., 2012, p.4; Meijer, 2014, p.201; Bekkers e.a., 2011, p.197). Cels e.a. (2012) spreken bij innovatie in de publieke sector over *social innovation*, een vorm van innovatie die primair bedoeld is om sociale uitkomsten te verbeteren en publieke waarden te creëren. Daaruit leid ik af dat een organisatie verduurzamen een vorm van *social innovation* is, waarbij er niet alleen oog is voor het sociale aspect maar ook voor het milieuaspect.

Hoewel innovatieprocessen over het algemeen chaotisch verlopen, maken Meijer (2014) en Cels e.a. (2012) beiden gebruik van een analytisch model waarmee de verschillende stadia van innovatieprocessen toch geanalyseerd kunnen worden (Meijer, 2014, p.201-202; Cels e.a., 2012, p.21). Meijer (2014) identificeert 5 stadia: *Idea generation*, *Idea selection*, *Idea testing*, *Idea scaling up* en *Idea diffusion* (p.201). Cels e.a. (2012) zien soortgelijke stadia: *Conception of a great idea*, *Advocacy*, *Prototyping*, *Incubation*, *Implementation*, *Evaluation*, en *Scaling up* (p.21). Opvallend hieraan is, dat in de literatuur wel steeds naar voren komt dat mensen organisaties willen innoveren en hoe dit proces er dan uit ziet, maar dat er maar weinig aandacht is voor wat mensen beweegt om hun organisatie te willen innoveren. Campbell (2007) en Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) erkennen in hun onderzoek het gebrek aan focus op het begin van innovatieprocessen. Veel wetenschappelijke literatuur gaat niet verder dan dat publieke managers intrinsiek gemotiveerde mensen zijn, en dat ze vanuit die motivatie innovatieprocessen starten wanneer ze denken dat dit noodzakelijk is. Zo bevinden zich volgens Cels e.a. (2012) in de publieke sector zogenaamde *innovators*. Zij starten volgens Cels e.a. (2012) vanuit een intrinsieke motivatie innovatieprocessen om zo publieke waarden toe te voegen en/of om de impact van de organisatie op de maatschappij te verbeteren (p.10). Ook van Marrewijk (2012) ziet in publieke managers intrinsiek gemotiveerde mensen die de maatschappij willen dienen. Waar deze intrinsieke motivatie vandaan komt blijft onderbelicht.

Op het moment dat niet duidelijk is wat publieke managers precies beweegt om de organisatie te verduurzamen, kan het zo zijn dat men verschillende doelen voor ogen heeft met de verduurzaming van de organisatie. Duurzaamheid is immers een breed begrip dat verschillend

geïnterpreteerd wordt. Wanneer verschillende doelen met hetzelfde verduurzamingsproces worden nagestreefd, komt dit het verduurzamingsproces niet ten goede. Het is relevant dat hier in dit onderzoek dieper op in wordt gegaan, om helder te krijgen dat verduurzamingsprocessen bij publieke managers uit verschillende beweegredenen voortkomen. Hierdoor kunnen er verschillende doelen zijn, ondanks dat men het allemaal over de termen 'duurzaamheid' en 'MVO' spreekt. Zodra dit helder is, kan binnen de organisatie overeenstemming bereikt worden over wat men met de verduurzaming van de organisatie voor ogen heeft. Daarom heb ik besloten mij in dit onderzoek te richten op de beginfasen van innovatieprocessen: van de beweegredenen waaruit men een idee genereert ter verduurzaming van de organisatie, tot het verkrijgen van legitimiteit, middelen en steun om het idee ter verduurzaming van de organisatie in de praktijk te kunnen gaan brengen.

1.2. Doelstelling – Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van mogelijke beweegredenen van managers in de publieke sector om hun organisatie te verduurzamen en inzicht te verkrijgen in de manier waarop de publieke managers vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om het interne verduurzamingsproces te kunnen starten. Hieruit vloeit de volgende hoofdvraag voort:

Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

Deze hoofdvraag onderzoek ik zowel theoretisch als empirisch. In het theoretische onderzoek wordt uiteen gezet wat volgens de wetenschappelijke literatuur beweegredenen zijn van publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en op welke manier zij vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om de organisatie te verduurzamen. Hierin vormt de Strategische driehoek van Moore (2000) een leidend raamwerk. De strategische driehoek van Moore (2000) is een concept dat laat zien hoe publieke organisaties op een strategische manier publieke waarden kunnen toevoegen. Middels vijftien interviews met managers en bestuurders van zorginstellingen, onderzoek ik empirisch wat publieke managers uit zorginstellingen beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Vervolgens ga ik in op de vraag hoe de managers uit zorginstellingen legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om hun organisatie daadwerkelijk te kunnen verduurzamen. De empirische data worden vervolgens geanalyseerd met behulp van de literatuur uit het theoretisch kader. Op deze manier verwacht ik tot slot een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Een verdere verantwoording over de keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek, vindt u in het Methodologie hoofdstuk.

1.3. Relevantie

Dit onderzoek heeft op drie manieren relevantie. Ten eerste heeft het een maatschappelijke relevantie, ten tweede een wetenschappelijke relevantie en tot slot een persoonlijke relevantie.

Maatschappelijk

Dit onderzoek richt zich op de eerste stappen die de zorgsector onderneemt richting verduurzaming van de organisatie. Men is op zoek naar oplossingen voor uitdagingen waar de zorgsector voor staat.

De zorgsector kampt met stijgende kosten, een toenemende zorgvraag, dalende werknemerstevredenheid, in de toekomst een te kort aan kundig personeel en bovendien is de sector een van de meest vervuilende sectoren in Nederland. Zorginstellingen zijn organisaties die midden in de maatschappij staan, ze vervullen een heel belangrijke maatschappelijke rol. De samenleving wordt geraakt door de problemen waar de sector mee kampt. MVO lijkt oplossingen te bieden voor uitdagingen waar de sector voor staat. Door mij in dit onderzoek te richten op waarom en hoe zorginstellingen proberen te verduurzamen, draag ik bij aan het inzichtelijk krijgen van hoe en waarom de zorgsector de oplossingen voor de uitdagingen zoekt in de wereldwijde trend van verduurzaming.

Tevens wordt in dit onderzoek inzichtelijk dat publieke managers soms verschillende drijfveren hebben om de organisatie te willen verduurzamen. Het doel dat iemand met de verduurzaming voor ogen heeft, kan dus ook per persoon verschillen. Het is relevant dat hier in dit onderzoek dieper op in wordt gegaan, zodat helder wordt dat men in één organisatie vanuit verschillende beweegredenen en met verschillende doelen aan een verduurzamingsproces begint. Zodra dit duidelijk is, ontstaat in de organisatie de mogelijkheid om doelen en beweegredenen helder te krijgen. Vervolgens kan overeenstemming gecreëerd worden over het gezamenlijke doel dat men met verduurzaming van de organisatie voor ogen heeft.

Wetenschappelijk

In dit onderzoek richt ik mij op de beginfasen van innovatieprocessen. Ik begin bij de beweegredenen. Deze liggen ten grondslag aan het verduurzamingsproces. De tweede stap is het verkrijgen van legitimiteit, middelen en draagvlak om het idee ter verduurzaming van de organisatie in de praktijk te kunnen brengen. Campbell (2007) stelt in zijn onderzoek dat er tot op heden in wetenschappelijke onderzoeken nog maar weinig aandacht is geweest voor wat organisaties beweegt om hun organisatie te verduurzamen (p.946). Ook Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) erkennen dit hiaat in de wetenschappelijke literatuur (p.92). Uit mijn eigen literatuuronderzoek blijkt dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar wat medewerkers uit de publieke sector beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Door in dit onderzoek te focussen op de beginfasen van innovatieprocessen, verbreed ik de wetenschappelijke kennis over innovatieprocessen in de publieke sector.

In dit onderzoek wordt duidelijk dat publieke managers verschillende doelen voor ogen hebben met de verduurzaming van de eigen organisatie. Daarnaast komt naar voren dat medewerkers een trend zien waarin duurzaamheid als oplossing wordt beschouwd voor veel van de problemen waar de zorgsector mee kampt. Zij denken dat dit ook voor hun eigen organisatie kan gelden, en gaan daarom met verduurzaming aan de slag. Andere medewerkers zijn altijd al met mens, milieu en maatschappij bezig geweest, en krijgen nu een breder podium, aangezien duurzaamheid een wereldwijde beweging is. Het kan in verduurzamingsprocessen interessant zijn dit onderscheid voor ogen te hebben bij verschillende medewerkers. Zodra immers duidelijk is wat mensen in een verduurzamingsproces beweegt, wordt helder wat iemands drijfveer is en welk probleem men via verduurzaming van de organisatie denkt op te kunnen lossen.

Persoonlijke relevantie

Tijdens mijn werk bij het MVO Netwerk Zorg kom ik regelmatig in contact met managers en bestuurders van zorginstellingen die de ambitie hebben hun organisatie te verduurzamen. Toen het tijd was om voor mijn mastopleiding Publiek Management een scriptie te schrijven, ben ik mij gaan verdiepen in innovatieprocessen ter verduurzaming van publieke organisaties. Het viel me op dat er een gebrek aan focus was op het begin van innovatieprocessen ter verduurzaming van organisaties. Ik ontwikkelde hieruit een nieuwsgierigheid naar het begin van verduurzamingsprocessen. Daarop heb ik besloten mij in dit onderzoek te richten op de beginfasen van innovatieprocessen.

1.4. Opbouw van deze scriptie

Dit onderzoek bestaat uit 7 hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijft de context van deze scriptie. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de wetenschappelijke literatuur omtrent duurzaamheid, innovaties, beweegredenen en strategieën ter verduurzaming. De Strategische driehoek van Moore (2000) vormt hierin een leidend raamwerk. In Hoofdstuk 4 wordt een operationalisering van de theoretische concepten naar empirische onderwerpen beschreven. Tevens worden de gemaakte keuzes van dit onderzoek uiteen gezet en beargumenteerd. In hoofdstuk 5 worden de empirische bevindingen verbonden en geanalyseerd met de wetenschappelijke literatuur, onderzocht in hoofdstuk 3. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan die uit dit onderzoek voortvloeien. Tot slot vindt u in hoofdstuk 7 een discussie over deze scriptie en de daarin gebruikte onderzoeksmethoden.

2. Context

In dit hoofdstuk wordt de context van dit onderzoek geschetst. Hierbij wordt ingegaan op de opkomst van duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de Nederlandse zorgsector en tot slot ga ik dieper in op het MVO Netwerk Zorg, het netwerk waaruit ik de respondenten heb geselecteerd.

Duurzaamheid en MVO

De maatschappij wordt zich steeds bewuster van de gevolgen die ons handelen op het milieu, de economie en sociale gebieden heeft. De hoge welvaart in de Westerse wereld heeft positieve kanten, maar kent ook veel negatieve gevolgen. Dit bewustwordingsproces is voor veel mensen begonnen bij het rapport *Grenzen aan Groei*, uitgeven door de Club van Rome in 1972. In dit rapport werd duidelijk dat er grenzen zitten aan de welvaart die we tot dan toe kenden. Er bleken grenzen te zitten aan de bevolkingsgroei, de toenemende productie en consumptie. Als we door zouden blijven groeien, zou ons een grote ecologische ramp te wachten staan (Studium Generale, 1990). Hoewel het rapport zeker niet het eerste rapport was, en ook niet het laatste rapport bleef waarin negatieve toekomstscenario's ten gevolge van ons handelen werden geschetst, was het wel het meest spraakmakende rapport uit die tijd (Studium Generale, 1990). De wereld werd aan het denken gezet, de keerzijde van de toenemende welvaart werd duidelijk. Zonder maatregelen zou binnen afzienbare tijd een tekort dreigen aan onder andere grondstoffen en voedsel. In een interview met *Academy Magazine* (2010) geeft oud-minister Cramer van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) bijvoorbeeld aan dat dit rapport haar er destijds toe heeft aan gezet zich hard te maken voor een duurzame samenleving. Zij was hierin niet de enige, milieuproblematiek werd in het publieke debat kort na uitgave van het rapport als een van de grootste maatschappelijke problemen genoemd (Studium Generale, 1990).

Ondanks de alarmerende boodschap die de Club van Rome uitdroeg, had dit niet tot gevolg dat bedrijven en organisaties massaal hun processen gingen verduurzamen. In de jaren die volgden kreeg de wereld zelfs te maken met grote milieurampen die veroorzaakt werden door bedrijven. Denk hierbij aan Union Carbide die in 1984 gif lekte in het Indiase Bhopal, waaraan duizenden mensen stierven, of aan de milieuramp in 1989 veroorzaakt doordat de olietanker Exxon Valdez tientallen miljoenen liters olie verloor en daarmee de kust van Alaska besmeurde (Basisboek MVO, 2006). Tegelijkertijd nam het broeikaseffect, veroorzaakt door menselijk handelen, toe (IPCC, 1990, 1992, 1995).

Er ontstond bij mensen de vraag of er weeffouten zitten in de manier waarop Westerse bedrijven ondernamen (basisboek MVO, 2006). Moeten bedrijven zich enkel bezighouden met het behalen van winst of hebben ze ook een verantwoordelijkheid op de impact die ze hebben op mens en milieu? Burgers zetten in toenemende mate vraagtekens bij de integriteit en intenties van het bestuur van bedrijven. Het vertrouwen in het bedrijfsleven daalde eind jaren '90 tot een dieptepunt. Sommige mensen vonden dat de negatieve effecten van bedrijven onacceptabel grote proporties hadden aangenomen (basisboek MVO, 2006). De onvrede kwam in 1999, tijdens de top van de Wereldhandelsorganisatie, tot uiting middels wereldwijde rellen. De onvrede bij burgers en de toenemende klimaatverandering hebben er uiteindelijk toe geleid dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in opkomst kwam (basisboek MVO, 2006).

Private organisaties gingen zich in toenemende mate bezig houden met de vraag hoe ze hun negatieve effecten op het milieu en de mens terug konden dringen (MVO Nederland, 2014). Zaken als kinderarbeid, milieuvervuiling en mensenrechten kregen in de bedrijven meer aandacht (Maas, 2009, p.10). Het Ministerie van Economische Zaken wilde ook in het Nederlandse bedrijfsleven Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bevorderen. Hiertoe heeft het in 2004 de Nederlandse Kennis en Netwerkorganisatie op het gebied van MVO, MVO Nederland, opgericht. Wanneer in dit onderzoek MVO of Duurzaamheid aan bod komt, houd ik daarbij de definitie van MVO Nederland aan. Volgens hen creëert MVO waarde op het gebied van People, Planet en Profit; speelt MVO een rol in alle bedrijfsprocessen; maakt MVO dat je als organisatie afwegingen moet maken tussen verschillende stakeholderbelangen; is MVO voor ieder bedrijf anders en is MVO een proces en geen eindbestemming (MVO Nederland, geraadpleegd op 24 juni 2014). Verdere uitwerking van het begrip duurzaamheid en MVO vindt u in het theoretisch kader.

Anno 2014 is MVO bij steeds meer bedrijven en (publieke) organisaties hoog op de agenda gekomen (MVO Nederland, 2014). Unilever is wereldwijd koploper op dit gebied. De onderneming heeft als voornemen zo min mogelijk negatieve impact te hebben op het gebied van People, Planet en Profit. Zo kun je op de website van Unilever via de *Product Analyser* inzicht krijgen in de CO2 uitstoot, het watergebruik en het afval van de producten van Unilever (Unilever, 2014). Tevens is het mogelijk om via het *Annual interactive data charts 1995-2012* inzicht te krijgen in de impact van Unilever op het milieu, de economie, lokale gemeenschappen, gezondheid en veiligheid (Unilever, 2014). Ook Philips heeft in de strategie integraal MVO doelstellingen opgenomen, en in het jaarverslag van 2012 geeft Philips zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie over of en hoe deze doelen behaald zijn (Philips, 2014). Niet enkel multinationals zijn bezig met MVO. Bij MVO Nederland zijn inmiddels meer dan 2000 bedrijven en organisaties aangesloten die de ambitie hebben Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen (MVO Nederland, 2014). De organisaties verschillen in grootte van 1 fte tot aan 500+ fte (MVO Nederland, 2014). Via MVO proberen bedrijven en organisaties de hierboven geschetste problematiek aan te pakken. Dit doen ze door hun negatieve impact zoveel mogelijk te verkleinen en hun positieve impact op de samenleving te vergroten.

Zorgsector

In dit onderzoek staat de verduurzaming van de zorgsector centraal. De zorgsector is een sector die de komende jaren voor grote uitdagingen komt te staan. Twynstra en Gudde (2011) beschrijven de zorg als een sector waarin de zorgvraag dankzij de vergrijzing de komende jaren blijft groeien. Zorgkosten stijgen enorm en de sector dreigt, mede door de vergrijzing, onbetaalbaar te worden. Tegelijkertijd moet door bezuinigingen nu veel kundig personeel verdwijnen, terwijl er in de toekomst juist een tekort dreigt te ontstaan aan professionals en specialisten. Daarnaast besteden zorgmedewerkers veel tijd aan bureaucratische verantwoording. Door de hierboven beschreven druk op de sector, neemt de werknemerstevredenheid af en stijgt het ziekteverzuim (Twynstra en Gudde, 2011, p.17). Volgens het rapport *Nu Zorg(en) Voor Morgen* (2011) komt hierdoor de kwaliteit van de zorgverlening op maat onder druk te staan (p.2).

Tegelijkertijd is de sector op dit moment onderhevig aan grote veranderingen. Huijsman (2013) vat de veranderingen als volgt samen: *een verschuiving van ziekte en zorg (ZZ) naar gezondheid en gedrag (GG) en naar mens en maatschappij (MM) met technologie thuis (TT)* (Huijsman, 2013, p.8). Van zorgaanbieders wordt verwacht dat ze hun zorg mensgericht, economisch haalbaar en maatschappelijk ingebed maken (MVO Netwerk Zorg, 2014). Kortom, de zorgsector in Nederland staat voor een aantal grote uitdagingen.

Daarnaast is de zorgsector op dit moment één van de meest vervuilende sectoren in Nederland. Het is een grote veroorzaker van klimaatverandering (Nu Zorg(en) Voor Morgen, 2011, p.2). Het rapport *Nu Zorg(en) Voor Morgen* (2011) concludeert hierover het volgende: “Ziekenhuizen dragen aan de ene kant bij aan de gezondheid van de gemeenschap waar ze in zijn gevestigd en bedreigen de gezondheid van die omgeving tegelijkertijd. Dat kan niet de bedoeling zijn en staat haaks op de maatschappelijke opdracht die de sector vervult” (p.2). Uit het rapport uit 2011 blijkt tevens dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in 2011 nog niet op de agenda van zorgbestuurders stond. Destijds verwachtte slechts 4% van de zorginstellingen dat MVO de komende jaren een aandachtspunt op de agenda zou worden.

MVO Netwerk Zorg

Toch zijn sinds de uitkomst van dit rapport een aantal zorginstellingen zich gaan verdiepen in MVO en verduurzaming van de eigen zorginstelling. Zo hebben ondertussen meer dan 80 organisaties, waarvan dertig zorginstellingen, het *Manifest voor een gezonde toekomst van de zorgsector* ondertekend (MVO Netwerk Zorg, 2014). Dit manifest is in 2012 door MVO Nederland opgesteld, naar aanleiding van gesprekken met diverse vertegenwoordigers uit de zorgsector. Na deze bijeenkomsten van opinieleiders en koplopers in de zorgsector, bleek dat er grote kansen liggen en behoefte bestaat om de zorgsector te verduurzamen (Jaarplan MVO Netwerk Zorg, 2012). Middels ondertekening van het manifest spreekt men de ambitie uit de zorgsector te willen verduurzamen. Dit manifest heeft tot de oprichting van het MVO Netwerk Zorg geleid. Een netwerk dat onderdeel is van MVO Nederland. Bij dit netwerk hebben zich inmiddels vijftien organisaties aangesloten (MVO Netwerk Zorg, 2014). Het netwerk heeft de ambitie de Nederlandse zorgsector een transitie door te laten maken naar een duurzame en toekomstbestendige zorg waarin mens, milieu en welzijn met elkaar in balans zijn. Hiertoe organiseert het Netwerk vier netwerkbijeenkomsten per jaar, worden innovatieve duurzame projecten gestart waarin er een samenwerking is tussen het bedrijfsleven, universiteiten en zorginstellingen en worden grote en kleine evenementen georganiseerd (Factsheet MVO Netwerk Zorg, 2014). Daarnaast heeft het MVO Netwerk Zorg in samenwerking met partners Viatore, Constantis en LearnToImproveYourPlanet de MVO Expeditie Duurzame Zorg ontwikkeld. Een intensieve leergang waarin op dit moment acht zorginstellingen deelnemen. De MVO Expeditie Duurzame Zorg heeft als doel: *Een versnelling op gang te brengen voor de verduurzaming van de zorgsector*. Het MVO Netwerk Zorg probeert door haar activiteiten duurzame oplossingen en handvatten te bieden aan de uitdagingen waar de Nederlandse zorgsector op dit moment voor staat. Middels vijftien interviews met managers en bestuurders van zorginstellingen die participeren in het MVO Netwerk Zorg, onderzoek ik empirisch wat publieke managers uit zorginstellingen beweegt om hun organisatie te verduurzamen en hoe zij hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor proberen te verkrijgen.

3. Theoretisch kader

Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

In dit hoofdstuk wordt uiteen gezet wat volgens de wetenschappelijke literatuur beweegredenen zijn van publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en op welke manier zij vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen zodat de organisatie daadwerkelijk kan verduurzamen. Leidend in dit hoofdstuk is de strategische driehoek van Moore (2000). De strategische driehoek van Moore (2000) is een concept dat laat zien hoe publieke organisaties op een strategische manier publieke waarden kunnen toevoegen. Deze driehoek vormt het raamwerk van waaruit dit hoofdstuk opgebouwd is en theoretische concepten uiteen gezet worden. Voordat ik dit raamwerk inzet om de hoofdvraag theoretisch te onderzoeken zet ik ook twee andere kernconcepten uit dit onderzoek uiteen, respectievelijk innovaties en MVO. Maar ik begin met het kort uitleggen wat ik versta onder publieke managers en wat de strategische driehoek van Moore (2000) inhoudt. Uit dit hoofdstuk volgen theoretische aannames die empirisch onderzocht worden in het volgende hoofdstuk.

3.1. Publieke managers

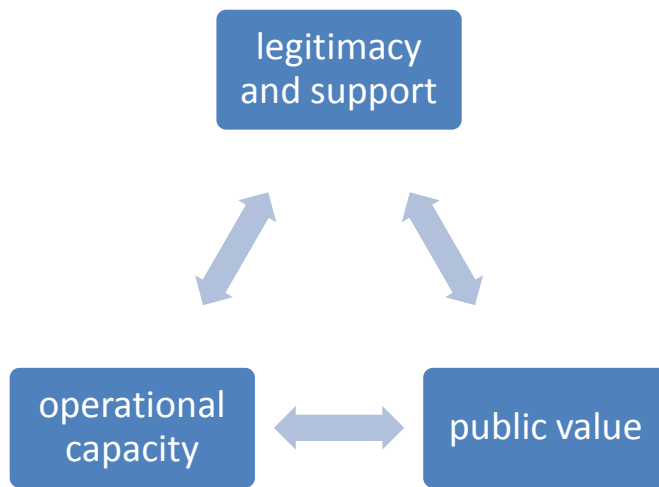
Een veel gebuikte definitie van managers is dat zij *zaken gedaan proberen te krijgen via anderen* (Noordegraaf, 2008, p.76). Een definitie die beter aansluit bij dit onderzoek is dat managers *gemeenschappelijke inspanningen proberen te beïnvloeden*. Hieruit blijkt dat managers doelbewust dingen voor elkaar proberen te krijgen en dat hier andere mensen en krachten op van invloed en bij betrokken zijn. Om het doel te behalen dient goed gemanaged te worden (Noordegraaf, 2008, p.76). Noordegraaf (2008) geeft aan dat door vervolgens *de publieke sector* toe te voegen aan de definitie, duidelijk wordt dat het gaat om *publiek management* (p.93). Uiteraard ziet publiek management er in verschillende publieke organisaties en op verschillende niveaus steeds weer anders uit. Sommige publieke organisaties zijn onderhevig aan grote externe druk, terwijl andere organisaties een meer uitvoerende taak hebben en deze druk minder ervaren (Noordegraaf, 2008, p.115). Daardoor ziet de functie van de manager er steeds weer anders uit. In deze scriptie schaar ik zowel de overheid, de semi-overheid als de non profit instellingen onder de publieke organisaties.

3.2. Strategische driehoek

De strategische driehoek van Moore (2000) is opgebouwd uit drie onderdelen. *Public Value*, *Operational Capacity* en *Legitimacy and Support*. Alle drie de concepten uit de strategische driehoek van Moore (2000) zijn noodzakelijk voor een toekomstbestendige organisatie die haar missie behaalt en daarmee publieke waarden toevoegt. Voor de manager ligt er een verbeeldende dimensie, waarin de manager een visie ontwikkelt hoe publieke waarden op een goede manier kunnen worden toegevoegd. Tevens ligt er een managementtaak, waarin de manager probeert intern voldoende capaciteit en legitimiteit te verkrijgen en daarbij is er ook een politieke taak waarin de manager extern legitimiteit en steun probeert te verkrijgen om zo de missie van de organisatie te kunnen



behalen (Cels e.a., 2012, p.15). In deze paragraaf worden de drie concepten kort uiteen gezet om vervolgens later in dit theoretisch kader te worden uitgebreid, toegespitst op de hoofdvraag.



*Figuur 1: Strategische driehoek
M.H. Moore (2000)*

Public value

Met het concept public value wordt de publieke waarde bedoeld die een organisatie toevoegt. Deze waarde geeft een publieke organisatie zijn bestaansrecht. Bij ziekenhuizen is dit bijvoorbeeld het beter maken van zieke mensen. Bij een ouderenzorginstelling gaat het erom ouderen zo goed mogelijk te faciliteren op hun oude dag. Het toevoegen van publieke waarde wordt afgeleid uit het behalen van de missie. Dit in tegenstelling tot private organisaties waarbij financiële prestaties bepalen of de organisatie naar behoren functioneert (Moore, p.189, 2000). De missie en visie van publieke organisaties moeten voor zowel interne als externe partijen helder geformuleerd worden. Op deze manier wordt het helder of de missie van waarde is voor de maatschappij en of de activiteiten dus publieke waarden toevoegen (Moore, 2013, p.13).

Operational capacity

Het concept operational capacity richt zich op de vraag of er voldoende kennis en capaciteit bestaat om de missie en doelen van de organisatie te behalen (Moore, 2000, p.198). Bij capaciteit kun je denken aan budgetten, regels/richtlijnen, personeel of vaardigheden. Wanneer de stakeholders legitimiteit en steun verlenen aan de organisatie, ontvangt de organisatie middelen waarmee de operationele capaciteit ontstaat om de ten doel gestelde publieke waarden te behalen. Vaak bevindt de operationele capaciteit zich bijna volledig in de organisatie. Soms moet de publieke manager echter buiten de organisatie op zoek naar samenwerkingsverbanden om voldoende capaciteit te verkrijgen om de publieke waarden te behalen (Moore, 2000, p.198). Zonder voldoende operationele capaciteit zal de organisatie geen of onvoldoende publieke waarden kunnen toevoegen.

Legitimacy en support

Het derde concept van de strategische driehoek van Moore (2000) bestaat uit het verkrijgen van externe legitimiteit en steun. Bij publieke organisaties bestaat een belangrijk deel van hun strategische omgeving uit een bredere groep dan enkel klanten en concurrenten, dit in tegenstelling tot private organisaties. Het voortbestaan van publieke organisaties hangt voor een groot deel af van financieringsstromen door stakeholders uit de (semi-) publieke sector en private sector; de zogenaamde authorizing environment. Om als publieke manager het voortbestaan van de organisatie

te kunnen garanderen moet de manager zich richten op de stakeholders uit de authorizing environment. Bij hen moet de publieke manager steun en legitimiteit zien te verkrijgen voor de missie van de organisatie en daarbij tevens deze steun en legitimiteit voor de toekomst zien te vergroten. (Moore, 2000, p.200; Moore 2013, p.110).

Voordat ik aan de hand van de drie concepten van de strategische driehoek van Moore (2000) dieper in kan gaan op de vraag wat publieke managers beweegt om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe zij hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor proberen te verkrijgen is het noodzakelijk twee andere kernconcepten uiteen te zetten. In de volgende paragraaf “innovaties ter verduurzaming” beschrijf ik kort wat ik onder MVO en duurzaamheid versta in dit onderzoek, vervolgens ga ik dieper in op het concept innovaties.

3.3. Innovaties ter verduurzaming

In deze paragraaf ga ik nader in op wat verstaan wordt onder innovaties en duurzaamheid. In dit onderzoek is innovatie een leidend thema, aangezien het verduurzamen van een organisatie vraagt om innovaties op systeem, organisatie en mensniveau. Deze paragraaf is opgebouwd uit vier deel paragrafen. Duurzaamheid en MVO, Innovatie op systeemniveau, innovatie op organisatieniveau en de rol van de publieke manager in innovatieprocessen.

Duurzaamheid en MVO

In dit onderzoek staat duurzaamheid gelijk aan de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna aangeduid als MVO). Eigenlijk bestaat er geen eenduidige term van wat MVO en duurzaamheid precies is. Van Marrewijk (2012) merkt op: *“In de praktijk en het academisch debat doen tientallen definities de ronde over een meer humane, ethische, transparante, inclusieve en duurzame manier van organiseren. (...)maar waarin onvoldoende helder is wat er met duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (DO en MVO) wordt beheld.”*(2012, p.3). Dit komt ook uit bestudeerde theorie naar voren. Zo vindt men dat het een ambigu (Fischer,2004), ongrijpbaar (Cramer e.a., 2004), subjectief (Frederick, 1986) onduidelijk (McWilliams, 2001), vormloos (Margolis & Walsh, 2001) begrip is en dat MVO en duurzaamheid concepten zijn die geen duidelijke grenzen hebben (Lantos, 2001). Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te duiden. Een belangrijke reden zijn de culturele verschillen in en tussen organisaties en continenten (Azmat & Zutshi 2012; Matten & Moon, 2008). De transitietheorie van Drift (2005) wordt vaak in een adem genoemd met duurzaamheid (Rotmans, 2012, p.241). Rotmans (2012) en Weaver e.a. (2008) hebben een manier gevonden om het begrip toch werkbaar te maken, ondanks de complexiteit en ambiguïteit ervan. Door per situatie te bepalen wat een gewenste duurzame toestand is, weet je waar je naartoe kan werken (Rotmans, 2012, p.241). Op deze manier zoek je niet naar een blauwdruk maar werk je toe naar een stip op de horizon.

Waar iedereen het over eens lijkt te zijn is dat MVO gaat over het creëren van waarden op *People, Planet* en *Profit* gebied, de drie P's die bekend staan als de *Triple Bottom Line* (Dyllick & Hockerts, 2002, 132; Carriga & Melé, 2004). Ik houd in dit onderzoek de definitie van de Nederlandse kennis en Netwerkorganisatie op het gebied van MVO, MVO Nederland, aan. Volgens hen creëert MVO waarde op de Triple Bottom Line; speelt MVO een rol in alle bedrijfsprocessen; maakt MVO dat je als organisatie afwegingen moet maken tussen verschillende stakeholderbelangen; is MVO voor ieder bedrijf anders en is MVO een proces en geen eindbestemming. De doelen kunnen in de loop



der jaren dus veranderen (MVO Nederland, 2014). Een organisatie dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemt heeft meer focus op het verminderen van negatieve effecten van de organisatie op de maatschappij, danwel het voorkomen van negatieve effecten of kan zelf positief bijdragen aan de maatschappij (Van Marrewijk, 2012, p.17). Kortom de focus ligt op de impact van de organisatie.

Innovaties op systeemniveau

Innovatie op systeemniveau wordt ook wel aangeduid als een transitie (Rotmans, 2005, p.13). Volgens de transitie methode van Drift (2005) is er in verschillende maatschappelijke domeinen sprake van complexe problematiek die schijnbaar onoplosbaar is (Rotmans, 2005, p.7). Als voorbeeld noemen Roorda e.a. (2012) onder andere de kostenstijgingen in de zorg en de klimaatverandering. Dit soort problemen is volgens hen verweven met verschillende domeinen, partijen en schaalniveaus en een oplossing vraagt om een fundamentele omslag in het organiseren, denken en doen. Die omslag noemen ze een transitie (Roorda e.a., 2012, p.2). Rotmans (2005) definieert een transitie als een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem (p.13). Innovaties en transities hebben een sterke normatieve connotatie (Meijer, 2014,p.201) en dat terwijl transitie en innovatie niet per definitie een vooruitgang of een verbetering betekenen. Het kan ook zijn dat het oude systeem 'beter' was dan het nieuwe, maar dat het systeem toch gekanteld is (Rotmans, 2012, p.238).

Om een transitie te laten slagen moeten technische, organisatorische en mentale barrières overwonnen worden. Daarom kost een transitie gemiddeld één a twee generaties (Rotmans, 2012, p.236). Een transformatie naar een nieuw systeem ontstaat volgens Van Marrewijk (2012) alleen wanneer nieuwe uitdagingen mensen doen beseffen dat de huidige waarden en gedragspatronen geen antwoord meer kunnen geven op de nieuwe vragen waarvoor men komt te staan (p.10). Rotmans (2012) spreekt in deze fase van een systeemcrisis. Vanaf dit moment ontstaat er de ruimte voor een ander wereldbeeld. Nieuwe inspirerende verhalen krijgen de ruimte, pioniers worden gehoord en krijgen de ruimte om een pad uit te zetten naar een ander systeem (Van Marrewijk, 2012, p.10).

Naast het bovengenoemde is het volgens Rotmans (2012) ook van belang dat er op het huidige systeem voldoende druk staat, dat er een aandrang ontstaat tot interne verandering in organisaties en dat er vervolgens in de praktijk voldoende innovatieruimte, lef, visie, strategie en durf ontstaat zodat de zogenoemde veranderaars een kantelpunt kunnen creëren waardoor het systeem omvalt en het nieuwe systeem leidend wordt (p.11). Van Marrewijk (2012) geeft aan dat betrokkenen pas echt aansluiten bij de verandering wanneer ze overtuigd zijn dat handhaving van het oude systeem zal leiden tot de ondergang (p.10). Het is bovendien van belang dat betrokken partijen het vermogen hebben om zich tijdens de transitie, die veel chaos kent, staande weten te houden in het nieuwe systeem. Bijvoorbeeld door zichzelf aan te passen aan de nieuwe situatie.

Volgens de transitie theorie van Drift (2005) bevinden zich in een transitie proces zowel niche als regime spelers. Een regime is de dominante structuur, cultuur en werkwijze van een systeem (Avelino en Rotmans, 2009). Niche spelers zijn kleine opkomende culturen, structuren en werkwijzen die afwijken van het regime (Rotmans, 2012, p.238). Niche spelers hebben innovatie- en veranderkracht en de macht om het bestaande regime over te nemen. Regime spelers zetten alles op alles om de macht te behouden (Avelino en Rotmans, 2009). Ook regime spelers kunnen innoveren, bijvoorbeeld door druk vanuit de maatschappij en niche spelers of juist in samenwerking met

nichespelers, zogenoemde co-evolutie (Rotmans, 2012, p.239). In dit onderzoek richt ik me op de innovatiekracht van bestaande organisaties, zogenaamde regime spelers.¹

Innovaties op organisatieniveau

Organisaties maken op kleine schaal ook transitie (Rotmans 2005) en transformaties (Van Marrewijk 2012) door: zogenaamde innovaties. Innovaties op organisatie niveau kunnen worden gezien als een vorm van organisatieveranderingsprocessen. Toch zijn innovaties net iets anders dan organisatieveranderingen. Organizeveranderingen hebben tot doel de manier van ondernemen van de organisatie te veranderen, om zo beter om te kunnen gaan met een nieuwe en meer uitdagende omgeving (Kotter, p.59, 1995). Innovaties in de publieke sector komen daarentegen voort uit een gevoel van onvrede over de manier waarop de samenleving tot op heden met sociale problemen is omgegaan (Cels e.a., 2012, p.4). Door de organisatie te innoveren hoopt men deze maatschappelijke problemen aan te kunnen pakken (Cels e.a., 2012, p.4; Meijer, 2014, p.201; Bekkers e.a., 2011, p.197). Cels e.a. (2012) spreken bij innovatie in de publieke sector over *social innovation*, een vorm van innovatie die primair bedoeld is om sociale uitkomsten te verbeteren en publieke waarden te creëren. Daaruit leid ik af dat een organisatie verduurzamen een vorm van *social innovation* is, waarbij er niet alleen oog is voor het sociale aspect maar ook voor het milieuaspect. Deze innovaties dragen uiteindelijk bij aan een transitie op systeemniveau (Cels e.a., 2012, p.5). In dit onderzoek richt ik mij op innovaties die op organisatieniveau plaats vinden en die trachten sociale en milieuaspecten te verbeteren en publieke waarden te creëren.

Innovaties in publieke organisaties zijn volgens Meijer (2014) lang gezien als iets dat niet bestaat of zelfs ongewenst is (p.200). Dit komt voort uit het idee dat innovatie door (verkozen) politici zou moeten worden geïnitieerd en niet vanuit het bureaucratisch bestel moet komen (Bernier en Hafsi, 2007; Meijer, 2014). Hier is een kanteling in gekomen sinds er in 1990 meer aandacht ontstond voor publiek management en literatuur over innovatie in de publieke sector toenam (Altshuler en Behn, 1997; Bekkers e.a., 2011; Hartley, 2005; Korteland, 2011; Osborne en Brown, 2005; Perri, 6 1993; Torfing en Sørensen, 2011; Walker, 2006; Meijer, 2014). Uit deze onderzoeken is duidelijk geworden dat innovatieprocessen in de publieke sector chaotisch zijn en dat er geen blauwdruk voor bestaat. Meijer (2014) en Cels e.a. (2012) maken echter beiden gebruik van een analytisch model waarmee processen en dynamieken van de verschillende stadia van innovatieprocessen in organisaties toch geanalyseerd kunnen worden (Meijer, 2014, p.201-202; Cels e.a., 2012, p.21). Meijer (2014) identificeert 5 stadia: *Idea generation*, *Idea selection*, *Idea testing*, *Idea scaling up* en *Idea diffusion* (p.201). Cels e.a. (2012) zien soortgelijke stadia: *Conception of a great idea*, *Advocacy*, *Prototyping*, *Incubation*, *Implementation*, *Evaluation*, en *Scaling up* (p.21). Ook Kotter (1995) onderscheidt verschillende fasen in organisatieveranderingsprocessen (p.61). Kotter identificeert 8 stadia: (1) *Establishing a sense of urgency*, (2) *Forming a powerful guiding coalition*, (3) *Creating a vision*, (4) *Communicating the vision*, (5) *Empowering others to act on the vision*, (6) *Planning for and creating short-term wins*, (7) *Consolidating improvements and producing still more change*, (8) *Institutionalizing new approaches*. Deze fasen vertonen overeenkomsten met de fasen van innovatieprocessen. Een groot verschil zit hem echter in het begin van beide processen. Waar

¹ Rotmans' (2005;2012) spreekt over transitie en Van Marrewijk (2012) heeft het over transformaties. Hoewel de term verschilt, bedoelen ze naar mijn idee het zelfde. Beide gaan over radicale veranderprocessen, die soms geleidelijk verlopen maar ook periodes kennen van chaos en radicale veranderingsprocessen. Zie ook Rotmans (2005) p.13 en Van Marrewijk (2012) p.16.

men bij innovatieprocessen een idee vormt over hoe sociale uitkomsten verbeterd kunnen worden, beginnen organisatieveranderingen volgens Kotter (1995) bij het creëren van een gevoel van noodzaak, waardoor de organisatie bereid is te veranderen. Het vormen van een visie gebeurt pas in een later stadium en lijkt daarmee van ondergeschikt belang te zijn. Terwijl bij innovatieprocessen op organisatie niveau de visie juist de motor vormt van waaruit de verandering in gang wordt gezet.

In dit onderzoek richt ik me op de beginfasen van innovatieprocessen in publieke organisaties. Van het genereren van een goed idee naar het verkrijgen van legitimiteit, middelen en steun om het idee in praktijk te kunnen gaan brengen. Een analytisch model van innovatieprocessen zorgt ervoor dat men de processen en de dynamieken die er bij komen kijken beter kan begrijpen (Meijer, 2014, p.201). Het is van belang te onthouden dat de verschillende stadia zoals hierboven beschreven niet perse lineair op elkaar volgen (Mulgan en Albury, 2003, p.12). Een ander voordeel van een model is dat het de rol van individuen in de verschillende fases van innovatieprocessen beter kan doen begrijpen (Meijer, 2014, p.201; Damanpour, 1991; Korteland, 2011, 24 ; Mumford e.a., 2002; Oliver, 2000 ; Osborne en Brown, 2005 ,p 129).

De rol van de publieke manager in innovatieprocessen

Cels e.a. (2012) en Roberts en King (1991,1996) richten zich in de verschillende uitdagingen waarmee een publieke manager te maken krijgt voornamelijk op het individu dat het innovatieproject trekt. Roberts en King (1991,1996) spreken over een *Hero Innovator*. Een persoon die veel werkt, gedreven is door het te behalen doel, risico's durft te lopen en veel politieke connecties heeft (Brown en Osborne, 2005, p.172). Het is volgens Cels e.a. (2012) dan ook van belang dat de zogenaamde innovator de juiste man/vrouw belichaamt om het innovatieproces in gang te zetten en te laten slagen (p.30). Om het proces vervolgens te laten slagen moet de innovator de juiste talenten, vaardigheden en visie bezitten (Cels e.a., 2012, p.6).

Hoewel de persoon die de innovatie initieert van grote waarde is voor het slagen van het innovatieproces, zien Meijer (2014), Van Marrewijk (2012) en Mulgan en Albury (2003) voor meer dan één persoon een belangrijke rol weggelegd in het innovatie proces. Meijer (2014) is zelfs van mening dat een hierboven omschreven *Hero Innovator* alleen in boeken en films bestaat (p.202). Zoals eerder beschreven zijn innovatieprocessen complexe processen. Mede daarom vraagt iedere fase van het innovatieproces om andere vaardigheden, bronnen en methodes en verschillende vormen van leiderschap (Mulgan en Albury,2003, p.12). Op deze manier ontstaat er een innovatiegroep in de organisatie. Het is van belang dat de innovatiegroep een gemeenschappelijk belang en een concreet doel voor ogen heeft (van Marrewijk, 2012, p.16). Binnen deze innovatiegroep ligt echter wel een belangrijke rol weggelegd voor de publieke manager. De manager is in staat de strategische driehoek van Moore (2000) op zo'n manier te managen dat er ruimte ontstaat voor de innovaties. In dit onderzoek ga ik ervan uit dat, hoewel er een belangrijke rol is weggelegd voor publieke managers in innovatieprocessen, een klein groepje gemotiveerde collega's mee denkt en werkt.

In deze paragraaf is duidelijk geworden wat er in dit onderzoek verstaan wordt onder duurzaamheid en MVO. Tevens is onderzocht hoe innovaties ter verduurzaming op systeem en organisatieniveau verlopen en hoe de rol van het individu in het innovatieproces wordt gezien. In dit onderzoek richt ik mij op innovaties die op organisatieniveau plaats vinden en die trachten sociale en milieuaspecten te verbeteren en publieke waarden te creëren. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op wat publieke

managers beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Hierna wordt onderzocht hoe zij hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor proberen te verkrijgen.

3.4. Public Value

In deze paragraaf betrek ik het concept Public Value van Moore (2000) op het eerste deel van mijn hoofdvraag, namelijk: wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen. Zoals in de paragraaf Strategische Driehoek kort is beschreven, is *public value* de publieke waarde die een organisatie toevoegt aan de maatschappij. Het toevoegen van publieke waarde wordt afgeleid uit het behalen van de missie. In de strategie van een publieke organisatie staat beschreven hoe de missie van de organisatie behaald kan worden (Moore, 1995). Het is de verantwoordelijkheid van de publieke manager om in coproductie, gezamenlijk, de strategie van de organisatie te ontwikkelen en te implementeren (Moore, 2000, Andrews, 1971; Moore, 1995; Young, 1986). Wanneer de publieke manager er in slaagt de missie te behalen worden daarmee de publieke waarden toegevoegd aan de maatschappij.

Publieke waarden zijn volgens Alford en O'Flynn (2009) de impact die een publieke organisatie heeft op haar omgeving (p.175). Dit omvat de directe uitkomsten van een organisatie, maar ook de positieve of negatieve impact die de organisatie heeft op de mensen en het milieu. Van de publieke manager wordt verwacht om, ondanks de complexiteit van alledag, waarin de organisatie onderhevig is aan veranderingen en interne en externe krachten, de optimale publieke waarden te leveren en daarmee een positieve impact op de maatschappij te hebben (Alford en O'Flynn, 2009, p.178; Moore, 1995, p.162-184). Managers zijn echter geen speelbal van deze complexiteit, ze spelen een actieve rol in de gezamenlijke ontwikkeling van de visie en missie van de organisatie, en managen de uitvoering hiervan.

Wanneer publieke managers van mening zijn dat de publieke waarden van de organisatie nu niet optimaal zijn, of dat bij het produceren van de publieke waarden de impact op andere fronten dermate negatief is dat er ergens anders publieke waarden worden afgenomen, kan de manager een innovatieproces in de organisatie in gang zetten om dit te veranderen. Zoals in de paragraaf innovaties aangegeven, spreekt Cels e.a. (2012) bij deze vorm van innovatie in de publieke sector over *social innovation*, een vorm van innovatie die primair bedoeld is om sociale uitkomsten te verbeteren en publieke waarden te creëren. Daaruit heb ik afgeleid dat verduurzamen van een publieke organisatie ook een vorm van *social innovation* is, waarbij er niet alleen oog is voor het *People* aspect maar ook voor de *Planet* kant. De impact van de organisatie wordt dan op People, Planet en Profit gebied positief, en publieke waarden worden toegevoegd zonder dat er op andere fronten publieke waarden worden ontnomen aan de maatschappij. Maar wat beweegt een publieke manager om zich in te zetten voor de verduurzaming van de eigen organisatie?

Campbell (2007) stelt in zijn onderzoek dat er tot op heden in wetenschappelijke onderzoeken nog maar weinig aandacht is geweest over wat organisaties beweegt om hun organisatie te verduurzamen (p.946). Ook Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) erkennen dit hiaat in de wetenschappelijke literatuur (p.92). Uit mijn eigen literatuur onderzoek blijkt dat er helemaal weinig onderzoek is gedaan naar wat medewerkers uit de publieke sector beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Vandaar dat de beweegredenen die in deze paragraaf aan bod komen voornamelijk gebaseerd zijn op beweegredenen voor verduurzaming van managers uit private organisaties. Dit heeft tot gevolg dat niet alles van toepassing zou kunnen zijn op managers uit de

publieke sector, dit wordt in het volgende hoofdstuk aan de hand van mijn eigen empirische onderzoek nader getoetst. In de literatuur die zich richt op beweegredenen om je organisatie te willen verduurzamen wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen strategische en morele overwegingen om je organisatie te willen verduurzamen. In de volgende deelparagraaf ga ik dieper in op de strategische beweegredenen om vervolgens de morele beweegredenen uit een te zetten.

Strategische beweegredenen

In de literatuur over beweegredenen voor private managers om hun organisatie te willen verduurzamen is met name veel aandacht voor de strategische beweegreden. Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) schrijven over zogenaamde instrumentele motieven, tegenover ethische motieven (p.94). De instrumentele motieven horen thuis in deze paragraaf. Onder instrumenteel verstaan ze het geloof van de manager dat verduurzaming van de organisatie een directe impact heeft op de winstgevendheid van de organisatie. Het beschermt dan wel verhoogt de winstgevendheid van de organisatie (Simcic Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.94). Sangle (2009) stelt dat ook publieke managers mvo als een belangrijke strategie zien om hun organisatie financieel gezond mee te maken of te houden (Sangle, 2009, p.205). Dit geloof in MVO als middel om financieel te presteren wordt door Hemingway en Maclagan (2004) aangeduid als een blind geloof door mensen die enkel oog hebben voor de economische kant van een organisatie, het geen volgens hen ten koste gaat van de morele kant van een organisatie (p.35).

Institutionele beweegredenen worden ook geschaard onder strategische beweegredenen om als organisaties te verduurzamen (Simcic Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.94). Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) stellen dat organisaties verduurzamen vanwege institutionele druk. Een vorm van die institutionele druk is bijvoorbeeld de groeiende intolerantie vanuit klanten en cliënten voor organisaties die een negatieve impact hebben op de mens of het milieu (Simcic Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.94). De verwachting van mensen dat organisaties 'moreel het juiste doen' komt mede voort uit grote schandalen en rampen die zich de afgelopen jaren hebben afgespeeld, waarin het bedrijfsleven een grote negatieve rol speelde (Simcic Bronn, Vidaver-Cohen, 2009, p.91). Maar ook de toegenomen vraag om transparantie zorgt ervoor dat organisaties hun processen verduurzamen. De institutionele druk, zoals druk van belangrijke stakeholders, maakt dat organisaties vrijwillig participeren in MVO initiatieven (Auld e.a., 2008, p.426). Ze trachten op deze manier een goed imago te verkrijgen of te behouden (Auld e.a., 2008, p.428). Zo kan een integraal MVO beleid zorgen voor een goed imago en goede reputatie van de organisatie (Hemingway en Maclagan, 2004, p.41). Tevens wordt het gezien als een manier waarop de organisatie integreert in de gemeenschap waarin zij zich bevindt. In deze gemeenschap kan het vervolgens iets positiefs toevoegen, wat het imago van de organisatie nog eens vergroot (Hemingway en Maclagan, 2004, p.41). Hier zou je ook nog de verwachtingen van huidige en toekomstige medewerkers onder kunnen scharen.

Een andere strategische reden waarom organisaties verduurzamen is dat medewerkers een grotere loyaliteit voelen voor organisaties die een integraal MVO beleid hebben. Dat maakt dat deze organisaties aantrekkelijker zijn voor medewerkers en de kans bestaat dat ze beter gaan functioneren vanwege de grote loyaliteit die de medewerkers voor de organisatie voelen (Simcic Bronn, Vidaver-Cohen, 2009, p.91; Aguilera e.a., 2007; Davies, 2003; Ellen e.a., 2006; Glaskiewicz en Colman, 2006; Logsdon en Wood, 2002; Sen e.a., 2006). Samenvattend gaan strategische beweegredenen over de mogelijkheden die MVO biedt voor de winstgevendheid van organisaties.

Tevens zorgt institutionele druk vanuit belangrijke stakeholders ervoor dat organisaties besluiten te verduurzamen.

Morele beweegredenen

Naast strategische beweegredenen om als manager je organisatie te willen verduurzamen zijn er ook morele redenen. Morele beweegredenen komen vaak voort uit het individu. In deze deelparagraaf ga ik dieper in op wat in de literatuur beschreven is aan morele motieven van managers om hun organisatie te willen verduurzamen.

Volgens Wilson (2002) is de nieuwe generatie managers opgeleid om zorg te dragen voor hun medeburgers en de planeet en willen ze graag de goede dingen goed doen. Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) stellen ook dat de huidige managers graag iets terug willen geven aan de maatschappij (p.95). Deze nieuwe generatie managers brengt deze normen en waarden mee in de organisaties en verandert daarmee organisaties (Robertson, 1991, p. 120). Cels e.a. (2012) spreken niet over een nieuwe generatie managers. Volgens hen zijn publieke managers het type mens dat door een diepe persoonlijke motivatie gedreven is om de maatschappij te dienen (p.10). Binnen de publieke sector bevinden zich volgens Cels e.a. (2012) zogenaamde *innovators*. Dat zijn volgens hen de intrinsiek gemotiveerde mensen die een innovatieproces beginnen wanneer ze denken dat niet de optimale publieke waarden worden toegevoegd of omdat de impact van de organisatie op de omgeving negatief is (p.10). Ook van Marrewijk (2012) ziet in publieke managers en medewerkers van publieke organisaties intrinsiek gemotiveerde mensen die de maatschappij willen dienen, waarbij de normen en waarden van MVO goed aansluiting vinden (p.6).

Naast de nieuwe generatie managers, en publieke managers die het type mens zijn die intrinsiek gemotiveerd is om de maatschappij te dienen, kan de behoefte om je organisatie te willen verduurzamen ook voortkomen uit een wil om de aarde leefbaar te houden voor toekomstige generaties (Simcic Bronn, Vidaver-Cohen, 2009, p.95). Hemingway en Maclagan (2004) zien in een religieuze achtergrond ook een belangrijke motivatie om als manager je organisatie te willen verduurzamen (p.37). Een religie kan je bijvoorbeeld mee geven zorg te dragen voor je medemens of dat je te gast bent op een planeet die geschapen is door een hogere macht en dat je er daarom goed mee om moet gaan.

Hemingway en Maclagan (2004) stellen dat ook gevoelens van sentiment, politieke voorkeur en sociaal culturele achtergrond belangrijke beweegredenen kunnen vormen om als manager je organisatie te willen verduurzamen (p.37). Volgens Kahle e.a. (1988), zijn persoonlijke normen en waarden van de manager integraal verbonden met sociale veranderingen in organisaties (p.35). Volgens Desai en Rittenberg (1997) creëert de manager zelfs de morele omgeving waarin hij/ze werkt (p. 3). Dit wordt onderbouwd door verschillende onderzoeken die aantonen dat veel beslissingen die de manager maakt voor de organisatie, verweven zijn met persoonlijke waarden en interesses (Wood, 1991; Drumwright, 1994; Swanson, 1995; Fineman en Clarke, 1996; Menon en Menon, 1997). Als een manager vanuit zichzelf normen en waarden heeft die raken aan duurzaamheid en MVO, dan is de kans dus groot dat de manager zal proberen te verduurzamen (Hemingway en Maclagan, 2004, p.36). Persoonlijke normen en waarden zijn vaak weer integraal verbonden met de normen en waarden van samenlevingen. Normen en waarden kunnen wel per land verschillen (Hofstede 1980). Hierdoor ziet MVO er in iedere samenleving weer anders.

In deze paragraaf zijn zowel strategische als morele beweegredenen om te verduurzamen uiteen gezet. Er is vaak moeilijk achter te komen wat managers en hun organisatie nou precies drijft om de organisatie te verduurzamen. Spelen strategische overwegingen de hoofdrol of geeft een morele motivatie van de manager de doorslag om een innovatieproces ter verduurzaming van de organisatie in gang te zetten? Voor publieke managers geldt in ieder geval dat de toegevoegde publieke waarden van de organisatie moeten verbeteren en negatieve impact op de omgeving weg genomen wordt. Tevens is kort aan bod gekomen dat de persoonlijke normen en waarden vaak een grote rol spelen in verduurzaming van de organisatie. In de volgende paragraaf wordt uiteen gezet hoe het innovatieproces ter verduurzaming van de organisatie in gang gezet wordt door de publieke manager.

3.5. Operational capacity

Nu we weten wat publieke managers beweegt om hun organisatie te willen verduurzamen om zo betere publieke waarden toe te kunnen voegen aan de maatschappij is een tweede stap om te onderzoeken hoe zij dit veranderingsproces in gang proberen te zetten. Hiervoor is het noodzakelijk dat er in de organisatie voldoende legitimiteit en capaciteit is. Het concept *Operational capacity* van Moore (2000) gaat over de taak van de publieke manager om in gezamenlijkheid intern voldoende middelen en gemotiveerde en kundige mensen te verkrijgen om zo de missie en doelen te behalen (Moore, 2000, p.198). Wanneer de manager intern een innovatie voor elkaar wil krijgen, om zo betere publieke waarden toe te kunnen voegen, moet de manager een innovatieproces in gang zetten. De manager probeert medewerkers te verleiden mee te gaan in het innovatieproces en voldoende middelen te verkrijgen om de innovatie te laten slagen. De manier waarop de legitimiteit en capaciteit behaald dient te worden, wordt vaak in een kleine groep met gemotiveerde collega's gezamenlijk vorm gegeven. De publieke manager speelt hierin weliswaar een belangrijke rol.

Complexe publieke organisaties

Het laten slagen van innovatieprocessen in publieke organisaties is nog helemaal zo makkelijk niet. Bij innovaties en transities is er sprake van een machtswisseling in vele opzichten. Daar komt strijd en weerstand bij kijken (Grin e.a. 2010). Bureaucratieën zien innovaties en nieuwe mogelijkheden juist als ontwrichtend en daarom verdrukken ze de innovaties (Mulgan en Albury, 2003, p.13). Ook Rotmans (2012) stelt dat de bestaande orde, zogenaamde *regimespelers* weinig veranderkracht hebben vanwege hun angst de macht te verliezen (p.240).

Cels e.a. (2012) sommen in hun boek *Agents of Change* nog meer redenen op waarom innovaties in gang zetten en laten slagen in de publieke sector moeilijk is. Ik stip de belangrijkste redenen in deze paragraaf kort aan. Om te beginnen kan een idee voor een innovatie nog zo goed zijn voor de maatschappij, voor een bestaande organisatie vormt verandering altijd een bedreiging, want wie weet gaat het wel ten koste van banen (Cels e.a., 2012, p.6). Daarbij kan een innovatie achteraf gezien zo vanzelfsprekend zijn, dat dit voor de oude orde *gênant* is, waardoor ze de innovatie alleen daarom al probeert te voorkomen (Cels e.a., 2012, p.7). In publieke organisaties bestaan geen marktmechanismes zoals klantwaarde; daardoor wordt minder makkelijk de waarde van de innovatie duidelijk (p7). Budget vormt ook altijd een probleem in de publieke sector. Financieringen zijn vaak bedoeld voor een bepaald doel; en geld kan dus niet zomaar ergens anders aan uitgegeven worden, zelfs al zijn de voordelen van de innovatie helder; de regels omtrent financiering kunnen nauwelijks omzeild worden omdat er dan geen legitimiteit bestaat voor de



innovatie (p.7). Innovatie kan voor een buitenstaander logisch lijken, maar binnen een systeem waarin politiek, media en veeleisende klanten de waan van alle dag bepalen, blijft er soms maar weinig tijd en energie over, laat staan beloning, voor het innoveren van de organisatie (p.8). Daarbij komt dat er in de publieke sector vaak weinig prikkels zijn om prestaties te verbeteren of om verder te kijken dan het eigen takenpakket / de eigen organisatie. Dit remt innovaties (p.8). Daarbij komt dat als een innovatie kostenbesparing oplevert, de organisatie de kans loopt dat ze het jaar erna minder budget krijgt waardoor zij als het ware bestraft wordt voor het feit dat ze innoveert (p.8). Een ander groot nadeel is dat als een innovatie faalt, de media vooraan staan om het feilen groot uitgemeten naar buiten te brengen (p.8).

Volgens Cels e.a. (2012) zijn bureaucratieën nog de meest complicerende factor voor publieke managers die willen innoveren (p.9 -10). Bureaucratieën zijn bedoeld om bepaald werk gereguleerd uit te voeren. Innovatie betekent dan een ontwrichting van dit systeem, hetgeen innovaties ongewenst maakt. Innovaties kunnen vragen om een volledige reorganisatie van taken, bronnen en autoriteiten. Hier werkt geen organisatie zomaar aan mee. Tevens zijn bureaucratieën sterk hiërarchische organisaties waarbij een innovatie alleen een kans van slagen heeft als de top van de organisatie zich achter het idee schaaft. Bureaucratieën kennen een sterke scheiding tussen werk en privé. Hiermee verkleint men de kans op corruptie of belangenverstrengelingen. Het werkt echter ook tegen dat medewerkers hun eigen interesses, voor bijvoorbeeld duurzaamheid, mee nemen naar hun werk en er mee aan de slag gaan. En dat terwijl, zoals uit de vorige paragraaf blijkt, publieke managers gemotiveerde mensen (kunnen) zijn, met een intrinsieke motivatie om de goede dingen goed te doen. Een ander probleem van bureaucratieën is dat alles wat publieke managers doen vastgelegd moet zijn op papier. Alleen op deze manier kunnen ze verantwoordelijk zijn voor hun acties. Dit is lastig wanneer het aankomt op innovaties, aangezien het resultaat daarvan nog niet vast staat en er vanuit de publieke manager nog geen verantwoordelijkheid voor genomen kan worden. Als laatste nadeel noemen Cels e.a. (2012) het feit dat bureaucratieën vaak erg risicomijdend zijn. Als gevolg daarvan interpreteren ze wetten en regels vaak op de meest conservatieve manier, om maar geen risico te lopen dat ze iets verkeerd doen en dat terwijl sommige innovaties vragen om het nemen van kleine risico's om zo zaken echt te kunnen veranderen (Cels e.a., p9-11).

Strategieën en tactieken

Zoals beschreven in de paragraaf innovaties ter verduurzaming, zijn innovatieprocessen in de publieke sector chaotisch en bestaat er geen blauwdruk voor. Met de analytische modellen van Meijer (2014) en Cels e.a. (2012) kunnen verschillende stadia van innovatieprocessen toch geanalyseerd worden. Daarbij richt ik mij, zoals aangegeven in de paragraaf innovaties, op de beginfasen van het innovatie proces. Van het genereren van een goed idee naar het verkrijgen van legitimiteit, middelen en steun om het idee in de praktijk te kunnen gaan brengen. Duidelijk is geworden dat publieke managers er in de eerste fase van het innovatieproces in publieke organisaties nog niet zijn met enkel een goed idee. In publieke organisaties krijg je te maken met veel weerstand en tegenwerking. Toch hebben de publieke managers die gedreven zijn om hun organisatie te verduurzamen mogelijkheden om dit te laten slagen.

Hoewel ik mij richt op de publieke manager in deze paragraaf, heb ik, zoals in de paragraaf innovaties ter verduurzaming, oog voor het feit dat de publieke manager het uiteindelijk niet alleen doet, maar dat er vaak al een kleine groep mensen bestaat die allen gemotiveerd zijn voor de innovatie die in hun ogen in gang gezet moet worden. Echter, in de uitdagingen die de innovatiegroep tegen gaat komen ligt een belangrijke rol weggelegd voor de publieke manager. De

manager is in staat de strategische driehoek van Moore (2000) op zo'n manier te managen dat het innovatieproces gestart kan worden.

Om de innovatie te kunnen starten moet de manager eerst intern legitimiteit en capaciteit zien te verkrijgen. In de deel paragrafen hieronder komen de volgende strategieën aan bod om intern voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen. De publieke manager moet om te beginnen de publieke waarden van de innovatie goed voor ogen hebben en deze kunnen communiceren. Vervolgens gaat de manager veel gesprekken aan om mensen te overtuigen van nut en noodzaak van de innovatie. Framing speelt hierbij een belangrijke rol. Het is vooral erg belangrijk dat de publieke manager de top van de organisatie achter het innovatie idee weet te scharen; zonder hun zegen heeft het innovatieproces een kleine kans van slagen. Tevens is het van belang dat de publieke manager zo snel mogelijk bewijs verzamelt dat het succes aantoont van de innovatie. Tot slot is voldoende interne ruimte scheppen cruciaal voor het in gang zetten van innovatieprocessen.

Visie communiceren

Om te beginnen is het van belang dat de publieke manager zijn idee om de organisatie te willen verduurzamen weet om te zetten in een voorstel waaruit duidelijk blijkt dat het bijdraagt aan de publieke waarden die de organisatie toevoegt (Cels e.a. 2012, p.13). Daarbij is het van belang dat de noodzaak ervan wordt gecommuniceerd zodat intern en extern duidelijk wordt dat men niet om de innovatie heen wil en kan en dat het problemen oplost waar de organisatie mee zit. Tegelijk moet het ook een werkbaar idee worden, van waaruit een innovatieproces gestart kan worden (Cels e.a. 2012, p.15). Voor deze fase van het innovatieproces heb je zowel *Creators* (Meijer, 2014, p.203; Knight 1967) nodig die het idee verzinnen als *Innovation entrepreneurs* (Meijer, 2014, p.203; Kingdon 2003; Roberts en King 1991, 1996) die het idee weten te koppelen aan een probleem waar de organisatie mee zit. Wanneer de publieke manager zijn/haar visie goed kan communiceren in de organisatie, vergroot het daarmee de kans dat er voldoende draagvlak en middelen vrijkomen voor het innovatieproces.

In gesprek gaan

De publieke manager verkrijgt draagvlak door intern en extern veel gesprekken te voeren. In deze deelparagraaf richt ik me op de interne gesprekken. Bij de paragraaf Legitimacy and support komen de externe gesprekken met stakeholders aan bod. Bij interne de gesprekken die de managers aangaan gaat het om meer dan het verkopen van een bepaald idee of het houden van een goede sales pitch. Ze moeten het gesprek aangaan met iedereen die in meer of mindere mate met de innovatie te maken krijgt, het project kan helpen of hinderen of toestemming moet geven voor het project (Cels e.a., 2012, p.44). Dit soort gesprekken zijn zeker geen eenrichtingsverkeer. Een goede manager stelt zich, bij gesprekken over veranderingsprocessen, open voor de ideeën en zaken die medewerkers aangaan. Het kan zelfs zo zijn dat de manager het idee voor de innovatie enigszins aanpast naar aanleiding van de suggesties en ideeën van anderen om zo een gezamenlijk gedragen proces in gang te kunnen zetten (Cels e.a., 2012, p. 44). De publieke manager heeft in de gesprekken als voornaamste doel om de medewerkers en de top van de organisatie enthousiast en betrokken te krijgen voor zijn/haar visie.

Framing

Om intern de stakeholders aan zich te binden converseren stakeholders niet enkel met hen, ze maken in het gesprek actief gebruik van verschillende vormen van framing. Om een verandering in de organisatie op gang te brengen is het van belang dat de noodzaak voor de verandering breed

gedragen wordt (Kotter, 1995, p.60). Dit verkrijg je onder andere via framing. Door gesprekken strategisch te structureren en vanuit een bepaald frame te belichten krijgt men in de organisatie het idee dat het innovatieproject een goed project is, dat uitkomsten biedt op problemen waar de organisatie mee zit. Daarbij is het van belang dat het frame aansluit bij de interesse en motivatie van de ander (Cels e.a., 2012, p.45). Op deze manier wordt een coalitie gevormd die gezamenlijk de organisatie kan gaan veranderen (Kotter, 1995). Volgens Kotter gebruikt de manager hiervoor vaak negatieve retoriek, zogenaamde *stories of decline* (Stone, versie uit 2001, p.142). Er bestaan verschillende vormen van *stories of decline*. Alle hebben als doel de luisteraar duidelijk te maken dat een bepaalde situatie er alleen maar slechter op wordt als we niets doen (Stone, 2001, p.138). Daar tegenover staan de *stories of control* (Stone, 2001, p.142). Bij deze vorm van framing gebruikt de manager hoopvolle retoriek: dat hoewel een situatie nu slecht is er hoop is op een betere toekomst en dat we daar zelf invloed op kunnen hebben (Itkonen, 2009, p.45). Beide vormen van retoriek wakkeren het gevoel van urgentie aan voor de verandering. Nadler en Tushman (1989) stellen dat het gevoel van urgentie voor interne veranderingen het best tot stand komt wanneer de werknemers van een organisatie worden geconfronteerd met de huidige negatieve situatie. Beide frames starten vanuit een negatieve situatie, alleen het toekomst beeld dat ze schetsen verschilt enorm. De een biedt hoop voor de toekomst en de ander toont een negatief toekomstbeeld als we nu niks doen. Beide hebben als effect dat medewerkers de noodzaak voor de verandering kunnen gaan inzien en zich daardoor wellicht achter het innovatieproject scharen.

Steun vanuit het bestuur

Ik heb het net al even kort aangestipt, maar voor het in gang zetten en het laten slagen van het innovatie proces, is steun vanuit de top van de organisatie noodzakelijk (Alford and O'Flynn, 2009, p.177; Moore, 1995, p.118–119). Met de top van de organisatie bedoel ik hier iedereen die hiërarchisch gezien boven de manager staat. In sommige gevallen is de publieke manager zelf de top van de organisatie, in andere gevallen bevindt de publieke manager zich hiërarchisch gezien niet in het bestuur van de organisatie. In beide gevallen is het van belang het bestuur van de organisatie achter zich te krijgen. Dat zijn immers de personen die de publieke manager legitimiteit, steun en middelen kunnen bieden (Alford and O'Flynn, 2009, p.177). Steun vanuit de top wordt verkregen middels het aangaan van veel gesprekken en daarin gebruik te maken van framing. Een andere effectieve manier is dat de publieke manager mensen met aanzien aan zicht bindt om zo het vertrouwen te winnen van zijn meerderen (Cels e.a., 2012, p.30). Leiderschap gezien vanuit de top van de organisatie draait volgens Meijer (2014) en Osborne en Brown (2005) om het beschermen en steunen van de medewerker die een innovatie voor elkaar probeert te krijgen (Meijer, 2014, p.2011; Osborne en Brown, 2005, p.180). Uiteraard kan het bestuur dit pas doen wanneer de bestuursleden geloven in de visie van de publieke manager. Vanuit de top gezien is het noodzakelijk oog te hebben voor innovatieve praktijken in de organisatie (Mulgan en Albury, 2003, p.13). Verreweg de meeste initiatieven voor innovaties ontstaan bij de midden managers, de werkvloer en de jongere werknemers ((Mulgan en Albury, 2003, p.13). Het is aan de top van de organisatie om vervolgens de publieke manager te steunen

Bewijzen verzamelen

De publieke managers die een innovatieproces in gang proberen te zetten proberen op verschillende manier interne stakeholders ervan te overtuigen dat de huidige gang van zaken niet de juiste is en dat hun visie op de organisatie de problemen oplost waar de organisatie mee kampt. Naast veel praten, framing en steun vanuit de top en steun vanuit de medewerkers is het van groot belang dat

het verhaal van de publieke manager bewezen kan worden om draagvlak te kunnen creëren. De managers proberen zo veel mogelijk wetenschappelijk of objectief bewijs aan te leveren voor het falen van het huidige systeem (Cels e.a., 2012,p.25). Wanneer er al kleine initiatieven lopen die aanhaken bij het innovatieproces dat de publieke manager voor ogen heeft, zal de publieke manager zo snel mogelijk bewijs proberen te verzamelen dat het succes aantoont van de innovatie (Cels e.a., 2012, p.27). Nog beter is het wanneer het bewijs voor het succes ervan wordt aangeleverd door onafhankelijke externe organisaties (Cels e.a., 2012,p.29). Wanneer er nog niet uit eigen pilotprojecten bewijzen verzameld kunnen worden die het succes voor de innovatie kunnen bewijzen, maken de publieke managers volgens Cels e.a. (2012) vaak gebruik van indirect bewijs om hun organisatie te overtuigen van hun innovatieproject (p.29).

Interne ruimte creëren

Het scheppen van interne en externe innovatieruimte is cruciaal (Rotmans, 2012, p.15). In deze deelparagraaf ga ik dieper in op de interne ruimte. In de paragraaf Legitimacy and support ga ik dieper in op de externe ruimte die de publieke manager probeert te creëren. Interne ruimte gaat over mentale ruimte (competities, prijsvragen, uitroosteren om met innovaties aan de slag te gaan) of financiële ruimte (interne financieringsstromen veranderen) (Rotmans, 2012, p.15). Maar ook ruimte voor constructieve conflicten is belangrijk (Mulgan en Albury, 2003, p.13; Benington en Hartley, 1999). Tijdens deze conflicten kan het innovatieproject verder scherp gesteld worden, of kunnen nieuwe initiatieven ontwikkeld worden. Soms kan het ook van belang zijn dat de publieke manager de medewerkers aanmoedigt om de regels te doorbreken. Door de regels te doorbreken kunnen nieuwe wegen ontdekt worden en het innovatieproject verder aangescherpt worden of nieuwe initiatieven ontwikkeld worden. Hiervoor moet eerst ruimte geschapen worden en vervolgens moet het goed gemanaged worden om het niet uit de hand te laten lopen. (Mulgan en Albury, 2003, p.16). Daarnaast is, vooral in publieke organisaties van belang dat er een veilige ruimte wordt gecreëerd om ideeën uit te testen, te experimenteren en kleine pilot projecten te kunnen starten (Mulgan en Albury, 2003 p.16-17). Op deze manier durven medewerkers, maar ook de top, zich te wagen aan het innovatieproces, aangezien ze dan niet direct intern en extern afgestraft zullen worden wanneer het project mislukt.

Alle hierboven genoemde strategieën hebben als doel intern allianties te kunnen vormen en ideaal gezien een sneeuwbaaleffect op gang te brengen en daarbij voldoende middelen te verkrijgen waardoor het innovatieproces gestart kan worden en uit eindelijk ook een kans van slagen heeft.

3.6. Legitimacy and support

Nu we onderzocht hebben wat de publieke manager beweegt om zijn organisatie te willen verduurzamen en hoe hij/zij met een klein gemotiveerd groepje hier vervolgens intern draagvlak en middelen voor probeert te krijgen om het innovatieproces te kunnen starten, is het van belang ons te richten op het derde concept van de strategische driehoek van Moore (2000). Dit concept richt zich op het verkrijgen van externe legitimiteit en steun. Het voortbestaan van publieke organisaties hangt voor een groot deel af van financieringsstromen, wet- en regelgeving door externe stakeholders. Deze stakeholders bevinden zich in de (semi-) publieke sector en private sector; de zogenaamde authorizing environment (Moore, 2000, p.200; Moore 2013, p.110). Heb je als publieke manager voor ogen dat je jouw organisatie moet verduurzamen omdat je de visie hebt dat de organisatie

hiermee betere publieke waarden kan toevoegen, dan moet je dus ook de authorizing environment mee krijgen in je visie.

Veel van de strategieën die de publieke manager inzet om intern legitimiteit en capaciteit te verkrijgen, zet de publieke manager ook in om de externe stakeholders mee te krijgen. Om externe stakeholders voor zich te winnen moet de publieke manager ook hier weer veel gesprekken aangaan met de stakeholders in de authorizing environment (Moore, 2000, p.200; Moore 2013, p.110). Voordat de manager deze gesprekken kan aangaan moet hij zijn visie, die in coproductie met de interne organisatie is gecreëerd, helder voor ogen hebben en de noodzaak en de winst ervan kunnen formuleren. Daarbij is het nodig dat de publieke manager de authorizing environment van de organisatie goed in kaart heeft gebracht, oftewel: wie zijn de belangrijkste stakeholders die middelen en steun kunnen geven om het innovatieproces te laten starten of juist tegenwerking kunnen bieden? Voor zorginstellingen kun je hierbij denken aan: verkozen politici en ambtenaren van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Lokale politici en ambtenaren, zorgverzekeraars, opinie makers, vakbondsleiders, patiënten, mantelzorgers. De autoriteit van de publieke manager om publieke waarden te kunnen optimaliseren wordt volgens Alford en O'Flynn (2009) duidelijk beperkt door de authorizing environment (p.177). De publieke manager moet zich bewegen in een arena waarin verschillende belangen een rol spelen. In deze arena worden de ideeën van de manager om publieke waarden te verbeteren getest en aangepast door degenen die er invloed op uitoefenen (Alford en O'Flynn, 2009, p.177). De publieke manager moet de juiste (politieke) vaardigheden en strategieën bezitten om zich in deze arena staande te houden (Osborne en Brown, 2005, p.180; Meijer, 2014, p.203).

Het is dan ook van belang dat de manager zijn visie goed kan communiceren en veel gesprekken aangaat om draagvlak bij de stakeholders te creëren. Hierbij speelt framing ook weer een grote rol om stakeholders de noodzaak voor de innovatie in te laten zien. Het is van groot belang dat stakeholders vertrouwen krijgen in het plan. Het is volgens Cels e.a. (2012) van belang dat managers hierop sturen. Om dit voor elkaar te krijgen noemen ze het volgende voorbeeld: *'If you want someone to jump out of a window, it helps to tell that person that the house is on fire'* (p.33). Kortom, de manager moet de noodzaak van zijn plan op zo'n manier framen dat stakeholders zich scharen achter het plan.

Tegelijkertijd moet de manager bereid zijn zijn/haar ideeën iets aan te passen om zo het project van voldoende waarden te maken voor stakeholders (Cels e.a., 2012, p.44). Daarnaast is het verzamelen en aanleveren van bewijs dat de innovatie een succes zal worden van groot belang om de externe stakeholders aan het project te binden. Hoe meer successen aangetoond kunnen worden, hoe meer steun de publieke manager zal ontvangen (Meijer, 2014, p.209). Deze steun kan zich vervolgens uiten in geld (Meijer, 2014, p.209), of het verkrijgen van ondersteunende interne middelen (Meijer, 2014, p.210) maar ook in het verkrijgen van innovatieruimte. Deze ruimte is volgens Rotmans (2012) van groot belang voor het slagen van de innovatie. Dit kan juridische ruimte inhouden zoals bijvoorbeeld innovatieve contractvormen, en vergunningen, of financiële ruimte zoals innovatieve financieringsvormen en institutionele ruimte waarin niche- en netwerkontwikkeling kan plaatsvinden (Rotmans, 2012, p.15).

In deze paragraaf is het belang van het verkrijgen van externe legitimiteit en steun voor het innovatieproject uiteengezet. Duidelijk is geworden dat de manager de belangrijkste stakeholders goed in kaart moet brengen. Vervolgens moet de manager het gesprek aangaan om hen te

overtuigen van de noodzaak van de verduurzaming van de organisatie. Framing speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook het verzamelen van bewijs dat de visie van de manager onderbouwt. De middelen die de manager ontvangt wanneer externe steun wordt verkregen kunnen zich uiten in de vorm van geld, menskracht, interne middelen of externe ruimte waardoor de manager het innovatieproces kan gaan starten.

3.7. Samenvattend

In dit theoretisch kader is onderzocht wat publieke managers beweegt om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe zij hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor proberen te verkrijgen. Op basis van het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de publieke manager een innovatieproces moet starten om zo zijn organisatie te kunnen verduurzamen. Innovatieprocessen in de publieke sector vinden plaats op twee verschillende niveaus: systeemniveau (zogenaamde transities) en organisatieniveau (zogenaamde *social innovations*). Uit het voorgaande is gebleken dat innovaties op organisatieniveau uiteindelijk bijdragen aan transities op systeemniveau.

Onder innovatie wordt in dit onderzoek duurzame innovatie verstaan. Zowel in de theorie als in de praktijk wordt verschillend gedacht over de definitie van MVO en Duurzaamheid. Door per situatie te bepalen wat een gewenste duurzame toestand is, ontwikkel je een manier om MVO en Duurzaamheid praktisch werkbaar te maken. Het is wel duidelijk geworden dat iedereen het erover eens lijkt te zijn dat MVO in ieder geval bestaat uit een *People, Planet* en *Profit* aspect.

Gebleken is dat binnen de wetenschappelijke literatuur verschillend wordt gedacht over de rol van het individu in innovatieprocessen. Enerzijds wordt er gesproken over een 'Hero Innovator', die in zijn eentje het innovatieproces trekt. Anderzijds zijn auteurs van mening dat innovaties vaker worden getrokken door een klein groepje gemotiveerde mensen. Hoewel de publieke manager het vaak niet alleen doet, speelt hij/zij een aanzienlijke rol binnen dit proces. De publieke manager is namelijk in staat de strategische driehoek van Moore (2000) op zo'n manier te managen dat er ruimte ontstaat voor innovatie.

Er is gebleken dat er in weinig literatuur naar voren komt wat publieke managers beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Om dit toch te kunnen onderzoeken heb ik voornamelijk uit literatuur over de private sector geput. Hieruit komt naar voren dat een manager die zijn/haar organisatie wil verduurzamen, hiertoe komt door een gevoel van noodzaak voor verandering. Dit gevoel kan zowel voortkomen uit strategische als morele beweegredenen. Voor publieke managers geldt dat het verduurzamingsproces in ieder geval de toegevoegde publieke waarden van de organisatie moet verbeteren en negatieve impact op de omgeving moet wegnemen.

Een publieke manager heeft aan enkel een goed idee in publieke organisaties niet voldoende. Publieke organisaties zijn complexe, bureaucratische organisaties en bureaucratieën zijn vaak per definitie tegen innovaties. Een publieke manager moet dus over de juiste capaciteiten beschikken om intern voldoende legitimiteit en capaciteit te verkrijgen. De publieke manager moet om te beginnen de publieke waarden van de innovatie goed voor ogen hebben en deze kunnen communiceren. Deze publieke waarden worden vaak in coproductie met een klein groepje gemotiveerde collega's geformuleerd. Vervolgens gaat de manager veel gesprekken aan om mensen te overtuigen van het nut en de noodzaak van de innovatie. Framing speelt hierbij een belangrijke rol. De strategieën en tactieken die de publieke manager toepast om het interne draagvlak te vergroten, worden in het innovatiegroepje samen vorm gegeven en bewaakt. Het is vooral erg belangrijk dat de publieke

manager de top van de organisatie overtuigt van zijn innovatieve visie. Zonder hun zegen heeft het innovatieproces een kleine kans van slagen. Tevens is het van belang dat de publieke manager zo snel mogelijk bewijs verzamelt dat het succes aantoonde van de innovatie. Tot slot is voldoende interne ruimte scheppen cruciaal voor het in gang zetten van innovatieprocessen.

Met enkel interne steun en capaciteit is de publieke manager er echter nog niet. Er moet ook een extern spel gespeeld worden. Om dit spel goed te spelen moet de manager de belangrijkste stakeholders goed in kaart brengen. Ook hier moet de publieke manager vervolgens in gesprek gaan met deze externe stakeholders om hen te overtuigen van de noodzaak van de verduurzaming van de organisatie. Framing speelt hierbij ook weer een belangrijke rol, maar ook het verzamelen van bewijs dat de visie van de manager onderbouwt. Externe stakeholders kunnen middelen waarmee het innovatieproces kan starten aan de publieke manager ter beschikking stellen. Hierbij kan men denken aan geld, menskracht, interne middelen of externe ruimte.

3.8. De vervolgstap

In dit hoofdstuk is een theoretische basis gelegd waarmee de resultaten uit de empirie nader kunnen worden geduid. In het voorgaande is gebleken dat voor de beantwoording van de hoofdvraag: *Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?*, de volgende concepten leidend zijn: Duurzaamheid; beweegredenen; innovatieprocessen; interne en externe strategieën. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste concepten uit dit theoretisch kader vertaald naar empirische onderwerpen. Deze onderwerpen worden vervolgens onderzocht middels 15 interviews met bestuurders en managers uit verschillende zorginstellingen.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk zet ik de in dit onderzoek gebruikte methoden en technieken uiteen. Allereerst beschrijf ik vanuit welke wetenschappelijke benadering dit onderzoek wordt verricht. Vervolgens zet ik de verschillende onderzoeksfasen uiteen. Daarna komt het raamwerk van dit onderzoek aan bod: de operationalisatie. Vervolgens bespreek ik de interviewtechnieken en respondentenselectie. Verder worden de analysemethoden besproken en tot slot zet ik de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek uiteen.

4.1. Kwalitatieve benadering

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve benadering van onderzoeken. Waar een kwantitatieve benadering zich voornamelijk bezig houdt met vragen als wat, hoeveel, hoe vaak, richt kwalitatief onderzoek zich op vragen als waarom en waarom zo. Volgens deze benadering bestaat er niet één waarheid, maar creëert iedereen zijn eigen waarheid, van waaruit hij de wereld en organisatie benadert (Boeije, 2005). Persoonlijke processen en betekenisgeving staan bij dit soort onderzoeken centraal. Dit sluit goed aan bij de hoofdvraag van dit onderzoek, omdat de beweegredenen van publieke managers en de middelen om legitimiteit en capaciteit te krijgen hierin centraal staan. Een kwalitatieve benadering is hier passend, omdat dit onderzoek gaat over de vraag *waarom* publieke managers willen verduurzamen. Daarnaast wordt ingegaan op de vraag *waarom* publieke managers denken dat de middelen die zij inzetten effectief zijn. Persoonlijke processen, beweegredenen en interpretaties zijn daarmee van groot belang in dit onderzoek. Om deze processen, beweegredenen en interpretaties van de respondenten te kunnen doorgronden maakt de onderzoeker bij dit type onderzoek gebruik van open of semigestructureerde interviews (Silverman, 2010).

4.2. Onderzoeksfasen

Het onderzoekstraject is in een aantal fasen in te delen. De verschillende fasen worden in deze paragraaf kort toegelicht. Verder in dit hoofdstuk komen bepaalde aspecten uit de onderzoeksfasen uitgebreider aan bod.

Explorerende fase

In deze fase is het onderzoeksonderwerp verkend. Informatie verzameling geschiedde via literatuuronderzoek naar de onderwerpen transitie, innovatie en duurzaamheid. Tevens heb ik gesprekken met Jord Neuteboom en Arin van Zee van Adviespraktijk Viatore, een adviesorganisatie die zich richt op het begeleiden van transitie van netwerken en organisaties naar mensgerichte, maatschappelijk ingebedde en economisch volhoudbare systemen (Viatore, 2014). Via mijn werk bij het MVO Netwerk Zorg heb ik met hen kennis gemaakt. Omdat zij gespecialiseerd zijn in transitie en innovatieprocessen leek het me van belang bij hen informatie in te winnen. Daarnaast heb ik gesprekken gevoerd met Helene van der Vloed, manager MVO Netwerk Zorg. Dit heb ik gedaan omdat zij veel kennis heeft over duurzaamheid in de zorgsector. Dit eerste onderzoek heeft mij

inzicht geboden in de manier waarop deze concepten met elkaar samenhangen. Zo is de puzzel ontstaan die ten grondslag ligt aan dit onderzoek.

Uitvoeringsfase

Na de explorerende fase startte de uitvoeringsfase. Daarin ben ik begonnen met het kort beschrijven van de belangrijkste concepten die uit de hoofdvraag worden afgeleid. De volgende concepten werden daarmee leidend in dit onderzoek: duurzaamheid; beweegredenen; innovatieprocessen; interne en externe strategieën. Vervolgens heb ik de theoretische concepten geoperationaliseerd, en een topiclijst voor de interviews opgesteld. Hiermee ontstond de basis voor semi- gestructureerde interviews (Van Thiel, 2010, p. 108). Vervolgens heb ik bij vijftien respondenten een semi-gestructureerd interview afgenomen van ongeveer een uur.

Analyse fase

In deze fase zijn de verzamelde data uit de interviews geanalyseerd. Hiertoe moesten de data eerst worden getranscribeerd, gecodeerd en vervolgens geanalyseerd (Van Thiel, 2010, p. 159). Zodra alles gecodeerd was heb ik onderzocht of er voldoende theoretische basis was en waar nodig het theoretisch kader aangevuld met relevante literatuur. Hierdoor ontstond het definitieve theoretisch kader. Vervolgens heb ik de codes geanalyseerd met behulp van het theoretisch kader. Het resultaat hiervan vindt u in het Bevindingen hoofdstuk. Tot slot kon in de conclusie een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

4.3. Operationalisatie

Om de kernconcepten uit het theoretisch kader in te kunnen zetten voor empirisch onderzoek moeten de concepten meetbaar worden gemaakt. Hiertoe heb ik de volgende concepten geoperationaliseerd: duurzaamheid; beweegredenen; innovatieprocessen; interne en externe strategieën. Dit geschiedt via een aantal stappen. Allereerst moeten de uitingsvormen van het theoretische concept in de dagelijkse praktijk worden beschreven; de zogenaamde indicator. De indicator moet vervolgens, waar nodig, gespecificeerd worden en tot slot tot een empirische vraag of onderwerp worden geformuleerd (Van Thiel, 2010, p. 50-51). Bij de empirische vragen heb ik steeds de verschillende mogelijkheden onderscheiden die ik bij de specificering onderscheiden heb. Dit onderscheid staat in de Topiclijst (bijlage 1). De operationalisering van de concepten staat in onderstaande tabel:

Theoretisch concept	Indicator		Specificering	Empirische vraag	Methode
Ambigüiteit begrip duurzaamheid en MVO	Geen eenduidige term	Invullingsterm verschilt	<ul style="list-style-type: none"> - Smal – breed - PPP - Nadruk people - Nadruk planet - Nadruk profit - MBO 	Hoe interpreteren publieke managers MVO en duurzaamheid?	Interview
		Container begrip	<ul style="list-style-type: none"> - Integraal in organisatie/apart onderdeel - Groot begrip waar veel onder valt - Geen duidelijke grenzen 		
Beweegredenen	Gevoel van noodzaak	Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> - Economisch bedrijfsbelang - Anderen hebben het ook/concurrentie positie - Imago - Externe druk 	Wat beweegt een publieke manager om de organisatie te verduurzamen?	Interview
		Moreel	<ul style="list-style-type: none"> - Intrinsiek aan zorg medewerker - Van thuis uit mee gekregen - Religieus - Geïnspireerd/noodzaak ingezien door iets/iemand 		
Innovatieprocessen	Bestaande of nieuwe publieke waarden toevoegen		<ul style="list-style-type: none"> - Impact verbeteren - Bestaande publieke waarde optimaliseren - Nieuwe publieke waarde creëren 	Wat heeft de publieke manager voor ogen met het innovatieproces?	Interview
	Hero innovator of innovatie groepje		<ul style="list-style-type: none"> - Hero innovator - Alleen maar niet stoer als Hero innovator - Publieke manager in gemotiveerd groepje - Publieke manager in ongemotiveerd groepje - Steun leidinggevende/bestuur 	Trekt de publieke manager het proces alleen of werkt hij in een groepje?	
Huidige Operational Capacity & Legitimacy en Support	Hoe zijn de huidige settings en middelen?		<ul style="list-style-type: none"> - Werkt regelgeving mee of tegen? - Deskundigheid medewerker - Budget - Mate van werkdruk medewerkers - Veranderkracht - Bureaucratische organisatie - Steun RvB 	Denkt de publieke manager dat er op dit moment voldoende middelen en mogelijkheden zijn om te kunnen verduurzamen?	Interview
Operational Capacity (intern)	Strategieën & Tactieken	Visie vormen	<ul style="list-style-type: none"> - Alleen - Groepje 	Hoe probeert de publieke manager zijn of haar collega's en gezaghebbenden enthousiast te krijgen voor zijn of haar visie?	Interview
		Communiceren	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatie kanalen 		
		In gesprek gaan	<ul style="list-style-type: none"> - Verkooppraatje - Eventueel visie aanpassen - Dialoog 		
		Framing	<ul style="list-style-type: none"> - Story of control - Story of decline 		

		Steun bestuur			
		Bewijzen verzamelen	- Direct - Indirect		
		Interne ruimte	- Mentaal - Financieel		
Legitimacy & Support (extern)	Strategieën & Tactieken	In kaart brengen stakeholders		Hoe probeert de publieke manager stakeholders enthousiast te krijgen voor zijn of haar visie?	Interview
		Visie communiceren	- Communicatie kanalen		
		Gesprek aangaan	- Verkooppraatje - Eventueel visie aanpassen - Dialoog		
		Framing	- Story of control - Story of decline		
		Overtuigen door bewijzen	- Direct - Indirect		

4.4. Interviews

Uit bovenstaande operationalisatie volgde een topiclijst van waaruit de vijftien semigestructureerde interviews met bestuurders en managers uit verschillende zorginstellingen zijn afgenomen. De topiclijst vindt u terug in bijlage 1. Wetenschappelijk onderzoek onderscheidt drie vormen van interviewen (Punch, 1998). Het *open interview*, het *semigestructureerde interview* en het *gestructureerde interview*. De eerste twee vormen zijn kwalitatief van aard, het gestructureerde interview wordt toegepast bij kwantitatief onderzoek. In dit onderzoek heb ik ervoor gekozen semigestructureerde interviews bij de respondenten af te nemen. Ik heb hiervoor gekozen omdat de onderzoeker in dit type interview een aantal kaders schept middels onderzoeksonderwerpen op een topicslijst. De vragen kunnen echter per interview verschillen. Punch (1998) geeft aan dat dit noodzakelijk is. Op deze manier kan de onderzoeker anticiperen op de antwoorden van de respondent. Daarnaast heeft een semigestructureerd interview als voordeel dat de relatie tussen de onderzoeker en de respondent gelijkwaardiger wordt, omdat er ruimte is voor emoties, openheid en eerlijkheid (Punch, 1998). Silverman (2010) geeft aan dat de onderzoeker op deze manier gedurende het interview de processen en interpretaties van de respondenten op de best mogelijke manier kan doorgronden.

4.5. Selectie respondenten

In deze paragraaf wordt de keuze voor respondenten verantwoord. In dit onderzoek zijn de respondenten geselecteerd op basis van *doelgerichte selectie* (Boeije, 2005, p.50). Dit is een doelgerichte steekproef uit het onderzoeksveld. Dit gebeurt wanneer het onderzoeksveld te groot is om het in de periode die voor het onderzoek staat volledig te onderzoeken. Belangrijk is te realiseren dat hiermee geen statistische representativiteit wordt gerealiseerd (Boeije, 2005, p.50). Binnen het empirische onderzoek ligt de focus op publieke managers uit de zorgsector. In dit onderzoek is een manager iemand die gemeenschappelijke inspanningen probeert te beïnvloeden (Noordegraaf, 2008, p.76). Hieruit blijkt dat managers doelbewust dingen voor elkaar proberen te krijgen en dat hier andere mensen en krachten op van invloed en bij betrokken zijn. Een manager hoeft daarmee niet

enkel medewerkers te managen, hij of zij kan ook eindverantwoordelijke zijn van een bepaald project. Om de zorgsector enigszins te kunnen representeren wilde ik respondenten uit verschillende soorten zorginstellingen interviewen. Dit heeft ertoe geleid dat er respondenten uit topklinische ziekenhuizen, Universitair medische centra, een GGZ instelling en een ouderenzorginstelling zijn geselecteerd. Tevens was het van belang dat de zorginstelling, en specifiek de respondent, zich bezig houdt met MVO. Daarvoor heb ik geput uit zorginstellingen die lid zijn van het MVO Netwerk Zorg. De uiteindelijke respondenten heb ik benaderd naar aanleiding van verschillende namen die ik heb door gekregen van Jord Neuteboom en Helene van der Vloed. Dat de respondenten op verschillende niveaus werken in de organisaties is van waarde voor dit onderzoek. In kwalitatief onderzoek gaat de onderzoeker op zoek naar verschillende argumenten en motieven van respondenten. Door respondenten op verschillende niveaus te interviewen krijgt de onderzoeker een grotere variatie in motieven en argumenten over het onderzoeksonderwerp. En daarmee een rijkere data set. In onderstaande tabel staan de organisaties en functies van de geselecteerde respondenten.

Niet openbaar

Respondent	Organisatie	Functie
Respondent 1		
Respondent 2		
Respondent 3		
Respondent 4		
Respondent 5		
Respondent 6		
Respondent 7		
Respondent 8		
Respondent 9		
Respondent 10		
Respondent 11		
Respondent 12		
Respondent 13		
Respondent 14		
Respondent 15		

4.6. Analysemethoden

Opnemen

Zoals aangegeven zijn de interviews afgenomen aan de hand van een Topiclijst (zie bijlage 1) . De interviews hadden een gemiddelde duur van 50 tot 70 minuten. Op deze manier had ik voldoende tijd om alle topics aan bod te laten komen, en te reageren op de antwoorden van de respondenten. Alle interviews zijn opgenomen met mijn mobiele telefoon. Opname van het interview is volgens Silverman (2010) noodzakelijk bij kwalitatief onderzoek. De opname kan op deze manier zo letterlijk mogelijk getranscribeerd worden.

Transcriberen

Een transcript is de letterlijke weergave van het interview, dit vormt daarmee een belangrijk onderdeel van het kwalitatieve onderzoek. De vijftien opgenomen interviews zijn letterlijk getranscribeerd. Dit leverde 252 pagina's tekst op. Het is van belang dat de onderzoeker zo dicht mogelijk bij de gesproken tekst blijft, hiermee wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek gegarandeerd (Silverman, 2010). De transcripten vormen de basis voor het Bevindingen hoofdstuk van deze scriptie. In het Bevindingen hoofdstuk worden alle analyses en bevindingen aangetoond en onderbouwd door quotes van de respondenten.

Coderen

Om de transcripten gedegen te kunnen coderen heb ik gebruik gemaakt van het softwareprogramma MaxQDA. In dit programma upload je de transcripten, vervolgens kan je codes aanmaken en die toevoegen aan woorden, zinnen of stukken tekst. Op deze manier ontstond een overzichtelijke codeboom die continu kon worden aangepast.

Het coderen heeft plaatsgevonden in drie fasen. In de eerste fase heb ik *Constructed Codes* geformuleerd, dit zijn codes die voortkomen uit het theoretische onderzoek (Boeije, 2005, p.92). Tijdens het coderen heb ik hier codes aan toegevoegd op basis van begrippen die voortkomen uit de interviews. Dit wordt ook wel de *In-Vivo* methode van codering genoemd. Hieruit ontstond een codeboek met 5 hoofdcodes en daaronder 118 subcodes. In de tweede fase heb ik gebruik gemaakt van Axiaal coderen (Boeije, 2005, p.98). Dit heeft tot doel de belangrijkste overkoepelende thema's naar voren te halen en subcodes die dubbelen waar mogelijk samen te voegen (Boeije, 2005, p.99). Hoewel ik al vijf hoofdcodes had, vond ik het noodzakelijk de 118 subcodes beter te ordenen en dubbelingen samen te voegen, zodat de omvang van het aantal codes werd gereduceerd (Boeije, 2005, p.99). Hierdoor ontstond een overzichtelijk en gestructureerd overzicht van codes die werkelijk van belang zijn voor dit onderzoek (Boeije, 2005, p.104). In de derde fase heb ik gebruik gemaakt van selectief coderen (Boeije, 2005, p.105). De onderzoeker gaat hier relaties zien tussen verschillende categorieën en deze mogelijke relaties verifiëren op hun juistheid (Boeije, 2005, p.105). In deze fase heb ik de codes overgezet naar Excel bestanden. Hierdoor had ik alle hoofd en subcodes overzichtelijk en per thema bij elkaar staan. Na deze fase kon ik aan het Bevindingen hoofdstuk beginnen waarin de empirische data wordt geanalyseerd met behulp van de literatuur uit het Theoretisch Kader. De codeboom staat in bijlage 2.

4.7. Betrouwbaarheid en validiteit

Het is van groot belang dat in kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken duidelijk kan worden nagegaan welke stappen de onderzoeker heeft gezet (Boeije, 2005, p.144). Wanneer hierover vaagheid of onduidelijkheid bestaat kan niet worden beoordeeld of de analyse van het onderzoek goed is uitgevoerd. De twee termen die hierbij horen zijn *betrouwbaarheid* en *validiteit* (Boeije, 2005, p.144). In onderstaande paragraaf ga ik dieper in op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid

De term betrouwbaarheid heeft volgens Boeije (2005) betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen voortkomend uit de interviews, door toevallige of onsystematische fouten (p.145). De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt afgelezen uit de precisie van de methoden van dataverzameling. Hoe preciezer en gestandaardiseerder de methoden van dataverzameling, hoe betrouwbaarder de uitkomst van het onderzoek is. Het is zelfs zo dat wanneer iemand anders op dezelfde manier de data zou verzamelen, dit ongeveer tot dezelfde uitkomst zou moeten leiden. In dit onderzoek heb ik getracht een, voor kwalitatief onderzoek, zo gestandaardiseerd mogelijke manier van data verzameling toe te passen. De kernconcepten uit het theoretische onderzoek zijn geoperationaliseerd. Hier is vervolgens een topiclijst over opgesteld. Tijdens de interviews is alles opgenomen. In de analyse van het materiaal is alles getranscribeerd en in drie fases gecodeerd. Toch bestaat de kans dat wanneer iemand anders hetzelfde onderzoek nogmaals zou uitvoeren, hier een andere uitkomst uit voort vloeit. Dit heeft te maken met het feit dat ik semi-gestructureerde interviews heb afgenomen. Punch (1998) geeft aan dat dit noodzakelijk is. Op deze manier kan de interviewer anticiperen op de antwoorden van de respondent. Op deze manier kon ik de processen en interpretaties van de respondenten doorgronden. Volgens Silverman (2010) is de onderzoeker op deze manier in staat om tot een goede beantwoording van de hoofdvraag te komen (Silverman, 2010).

Daarnaast hoopt men dat onsystematische fouten elkaar opheffen, als in een onderzoek voldoende waarnemingen zijn gedaan. Zo kan een respondent te positieve antwoorden of juist te negatieve antwoorden geven. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer iemand net een positieve of negatieve ervaring heeft gehad. In beide gevallen is er sprake van beïnvloeding door het toeval (Boeije, 2005, p.145). De vraag is wanneer er voldoende waarnemingen zijn gedaan om te voorkomen dat er toevallig te veel positieve of negatieve antwoorden worden gegeven. Ik heb er in dit onderzoek voor gekozen om vijftien respondenten uit zorginstellingen te interviewen. Op deze manier kon voldoende spreiding worden bereikt over verschillende zorginstellingen. Tevens heb ik ervaren dat ik op een gegeven moment een verzadigingspunt bereikte. Vanaf dit punt hoorde ik vergelijkbare argumenten opnieuw terug. Omdat dit onderzoek zich richtte op verschillende argumenten, was dit het punt waarop ik niet perse nieuwe interviews nodig had om goed onderzoek te kunnen verrichten. Een praktische reden waarom ik vijftien interviews heb afgenomen is omdat ik niet voldoende tijd en middelen had om alle publieke managers uit alle zorginstellingen van Nederland te spreken. De beweegredenen en strategieën om middelen te verkrijgen kunnen bij andere respondenten in andere zorginstellingen uiteraard verschillen. Het doel van kwalitatief onderzoek is dan ook niet waarheidsvinding. Iedereen creëert zijn eigen waarheid van waaruit hij de wereld en organisatie benadert (Boeije, 2005). In dit onderzoek is de belevingswereld van vijftien publieke managers weergegeven. Volgens mij is dit voldoende representatief om bepaalde onsystematische fouten tegen elkaar op te heffen.

Validiteit

Validiteit richt zich op de geldigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek. Er wordt binnen de wetenschappelijke literatuur een onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. In onderstaande paragrafen komen beide vormen van de validiteit van dit onderzoek aan bod.

Interne validiteit

Interne validiteit houdt zich bezig met de vraag of de onderzoeker echt het effect heeft gemeten van datgene wat hij wilde weten (Van Thiel, 2010, p.58). Boeije (2005) geeft aan dat de onderzoeker de validiteit van zijn onderzoek kan demonstreren door de analysestappen die hem tot bepaalde interpretaties hebben gebracht te beschrijven (p.146). Om die duidelijkheid te demonstreren heb ik dit hoofdstuk geschreven. In dit hoofdstuk wordt duidelijk uiteen gezet hoe het proces vanaf de keuze voor kwalitatief onderzoek tot aan analyse is verlopen.

In het onderzoeksproces is het onder andere van belang dat de operationalisatie een goede weergave is van het Theoretisch Kader; anders kan dit tot verwarring leiden bij de analyse van de empirische data (Van Thiel, 2010, p.58). Tevens is het van belang dat de operationalisatie en de daaruit voortvloeiende topiclijst tussentijds niet worden aangepast (Van Thiel, 2010, p.60). Ik heb er voorafgaand aan de interviews voor gezorgd dat de operationalisatie en topiclijst eenduidig en uitsluitend is. Vervolgens heb ik deze tussentijds niet meer aangepast, zodat bij alle interviews gebruik werd gemaakt van dezelfde topiclijst.

Tevens is het van belang dat het voor de lezer duidelijk is waarop de analyses van het onderzoek zijn gebaseerd en dat de onderzoeker de gegevens niet verkeerd heeft geïnterpreteerd (Boeije, 2005, p.146). Om de lezer die duidelijkheid te verschaffen heb ik het onderzoeksproces transparant gemaakt in dit Methode hoofdstuk. Hierin is duidelijk geworden dat ik mijn analyse baseer op theoretische concepten die ik vervolgens heb geoperationaliseerd naar empirische onderwerpen. De interviews zijn vervolgens letterlijk getranscribeerd; de transcripten vindt u terug in bijlage 3. Om de lezer duidelijk te maken hoe ik aan de interpretaties van de gegevens ben gekomen, maak ik in het bevindingen hoofdstuk gebruik van quotes van de respondenten. Hierdoor wordt de lezer meegenomen in de manier waarop ik de theorie en empirie met elkaar heb verbonden. Door middel van de quotes kan de lezer zelf kritisch beoordelen of ik de gegevens op de juiste manier heb geïnterpreteerd en geanalyseerd.

Van Thiel (2010) geeft aan dat er diverse manieren zijn om vooraf te controleren of je onderzoek geldig is (p.59). Bijvoorbeeld door het oordeel van deskundigen te vragen over de operationalisaties en keuze voor respondenten. Ook Boeije (2005) stelt dat het van belang is dat collega's elkaar in teamverband controleren op de consistentie van hun analysewerkwijzen (p.146). Gedurende dit onderzoek heb ik samen met mijn begeleider dr. Karin Geuijen en een groepje medestudenten bijna wekelijks aan een tutorgroep deelgenomen. Doel hiervan was elkaar verder helpen in het onderzoek, maar ook met een kritische blik naar elkaars werk kijken. Klopt de operationalisatie, hoe verlopen de processtappen en waarop is de analyse gebaseerd? Dit verhoogt de validiteit van dit onderzoek.

Er zijn ook andere zaken die de validiteit van het onderzoek kunnen aantasten. Zo heeft de onderzoeker vaak ook zijn/haar waarden en opvattingen over het onderwerp dat onderzocht wordt (Van Thiel, 2010, p.61). Ik ben me van begin af aan bewust geweest van mijn eigen opvattingen over duurzaamheid en mijn eigen beweegredenen om bezig te zijn met MVO. Hierdoor heb ik bewust geprobeerd afstand te nemen van mijn eigen beweegredenen en waarden en opvattingen over het onderzoeksonderwerp. Toch kunnen mijn opvattingen over duurzaamheid wel effect hebben gehad op de validiteit van dit onderzoek.

Bij onderzoek waarin mensen een belangrijke bron van informatie zijn, bestaat het gevaar dat de informatie die ze je verschaffen onbetrouwbaar is (Van Thiel, 2010, p.61). Sociaal wenselijke



antwoorden zijn een bekend verschijnsel. Ook in dit onderzoek kan het zijn voorgekomen dat respondenten antwoorden hebben gegeven waarvan ze denken dat het van hen wordt verwacht, aangezien het maatschappelijk acceptabele antwoorden zijn. Om dit zo veel mogelijk te voorkomen heb ik de respondenten voorafgaand aan het interview aangegeven dat alles geanonimiseerd wordt, en dat de antwoorden dus niet terug te leiden zijn naar de respondenten. Toch heb ik in mijn conclusies wel expliciet aangegeven dat de reden dat er meer morele dan strategische beweegredenen worden genoemd door de respondenten, kan voortkomen uit het feit dat morele beweegredenen meer sociaal wenselijk zijn dan strategische beweegredenen.

Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek (Silverman, 2010). Gelden de onderzoeksconclusies ook voor andere niet onderzochte situaties? (Boeije, 2005, p.155). Dit onderzoek is op kleine schaal uitgevoerd. Er zijn vijftien interviews gehouden met publieke managers uit zorginstellingen. In de conclusie is een onderscheid gemaakt tussen de conclusies die specifiek gelden voor dit onderzoek, en conclusies die iets zeggen over het bredere thema van verduurzamingsprocessen in de publieke sector. Het merendeel van de uitkomsten geldt waarschijnlijk enkel voor dit onderzoek. Een kleiner deel van wat ik onderzocht zou ook voor andere publieke managers kunnen gelden. Maar zo lang dit niet onderzocht is, staat dit niet met zekerheid vast. De externe validiteit van dit onderzoek is daarmee dus klein.

4.8. De vervolgstap

In dit hoofdstuk heb ik de processtappen van dit onderzoek uiteengezet. In het volgende hoofdstuk analyseer ik de empirische data aan de hand van het theoretisch kader. Op basis hiervan kan ik in het daaropvolgende hoofdstuk antwoord geven op de hoofdvraag.

5. Bevindingen

In deze scriptie wordt onderzocht wat publieke managers beweegt om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe zij hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor proberen te verkrijgen. In dit hoofdstuk maak ik gebruik van de literatuur zoals beschreven in het theoretisch kader en van 15 interviews die ik heb afgenomen met bestuurders en managers uit zorginstellingen. In dit hoofdstuk deel ik mijn hoofdvraag op in twee onderdelen, om op die manier mijn hoofdvraag gedegen te kunnen analyseren. Eerst onderzoek ik wat publieke managers uit zorginstellingen beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Vervolgens ga ik in op de vraag hoe de managers uit zorginstellingen legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om hun organisatie daadwerkelijk te kunnen verduurzamen.

5.1. Wat beweegt publieke managers uit zorginstellingen om hun organisatie te willen verduurzamen?

Respondenten die hun organisatie willen verduurzamen ervaren een gevoel van noodzaak. In de literatuur wordt een analytisch onderscheid gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen. In werkelijkheid zijn strategische en morele beweegredenen echter niet zo strak gescheiden. Uit de interviews is dan ook gebleken dat de respondenten vaak zowel strategische als morele overwegingen hebben om hun zorginstelling te willen verduurzamen. Wel is er een onderscheid tussen welke beweegredenen de nadruk hebben. Een aantal respondenten handelt bijvoorbeeld voornamelijk uit strategische overwegingen, terwijl andere respondenten voornamelijk intrinsieke drijfveren hebben.

Ten eerste zet ik de verschillende opvattingen van duurzaamheid en de beweegredenen voor verduurzaming van de respondenten uiteen. Vervolgens ga ik dieper in op de verschillende strategische overwegingen die respondenten hebben om hun organisatie te verduurzamen. Een van deze overwegingen is dat in duurzame organisaties kosten bespaard kunnen worden. Daarnaast voelt men institutionele druk om te verduurzamen. Tot slot verwacht men dat duurzaamheid een positief effect heeft op de positionering van de zorginstelling. Tot slot wordt onderzocht wat de morele overwegingen van de respondenten zijn om de organisatie te verduurzamen. Hieruit komt naar voren dat medewerkers in de zorg vaak intrinsiek gemotiveerd zijn voor MVO, maar ook dat men de organisatie wil verduurzamen om zo positief bij te dragen aan de samenleving. Tevens wil een aantal respondenten via een duurzame organisatie de aarde gezond houden. Ook blijkt dat veel respondenten in hun privéleven met duurzaamheid bezig zijn. Daarnaast komt naar voren dat men een duurzame organisatie van belang vindt voor de medewerker en de patiënt. Een enkele respondent heeft een indrukwekkende persoonlijke ervaring gehad, hetgeen hem of haar ertoe heeft aangezet de organisatie te willen verduurzamen.

5.1.1. Duurzaamheid en innovatie

“ik denk dat je MVO in brede zin en in smalle zin hebt”

Uit de literatuur blijkt dat er verschillende opvattingen zijn over wat MVO en duurzaamheid inhoudt. Van Marrewijk (2012) onderschrijft dit; volgens hem is tot op heden onvoldoende helder wat er met duurzaamheid en MVO wordt bedoeld (p.3). Uit de interviews is gebleken dat de respondenten vanuit verschillende opvattingen van duurzaamheid worden bewogen om hun organisatie te willen verduurzamen. Respondent 6 spreekt over MVO in de brede en in de smalle zin: *“Ik denk dat je MVO in brede zin en in smalle zin hebt. Duurzaamheid in de zin van groene stroom en warmte- koude opslag en weinig gebruik van materiaal. Dat is een opvatting van duurzaamheid, dat is duurzaamheid in smalle zin, zou je kunnen zeggen. En in brede zin heb je maatschappelijke verantwoordelijkheid dat je daadwerkelijk probeert een bijdrage te leveren aan een samenleving met kwaliteit voor de samenleving. En dan ben je niet alleen bezig met de continuïteit van je organisatie of met rendement hè?”*. Uit de interviews blijkt dat veel organisaties zich in het begin vooral richten op het smallere Planet aspect van MVO. Zo begon het bewustzijn over duurzaamheid in de organisatie van respondent 2 bij de Planet thema's van MVO: *“Noem energie, noem voeding, noem afvalstromen. Dat soort zaken lagen al snel voor de hand. Dat is ook waar over het algemeen in het begin de focus op ligt.”* Ook bij respondent 12 is men begonnen met bewustwording over de milieukant van duurzaamheid: *“ik weet niet eens meer precies hoe dat begonnen is, met een paar mensen die eigenlijk vonden dat we daar iets aan moesten doen. Toen heette het nog *zorginstelling* Groen, een aantal jaren geleden. Ja, dat was echt de milieu kant.”*

Toch hebben alle respondenten inmiddels de ambitie om het verduurzamingsproces breder te trekken dan enkel het Planet aspect van MVO. Zo had respondent 5 in het begin moeite met het People aspect van MVO, maar vindt ze het inmiddels een interessant onderdeel van duurzaamheid: *“Toen vond ik milieu heel interessant en met People had ik veel minder. Ik had altijd zoiets van onze afdeling was ARBO en milieu, en ARBO had ik helemaal niks mee. Al dat gezeur van die mensen weet je wel. Maar ja, als je MVO doet ga je ook naar die medewerkerskant kijken. Dus in het begin vond ik dat best wel lastig, dat ik dacht van nou ja, daar moet ik wel wat mee, maar daar heb ik niet zoveel mee. Maar uiteindelijk zitten daar ook hele interessante dingen aan, als je maar uitgaat van die lange termijn. Van hoe houd je de zorg betaalbaar maar ook hoe houd je voldoende medewerkers voor de toekomst om te doen wat je wilt doen als organisatie. Nou die insteek vind ik wel interessant. Hoe houd je mensen inzetbaar, nou ik hoef dan niet in al die details te treden, maar gewoon die concepten van de lange termijn vind ik altijd heel interessant.”* Toch blijft voor sommige respondenten de Profit en People kant van MVO meer complex dan de Planet kant, dit is bijvoorbeeld het geval bij respondent 12: *“Laat ik het zo zeggen: de meesten die in die groep zitten, zitten heel erg op die milieukant. Ook in de Raad van Bestuur is de milieukant wel aanwezig, maar dan zit het ook vaak in minder vierkante meters en minder energieverbruik, die zitten ook meer op de economische kant. De echte Profit kant en People kant, met name je eigen mensen.. die blijft toch heel complex.”* Uit de reacties van de respondenten blijkt dat de respondenten het allen eens zijn dat MVO bestaat uit een People, Planet en Profit aspect, de zogenaamde *Triple Bottom Line* (Dyllick & Hockerts, 2002, 132; Carriga & Melé, 2004).

Uit de interviews is tot slot gebleken dat de respondenten MVO, Duurzaamheid en Innovaties vaak bij elkaar nemen. Dit geldt ook voor respondent 4: *“innovaties, ja voor mij staat MVO en duurzaamheid niet los van innovaties.”* Ook respondent 3 is van mening dat duurzaamheid en

innovaties bij elkaar horen: *“Innovatie is dus eigenlijk waar het ziekenhuis sterk in is. En ik ben er op een gegeven moment achter gekomen dat duurzaamheid heel veel te maken heeft met innovatie. Het heeft eigenlijk te maken met een frisse blik te kijken naar bestaande processen. Of dat nou gaat om het ziekenhuisafval, of dat het gaat om de volwassen arbeidsverhouding van medewerkers, of de plek van studenten.”* Nu helder is hoe de respondenten over duurzaamheid en innovaties denken, kan dieper ingegaan worden op de overwegingen die de respondenten hebben om hun zorginstelling te verduurzamen.

5.1.2. Strategische beweegredenen

Financieel gezond

“De biologische kip is drie keer zo duur”

In het theoretisch kader is beschreven dat strategische overwegingen om je organisatie te willen verduurzamen voornamelijk voortkomen uit de verwachting dat dit directe impact heeft op de winstgevendheid van de organisatie (Simcis Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.94). In de publieke sector heeft verduurzaming niet zozeer effect op de winstgevendheid maar wel op de wens om op deze manier de organisatie financieel gezond te maken of te houden (Sangle, 2009, p.205). De zorgsector staat onder zware druk, kosten zijn hoog en de verwachting is dat deze blijven stijgen in verband met de vergrijzing. In de interviews met de respondenten komt naar voren dat MVO gezien wordt als een middel om processen te optimaliseren of efficiënter in te richten, om zo geld te besparen. Ook respondent 4 verwacht door het proces te optimaliseren kosten te reduceren: *“Zo heb ik ook geleerd om te kijken naar processen. En hoe kunnen we die nou eenvoudiger maken? Dus efficiënter in de zorg, maar vooral ook patiëntveiliger, milieuvriendelijker, kosten reducerend.”* Respondent 10 probeert door processen in de keuken te optimaliseren, verspilling te voorkomen maar nog wel hetzelfde resultaat te behalen. Volgens hem valt daar veel winst in te behalen: *“Is dat toch wel raar dat je zoveel eten weggooit. (...)op allerlei andere gebieden geldt datzelfde fenomeen. Op het moment dat je het met minder energie kunt doen, letterlijk of figuurlijk met hetzelfde resultaat, is dat natuurlijk slim.”* Respondent 3 verwacht dat wanneer zorgorganisaties verduurzamen, dit resultaten oplevert bij verschillende aspecten binnen de organisatie. Hetgeen allemaal bijdraagt aan de financiële resultaten: *“denk ook dat economisch belang, dat als de zorgsector verduurzaamd is dat je dat terug zou moeten zien in de resultaten. Bijvoorbeeld in de kwaliteit van de patiëntenzorg, de kwaliteit van het arbeidsklimaat, de financiële resultaten.”*

Niet iedereen is gelukkig met de beweegreden van enkele respondenten om via MVO kosten te besparen. Respondent 2 merkt op dat het lijkt alsof alles om geld draait, terwijl verduurzaming soms ook gewoon om een investering vraagt: *“de biologische kip is drie keer zo duur. Dus dan maak je afwegingen van, ga je dan naar twee sterren of een ster. De bereidheid, dat merk ik wel, de bereidheid om daar ook in te willen investeren, in het publieke domein is belangrijk. Want het lijkt alsof alles om geld gaat tegenwoordig.”* Respondent 1 herkent de sturing op kosten, maar probeert MVO normen en waarden voorop te stellen: *“Want dat is ook echt typisch geval van kosten. ‘we kijken alleen maar naar de kosten’ ‘goedkoopste oplossing’ dat is eigenlijk altijd de keuze geweest tot nu toe en ik probeer daar heel erg in, en daar ook de innovaties in neer te zetten van het is niet meer een vuilniswagen die de container komt legen maar wat is er nog meer mogelijk? Dat je je afval niet meer ziet als afval maar als mogelijkheden om nog iets anders mee te doen.”* Later in het interview

zegt respondent 1: *“ik geef altijd wel aan dat de financiële middelen niet onbeperkt zijn. Maar ik denk wel dat je bereid moet zijn om te investeren in MVO maatregelen of in dingen anders doen omdat dat meer bij mvo past.”* Investeren in duurzaamheid is volgens respondent 1 soms dus nodig, maar het is wel van belang om, zoals Sangle (2009) aangeeft, de organisatie financieel gezond te houden. Respondent 3 vindt het begrijpelijk dat er binnen de publieke sector op kosten gestuurd wordt. Het gaat volgens hem om publiek geld, en dus moet je kunnen verantwoorden waar en waarom je het ergens aan hebt uitgegeven. Dat is volgens hem ook een vorm van MVO: *“Dus eigenlijk elke euro die je wordt toevertrouwd van publiek geld ook echt verantwoorden, met een dikke streep onder Verantwoord. Dat je er Verantwoord mee om bent gegaan.”* Ook volgens respondent 1 past het bij MVO om verantwoordelijk met je financiële middelen om te gaan: *“Ik geef altijd ook aan dat het verantwoord omgaan met je financiële middelen is ook MVO.”* Sturing op kosten wordt op deze manier niet als een strategisch middel gezien, maar integraal verweven in MVO normen en waarden.

Waar volgens Hemingway en Maclagan (2004) de sturing op de economische kant van de organisatie ten koste gaat van de morele kant van een organisatie, krijg ik in de interviews terug dat de sturing op de kosten niet de voornaamste reden is om te willen verduurzamen. Zo geeft respondent 3 aan dat door te verduurzamen het resultaat in economische zin niet ineens veel beter zal zijn, maar dat het wel een mooi neveneffect kan zijn: *“het staat niet op de eerste plek bij mij, dat je daarmee nu plotseling zoveel meer resultaat kunt behalen in economische zin. Maar ik geloof er wel in dat dat een mooi extra effect is.”*

Institutionele druk

“Dan is het de vraag of dit ziekenhuis nog bestaat überhaupt”

Simcic Bronn en Vidaver-Cohen (2009) scharen institutionele druk die organisaties ervaren ook onder strategische beweegredenen om je organisatie te willen verduurzamen (p.94). Respondenten uit dit onderzoek benoemden verschillende vormen van institutionele druk die hen er mede toe deed aanzetten de instelling te willen verduurzamen. Zo verwacht respondent 7 dat de toekomstige medewerker zal kiezen voor een zorginstelling die duurzaam is en daarom wil hij zijn zorginstelling verduurzamen: *“Wij denken dat straks personeel gaat kiezen voor een werkgever die dat ook waardeert die dat in zijn visie heeft en uitdraagt. En wij willen graag heel goed personeel hebben.”* De verwachting van respondent 7 sluit aan bij verschillende literatuur die onderschrijft dat organisaties met een MVO beleid aantrekkelijker zijn voor medewerkers en dat de kans groot is dat de medewerkers beter zullen functioneren vanwege de loyaliteit die ze voor de organisatie voelen (Simcic Bronn, Vidaver-Cohen, 2009, p.91; Aguilera e.a., 2007; Davies, 2003; Ellen e.a., 2006; Glaskiewicz en Colman, 2006; Logsdon en Wood, 2002; Sen e.a., 2006). Voor respondent 4 speelt ook de vergrijzing mee in de wil de organisatie te verduurzamen: *“Ik geloof dat het noodzakelijk is dat er mvo innovaties plaats vinden (...) omdat we ook met vergrijzing bijvoorbeeld te maken hebben. Er zijn straks gewoon geen mensen meer om elkaar te verzorgen, dus je moet er wat mee. NU! Om te zorgen dat we straks met de weinige mensen die we dan nog wel hebben toch de zorg kunnen leveren die dan noodzakelijk is op dat moment.”* Respondent 5 verwacht dat er strengere wetgeving gaat komen omtrent milieuvervuiling en probeert door de organisatie te verduurzamen voor te sorteren om zo de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen: *“Nou ja, die verplichtingen die gaan wel komen. Ik weet alleen niet op wat voor termijn. Nou ja, en als je die voor kunt zijn door nu al die bedrijfsvoering daar enigszins op voor te bereiden of aan te passen dan heb je gewoon al een stapje*



voor op de rest. (...) dat is natuurlijk belangrijk voor de continuïteit voor de bedrijfsvoering.” Respondent 8 en respondent 15 verwachten dat door de institutionele druk, specifiek technologische veranderingen, er een bedreiging ontstaat voor het bestaansrecht van het ziekenhuis. Door visie te formuleren op 2020 proberen ze helder te krijgen wat hen te wachten staat: *“dan is het de vraag of dit ziekenhuis nog bestaat überhaupt, dit gebouw nog zo is. Nee, daar zitten wij natuurlijk ook wel eens over te dromen van ja, je kan je, je weet half niet hoe snel het gaat met allerlei technologieën en veranderingen. We proberen nu af en toe doorkijkjes te maken naar 2020, nou dat vind ik zelf wel heel ingewikkeld.”* Respondent 6 verwacht dat ook de nieuwe generatie patiënten andere verwachtingen heeft ten aanzien van care instellingen, en dat dit betekent dat de care sector moet veranderen om bestaansrecht te houden: *“als je hoort dat bijvoorbeeld in Brabant en Limburg al 100 zorgcoöperaties zijn van burgers die zeggen van die grote instelling daar ga ik echt niet heen. Wij regelen het hier zelf wel. Als je je als instelling daar niet toe gaat verhouden dan heb je ook geen bestaansrecht meer straks.”* Ook in de cure sector ziet men noodzaak voor verandering door een nieuwe generatie patiënten, respondent 15 zegt hierover het volgende: *“Want die patiënten om ons heen veranderen ook, dus wij moeten daarin mee veranderen, anders hebben wij in 2020 een patiënt die totaal niet communiceert met wat we in het ziekenhuis zijn hè. En MVO vind ik dan ook heel vernieuwend en heel prikkelend.”* In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat ook de toegenomen vraag om transparantie leidt tot druk om te verduurzamen (Auld e.a., 2008, p.426), respondent 15 onderschrijft deze druk: *“Het is ook veel meer transparantie allemaal. Als je alleen maar kijkt naar de sterftcijfers die we moeten publiceren (...) ja weet je het moet wel, dus dan moet je het met elkaar anders gaan doen.”*

Positief imago

“Ik kan wel een propeller op het dak zetten”

In het theoretisch kader is beschreven dat het verkrijgen of behouden van een goed imago eveneens een strategische reden is om de organisatie te willen verduurzamen (Auld e.a., 2008, p.428). Uit de interviews met respondenten komt ook naar voren dat een aantal respondenten verwacht dat wanneer de organisatie verduurzaamt, dit een positief effect zal hebben op de positionering van de zorginstelling. Dit zet hen ertoe aan de organisatie te verduurzamen en dat vervolgens actief uit te dragen. Zo kiest respondent 3 er bewust voor om zich te onderscheiden als zorginstelling die MVO belangrijk vindt: *“Ik dacht nou ja, als we ons daar in willen onderscheiden, dan moeten we ons ook aansluiten bij een organisatie”.* Respondent 3 krijgt hier van externe partijen ook positieve reacties op terug: *“wat ik in toenemende mate merkte is dat in de buitenwereld (...) ik echt vaak werd aangesproken over dat het ziekenhuis het goed deed op duurzaamheidsgebied”.* Respondent 15 probeert via een goed imago het ziekenhuis meer van de mensen te maken: *“En we hebben nu gezegd van we zijn gewoon heel trots op wat er staat en hoe we het doen en dat mogen we ook uitdragen. (...) zodat het ziekenhuis ook meer van de stad en van die mensen wordt zeg maar.”* Volgens Hemingway en Maclagan (2004) kan een organisatie met een goed imago beter integreren in de gemeenschap waarin zij zich bevindt (p.41) Respondent 3 verwacht dat een beter imago ook een positieve uitwerking zal hebben op de medewerkers: *“Het slaat ook terug in de zin van als je organisatie beter bekend staat op dit terrein (MG: MVO terrein) , dan geef je daarmee ook meer betekenis aan je eigen werk.”* Respondent 15 vertelt dat haar Voorzitter Raad van Bestuur een interview heeft gegeven over MVO. Zij verwacht dat dit een positieve uitstraling heeft gegeven op

het ziekenhuis: *“*voorzitter RvB* heeft een heel leuk interview gegeven voor een of ander tijdschrift specifiek over MVO. Nou weetje, dat heeft op het ziekenhuis uitstraling”.*

Maar niet iedere respondent denkt hetzelfde over MVO inzetten om een goed imago te verkrijgen. Zij leveren kritiek op de strategische overwegingen van sommige respondenten vanuit een moreel standpunt. Zo erkent respondent 2 dat de concurrentie tussen zorginstellingen de afgelopen jaren is toegenomen; toch zou hij liever zien dat de motivatie om te verduurzamen intrinsiek uit organisaties komt dan uit concurrentieoverwegingen: *“wij merken wel dat in die marktwerking de concurrentie ook toeneemt. Dat vind ik niet zo goed. Ik vind dat MVO gewoon intrinsiek vanuit die organisaties moet komen.”* Respondent 10 is ook van mening dat je als organisatie alleen moet verduurzamen om een betere zorginstelling te worden, niet om je marktpositie te verstevigen: *“Mij gaat het puur en alleen maar om goed werk leveren en je klanten tevreden hebben en dat in combinatie met medewerkers die blij zijn. En dat dat dan effect heeft op je marktpositie en het effect heeft op je groei, ja, dat is mooi meegenomen. Maar daar gaat het niet om, dat is een gevolg.”* Respondent 2 vindt dan ook dat je er als zorginstelling niet mee moet gaan showen: *“Van kijk eens hoe goed wij zijn! Ik kan wel een propeller op het dak zetten van kijk wij doen aan windenergie. Maar moeten we als ziekenhuis nu daarvoor kiezen?”* In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de morele beweegredenen van de respondenten om hun organisatie te willen verduurzamen.

5.1.3. Morele beweegredenen

Intrinsiek gemotiveerd

“mensen die in de zorg werken vanuit een heel sociaal hart”

Cels e.a. (2012) beschrijven medewerkers uit de publieke sector als intrinsiek gemotiveerde mensen, het type mens dat door een diepe persoonlijke motivatie gedreven wordt om de maatschappij te dienen (p.10). Dit beeld krijg ik ook terug van de meeste respondenten. Ze geven aan zelf intrinsiek gemotiveerd te zijn en het past volgens hen ook bij medewerkers uit de zorgsector om vanuit jezelf gemotiveerd te zijn. Zo zegt respondent 1 dat medewerkers in de zorgsector intrinsiek gemotiveerd zijn op het sociale, milieu- en maatschappelijke vlak: *“dat mensen die in de zorg werken vanuit een heel sociaal hart werken. Dus die zijn op een bepaalde manier al heel erg intrinsiek gemotiveerd. In ieder geval op het sociale vlak en daarbij dan vaak ook nog wel op het stuk van milieu en maatschappij.”* Respondent 8 onderschrijft dit: *“dat zijn natuurlijk wel mensen die de intrinsieke motivatie hebben om iets te betekenen voor de omgeving.”* Ook respondent 10 is van mening dat medewerkers uit de zorg handelen vanuit een intrinsieke motivatie: *“Ik denk dat iedere medewerker voor de klant de juiste dingen probeert te doen en dat vanuit eigen beweging, vanuit eigen intrinsieke motivatie.”* Ook van Marrewijk (2012) ziet in medewerkers uit de publieke sector intrinsiek gemotiveerde mensen die de maatschappij willen dienen, waarbij MVO normen en waarden goed aansluiting vinden (p.6). Respondent 12 staat hier kritischer tegenover, volgens haar is niet iedereen in de zorg even intrinsiek gemotiveerd om de organisatie te verduurzamen. Zij krijgt sommige collega's alleen zover omdat ze haar een plezier willen doen: *“ik bedenk heel regelmatig dat mensen gewoon iets doen omdat ze mij een plezier willen doen. En soms zijn mensen wel intrinsiek gemotiveerd, maar voor iets anders nog net iets intrinsieker gemotiveerd wat dan op hun bordje ligt... Dat is acuter en ja, dat vangt de aandacht weg.”*

Soms is het voor de respondenten moeilijk te benoemen waar bij henzelf de intrinsieke motivatie uit voortkomt. Respondent 1 zegt hierover: *“ik heb dat volgens mij altijd wel al in me gehad. En ja, ik zou ook niet durven zeggen waar dat ontstaan is.”* En respondent 10 denkt dat de organisatie verduurzamen zijn levensopdracht is, maar lijkt niet helder te hebben waar dat precies vandaan komt: *“Het is mijn levensopdracht volgens mij. Ik begrijp het ook niet, maar zoiets is het. Tja, lastig hoor! Veel makkelijker om achterover in mijn tuin te gaan zitten”*.

Hoewel het soms moeilijk is voor de respondenten om onder woorden te brengen waar hun intrinsieke motivatie vandaan komt, werden na doorvragen de volgende beweegredenen het meest genoemd: sommige respondenten zijn er privé ook (altijd) al mee bezig geweest; men wil iets bijdragen aan de maatschappij; men wil de aarde leefbaar houden; men vindt het noodzakelijk voor medewerkers en patiënten en sommige respondenten hebben een bepalend moment in hun leven meegemaakt dat hen nu beweegt hun organisatie te willen verduurzamen. Hieronder zet ik deze beweegredenen verder uiteen.

Privé mee bezig

“wij zijn nu ook echt ons eigen wasmiddel aan het maken”

Een grote meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze de normen en waarden die aansluiten bij duurzaamheid van thuis uit hebben mee gekregen en dat ze er op dit moment in hun privé situatie ook mee bezig zijn. Dit is voor hen een beweegreden om ook de organisatie te willen verduurzamen. Respondent 2 zegt hierover het volgende: *“Het begint eigenlijk thuis he, dat neem ik dan wel mee naar mijn werk.”* Hieruit blijkt dat iemands overtuigingen in de privésfeer van invloed zijn op de manier waarop iemand tegen zijn werk aan kijkt. Dit wordt onderschreven door Hemingway en Maclagan (2009), volgens hen kunnen gevoelens van sentiment, politieke voorkeur en sociaal-culturele achtergrond een belangrijke beweegreden zijn om de eigen organisatie te verduurzamen (p.35).

Er zijn verschillende manieren waarop respondenten MVO normen en waarden in de opvoeding hebben mee gekregen. Een aantal van hun ouders scheidde bijvoorbeeld het afval. Bij andere respondenten ging het verder, zo heeft de vader van respondent 4 het elektrisch rijden in Nederland mogelijk gemaakt. Duurzaamheid zit volgens respondent 4 bij haar en haar vader in het bloed: *“Mijn vader zit nu ook helemaal in de elektrische auto's, hij heeft eigenlijk mogelijk gemaakt dat er een heel netwerk is om auto's te laden (...) we hebben dat allebei wel in ons bloed zitten.”* De vader van respondent 2 is een natuurmens, daardoor zijn volgens hem hij en zijn broer en zus intrinsiek betrokken geraakt bij de natuur: *“Mijn vader is een natuurmens (...) ik denk dat het in de opvoeding mee is genomen. Wij zijn er alle drie intrinsiek mee betrokken.”*

Hemingway en Maclagan (2004) stellen dat een religieuze achtergrond ook een belangrijke motivatie kan zijn om je organisatie te willen verduurzamen. Een van de beweegredenen van respondent 5 sluit hier op aan. Zij denkt dat haar religieuze achtergrond haar normen en waarden heeft meegegeven die aansluiten bij duurzaamheid: *“ik ben wel redelijk katholiek opgevoed. Daar zal ook wel iets zitten van wat is nou belangrijk in het leven en normen en waarden heb ik daar al in meegekregen”*.

Tegenwoordig houden veel respondenten zich thuis ook bezig met duurzaamheid. De mate waarin ze dit doen verschilt. Sommigen scheiden afval en kopen biologisch vlees. Een aantal respondenten gaat hierin verder. Zo wil respondent 1 minder plastic gebruiken. Dit heeft haar ertoe aan gezet haar eigen wasmiddel en vleesvervangers te gaan maken, zodat ze minder verpakkingsmateriaal gebruikt: *“ik had voor dit jaar als goede voornemen minder plastic in huis te halen (...) dus wij zijn nu ook echt ons eigen wasmiddel aan het maken, en wij eten sowieso al geen vlees dus wel vleesvervangers, maar die maak ik nu ook zelf, want ook daar zit weer elke keer een plastic bakje omheen.”* Respondent 5 wilde in haar privé situatie haar ecologische voetafdruk dermate verkleinen dat ze heeft besloten een energieneutraal huis te bouwen: *“We hadden al heel lang het idee om een duurzaam energieneutraal huis te bouwen (...) Ik vind het namelijk gewoon belangrijk dat je zo min mogelijk grondstoffen gebruikt, zo klein mogelijke footprint achterlaat op deze aarde.”* Respondent 2 en 5 vinden het daarnaast belangrijk dat ze het ook weer aan hun eigen kinderen meegeven. Respondent 5 moet zichzelf soms inhouden haar kinderen niet te veel te sturen. Ze zou namelijk graag zien dat haar kinderen ook een bijdrage gaan leveren aan het oplossen van problemen waar de samenleving mee kampt: *“ik zou vanuit mij willen dat zij ook een bijdrage gaan leveren aan oplossen van alle problemen. Maar goed. Je moet ook dat niet gaan sturen.”* Hoewel respondent 12 soms denkt dat de mensheid zichzelf gaat uitroeien, probeert ze binnen haar eigen invloedssfeer wel bij te dragen aan een betere wereld. Bijvoorbeeld door tijdens het wandelen het afval op te rapen: *“Op je kleine gebiedje moet je doen wat je kan. Dus ik raap ook altijd papiertjes onderweg op. Ik maak wel een limiet: Ik neem een plastic tasje mee als we wandelen, stop ik dan alle rotzooi in en dan stoppen we weer.”* Bij respondent 13 komt de wil om haar organisatie te verduurzamen voort uit haar levenshouding. Ze is yoga docent, de yoga filosofie sluit volgens haar naadloos aan op de duurzaamheidsgedachte: *“Het is een bepaalde basis levenshouding hoe je omgaat met mensen en met omgeving (...) ik vind het gewoon heel mooi dat duurzaamheid dat zo mooi beschrijft wat ik ook heel erg nastreef.”*

Bijdragen aan de samenleving

“dat wij in ons proces om mensen beter te maken, ondertussen de wereld aan het ziek maken zijn”

Zoals in het theoretisch kader is beschreven, willen sommige managers van de huidige generatie graag iets terug geven aan de samenleving (Simcic Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.95). Ook Wilson (2002) onderschrijft dit, volgens hem willen steeds meer managers zorgdragen voor hun medeburgers, de planeet en willen ze graag de goede dingen goed doen. Respondent 2 noemt hier een mooi voorbeeld van. Vroeger had deze respondent een cateringbedrijf waarin hij het overgebleven eten naar een slaaphuis bracht, om verspilling tegen te gaan en zo wat bij te dragen aan de samenleving. Toen hij bij de zorginstelling ging werken, wilde hij ook op die manier blijven werken: *“Ik ging het slaaphuis opbellen, een soort onderkomen voor zwervers, daar bracht ik dan overgebleven broodjes en gebakjes naartoe. Weet je, ik hoef daar geen geld voor ik bedoel zo draag je ook nog eens een keer bij. Meer van het is gewoon zonde om iets weg te gooien. In Nederland verspillen we al zoveel op jaarbasis.”* Respondent 2 is geen uitzondering in zijn maatschappelijke bevlogenheid; respondent 6 zegt bijvoorbeeld: *“Ik denk dat het bewustzijn van bijdragen aan de kwaliteit van de samenleving, dat dat eigenlijk in de hele organisatie al wel aanwezig was, van nature. Omdat heel veel mensen van zichzelf dat ideaal al hadden.”* Respondent 4 probeert in haar functie bij het ziekenhuis bij te dragen aan de samenleving door een groot maatschappelijk probleem op te lossen via innovaties die voortkomen uit duurzaamheidsoverwegingen: *“die patiënt die gaat*

gewoon op dat toilet zitten waarbij alles niet op het riool komt, maar in een cassette opgeslagen, en die wordt gewoon door een bepaalde instantie opgehaald en weer klaargemaakt voor nieuw gebruik (...) Dan heb je een heel groot maatschappelijk probleem weer opgelost". De behoefte om bij te dragen aan de samenleving komt voort uit het gevoel dat er grote maatschappelijke problemen zijn, zoals milieuvervuiling en sociale problematiek. Respondent 7 zegt hierover het volgende: "het kan niet zo zijn dat wij in ons proces om mensen beter te maken ondertussen de wereld aan het ziek maken zijn. Waarom ontstaan die ziektes? Die ontstaan door een slecht milieu, slechte voeding, dat soort zaken. Slechte sociale omstandigheden. Ja, dan moeten we daar ook wat aan doen." Veel respondenten zijn zich bewust van de grote maatschappelijke problemen. Uitputting en vervuiling van de aarde wordt het meest genoemd. De wil om de aarde leefbaar te houden voor volgende generaties is een belangrijke reden voor mensen om hun organisatie te willen verduurzamen (Simcic Bronn en Vidaver-Cohen, 2009, p.95).

Aarde leefbaar houden

"alsof je in de woonkamer zit en een gaskraan open staat"

Een deel van de respondenten wil de organisatie verduurzamen vanuit een intrinsieke motivatie om de aarde leefbaar te houden. Sommigen raken daarbij geïnspireerd door de duurzame boodschap van bekende mensen als Al Gore en Wubbo Ockels. Zo zegt respondent 4: *"Wubbo Ockels zegt ook dat we gewoon onze aarde aan het vernietigen zijn zeg maar. Dat is zo! En er zijn al zoveel tekenen dat dat inderdaad waar is."* Een heel aantal respondenten denkt dat de verduurzaming van de samenleving niet snel genoeg gaat. Respondent 12 ziet zelfs het scenario voor zich waarin de mensheid zichzelf uitroeit: *"soms denk ik ook van ja weet je, misschien gaan we het allemaal niet redden. De planeet zal wel blijven bestaan, maar het kan echt zijn dat de mensheid zichzelf uitroeit."* Respondent 10 vindt ook dat de verduurzaming van de samenleving niet snel genoeg gaat. Dit komt volgens hem omdat men niet ziet wat er gaande is: *"Dat vind ik heel merkwaardig dat we dat zo slecht zien (...) alsof je in de woonkamer zit en een gaskraan openstaat en zegt goh het ruikt een beetje vreemd, maar verder is het gezellig hier. Zo gaan we met onze aarde om. En dat verbaast me echt enorm."* Respondent 5 begrijpt ook niet waarom niet iedereen ziet dat de aarde op dit moment kapot gemaakt wordt. Volgens haar is een lange termijn visie nodig om de samenleving leefbaar te houden voor toekomstige generaties. Dit zet haar er mede toe aan haar organisatie te willen verduurzamen: *"En dan denk ik, waarom zien jullie dat dan niet? We kunnen toch niet alleen maar korte termijn voor onszelf denken? We moeten juist aan die lange termijn denken en hoe houden we de dingen leefbaar voor de toekomst en de toekomstige generatie."* Respondent 2 spreekt in dit geval over rentmeesterschap. Volgens hem is dat een manier waarbij je helder krijgt waarom je zorginstelling zou moeten verduurzamen: *"Want bij alles wat je doet moet je heel goed kijken naar wat is je rentmeesterschap. Wat voeg je toe voor de volgende generaties als het gaat over duurzaam gebruik van materialen, van energie, van grondstoffen (...) goed rentmeesterschap betekent ook dat je moet willen investeren in de toekomst."*

Voor de Medewerker

"en men nu het gevoel heeft dat men wat dat betreft een goede plek heeft gevonden."

Andere beweegredenen voor publieke managers om hun zorginstelling te verduurzamen komen voort uit het feit dat ze een duurzame zorginstelling van belang vinden voor de medewerkers. In de paragraaf Strategische Beweegredenen is aan bod gekomen dat de respondenten soms uit

strategische overwegingen oog hebben voor de werknemer. Hoewel in de literatuur vooral strategische overwegingen worden genoemd, blijkt uit dit onderzoek dat publieke managers ook morele overwegingen hebben om een zorginstelling te verduurzamen voor de medewerker. Respondent 1 zegt hierover het volgende: *“Als zorgverlener ben je eigenlijk verplicht om ook je medewerkers met zorg te behandelen (...) ik vind dat je daar vanuit de MVO gedachte iets aan zou moeten doen”*. Respondent 4 wil de zorginstelling vergroenen om zo de medewerkers een goede werkomgeving te geven: *“het is voor de patiënt maar ook voor de medewerkers belangrijk dat er groen in het ziekenhuis komt.”* Verreweg de meeste respondenten willen door te verduurzamen een mogelijkheid creëren om hun medewerkers in hun kracht, duurzaam inzetbaar te houden. Respondent 9: *“Dat zelf organiseren, dat zien we ook voor medewerkers als middel voor hun duurzame inzetbaarheid. De medewerker krijgt meer regelruimte en zit dichterbij zijn drijfveren van motivatie waardoor die in staat wordt gesteld tot een beter werkvermogen.”* Respondent 12 waarschuwt dat duurzame inzetbaarheid wel goed uitgevoerd moet worden, omdat er anders een theeplantage effect ontstaat: *“Hij had dan al wel van die documenten over duurzame inzetbaarheid en dat was vooral over dat de medewerker zo lang mogelijk actief moest zijn. Dus dat gaf zo'n theeplantage-effect”* Respondent 12 bedoelt hiermee het volgende: *“zo lang je je geld uitgeeft aan je personeel moet dat het ook wel doen. Dus het is voor een bedrijf heel lastig om echt op een mooie manier het individuele belang en het organisatiebelang in elkaars verlengde te krijgen.”* Respondent 6 geeft aan zelf intrinsiek gemotiveerd te zijn voor duurzaamheid. Ze probeert door haar zorginstelling te verduurzamen beter aan te sluiten bij de idealen van medewerkers: *“Omdat heel veel mensen van zichzelf dat ideaal al hadden en men nu het gevoel heeft dat men wat dat betreft een goede plek heeft gevonden.”* Dit sluit goed aan bij Kahle e.a. (1988). Volgens hen zijn persoonlijke normen en waarden van de manager integraal verbonden met sociale veranderingen in organisaties

Voor de patiënt

“hoe krijgen we de zorg terug naar wat de essentie van zorg is”

Een groot deel van de geïnterviewde publieke managers wil verduurzamen, omdat men denkt dat dit een positief effect heeft op het welzijn en de gezondheid van de patiënt. Men verwacht daarmee dat een duurzame zorginstelling betere publieke waarden toevoegt aan de samenleving. Cels e.a. (2012), noemen de vorm van innovatie die als doel heeft de sociale uitkomsten te verbeteren en daarmee publieke waarden te creëren *social innovation*. De verwachte uitkomsten van een duurzame zorginstelling verschillen wel per soort instelling. Een aantal respondenten dat in een ziekenhuis werkt, verwacht dat door een gezonde omgeving te creëren, effecten te zien zijn op de gezondheid van de patiënten. Respondent 4: *“het is voor de patiënt (...) belangrijk dat er groen in het ziekenhuis komt. Het is voor de luchtkwaliteit belangrijk. We kijken ook naar lichtkwaliteit omdat dat ook effecten heeft op het welbevinden.”* Het bezig zijn met een gezonde omgeving voor de patiënt wordt ook wel *healing environment* genoemd. Respondent 2 laat hier een promovenda onderzoek naar doen: *“Een promovenda, die is bezig met hoe beïnvloedt de omgeving het welzijn en welbevinden van patiënten, maar ook van medewerkers. Dus wat dat betreft healing environment.”*

Respondent 6 werkt in de ouderenzorg en wil vooral dat ouderen een betere oude dag krijgen. Ze verwacht dat een verzorgingstehuis met MVO normen en waarden beter aansluit bij de wensen en behoeftes van ouderen. Ze legt hierin vooral de nadruk op het People aspect van MVO: *“Wij denken dat wonen met gelijkgestemden met een bepaalde leefstijl een van de belangrijkste*

wensen zijn in de ouderenzorg (...) Wij hebben daar nadrukkelijk voor gekozen om daar ook echt daarop te gaan sturen.”

Respondent 11 werkt in een GGZ instelling en wil cliënten bredere zorg bieden dan tot op heden wordt gedaan. Hij wil dat cliënten na hun behandeling een diploma en baangarantie hebben: *“Het primaire proces is natuurlijk de mensen zo goed mogelijk helpen. En als je ze een extraatje geeft door ze nu ook nog eens aan een baan te gaan helpen... dat is echt het grote doel, om mensen zo goed mogelijk op te leiden, met een diplomagarantie maar ook een baangarantie.”*

Respondenten uit zowel de cure als de care sector zijn van mening dat de zorgsector de laatste jaren is weggedreven van haar doel. Volgens hen moet de zorg dichter bij de patiënt en vraaggericht ingevuld worden. Respondent 9 hoopt op die manier weer terug naar de essentie van de zorg te komen: *“Mij triggert om te zeggen hoe krijgen we de zorg terug naar wat de essentie van zorg is, wat de essentie van je visie op ‘zijn’ is of op mens zijn”*. Respondent 10 vult hier op aan dat de nadruk in de zorg moet komen te liggen op de vraag van de patiënt: *“het past binnen MVO, gericht zijn op wat vraagt de klant nou echt, wat is de bedoeling? (...) Wat klantwaarde toevoegt moet je vooral op maat maken en datgene wat minder klantwaarde toevoegt moet je vooral standaardiseren.”*

Persoonlijke ervaring

“dat wil ik mijn moeder helemaal niet aandoen”

Een aantal respondenten weet een duidelijk moment in het leven aan te wijzen waardoor men de behoefte kreeg om de organisatie te verduurzamen. Respondent 5 heeft bijvoorbeeld een inspirerende lezing gehad, wat haar het inzicht gaf waar het nu eigenlijk over gaat: *“helemaal in het begin heb ik ooit een lezing van Thomas Rau gehoord en dat vond ik zo, nou die heeft me wel heel erg aangegrepen in de zin van daar gaat het dus om.”* Respondent 9 kreeg door dat het zorgsysteem moest veranderen toen ze zag wat het deed met iemand die ze van vroeger kende: *“Dat je zorg biedt aan mensen die je van oudsher kent en dat je ervaart dat iemand bijna overgeleverd is aan een instelling. (...) Ik heb gemerkt hoe dichterbij je komt bij mensen die je kent, die je verzorgt en die je ziet veranderen door meetbewegingen in het systeem hoe meer je je bewust wordt van wat we doen rare dingen.”* Respondent 14 zag in dat het ziekenhuis waarin hij werkte meer oog voor de patiënt moest hebben toen zijn eigen moeder naar het ziekenhuis moest: *“mijn moeder moest een foto maken en die kwam hier binnen aan de zijkant van het gebouw. En normaal waren we gewend dat patiënten die gingen door de onderverdieping, vuilcontainer, was, dat ging allemaal door elkaar. Maar niemand gaf er wat om, dat was al jaren zo. Mijn moeder komt binnen en daar komt een rij met vuil, daar komt een rij met containers binnen. Daar liep iemand te roepen terwijl mijn moeder die moest naar radiotherapie, bestraald worden. Zag er heel slecht uit. En dat wil ik mijn moeder helemaal niet aandoen. Dat wil ik helemaal niet. Had ik nooit aan gedacht.”*

5.1.4. Deelconclusie

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat MVO en Duurzaamheid brede begrippen zijn, die uiteenlopend geïnterpreteerd worden. Uit de reacties van de respondenten blijkt dat er ook bij hen nuanceverschillen zitten in de interpretatie van MVO. Zo praten een aantal respondenten voornamelijk over de wat engere aspecten van MVO, zoals milieu projecten binnen de organisatie, terwijl anderen spreken over een meer brede invulling van het thema duurzaamheid. Uit de

interviews is gebleken dat de respondenten vanuit verschillende opvattingen van duurzaamheid worden bewogen om hun organisatie te willen verduurzamen. Waar sommige respondenten graag iets willen bijdragen aan maatschappelijke problemen, ervaren andere respondenten milieuproblematiek als een van de voornaamste drijfveren.

Uit het theoretisch kader is gebleken dat men in de wetenschappelijke literatuur een analytisch onderscheid maakt tussen strategische of morele beweegredenen om de organisatie te verduurzamen. Uit dit onderzoek is echter gebleken dat de meeste respondenten zowel strategische als morele overwegingen hebben. Wel is duidelijk geworden dat slechts een paar respondenten voornamelijk strategische beweegredenen hebben en dat de overgrote meerderheid van de respondenten vooral morele beweegredenen heeft om de organisatie te willen verduurzamen. Het zou kunnen dat medewerkers uit de zorgsector het type mens zijn dat vanuit morele overwegingen in de zorgsector is gaan werken, en dus voornamelijk morele beweegredenen heeft. Het kan ook komen doordat morele overwegingen meer sociaal wenselijk zijn dan strategische overwegingen, waardoor respondenten eerder geneigd zijn hun morele overwegingen uit te spreken dan hun strategische beweegredenen te uiten.

Voor wetenschappelijke literatuur over beweegredenen van managers om hun organisatie te verduurzamen heb ik voornamelijk moeten putten uit de beweegredenen van managers uit de private sector. Dit omdat er onvoldoende literatuur bestaat over beweegredenen van managers uit de publieke sector. Uit de wetenschappelijke literatuur over beweegredenen kwamen voornamelijk strategische overwegingen naar voren. Uit dit onderzoek is gebleken dat ook publieke managers strategische overwegingen hebben om de organisatie te verduurzamen. De beweegredenen kwamen voornamelijk voort uit de wil om de zorginstellingen financieel gezond te houden, de institutionele druk die men voelde en omdat men een goed imago wilde verkrijgen.

In de door mij onderzochte literatuur wordt opvallend weinig aandacht besteed aan morele beweegredenen van publieke managers om hun organisatie te verduurzamen. Men gaat in die literatuur vaak niet verder dan 'publieke managers zijn intrinsiek gemotiveerde mensen'. Uit dit onderzoek is gebleken dat, wanneer hier dieper op in gegaan wordt, publieke managers uit zorginstellingen wel degelijk verschillende morele beweegredenen hebben. De beweegredenen variëren van: een aantal respondenten zijn er privé ook (altijd) al mee bezig geweest; men wil iets bijdragen aan de maatschappij; men wil de aarde leefbaar houden; men vindt het noodzakelijk voor medewerkers en patiënten en sommige respondenten hebben een bepalend moment in hun leven meegemaakt dat hen nu beweegt hun organisatie te willen verduurzamen.

Nu duidelijk is geworden wat de publieke managers uit zorginstellingen beweegt om hun organisatie te verduurzamen wordt in het volgende hoofdstuk dieper ingegaan op hoe de respondenten vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om zo de organisatie daadwerkelijk te kunnen verduurzamen.

5.2. Hoe proberen publieke managers uit zorginstellingen legitimiteit en capaciteit te verkrijgen?

Deze deelvraag spitst zich toe op de manier waarop de respondenten voldoende legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen, waarmee het verduurzamingsproces in de zorginstelling gestart kan worden en hun missie en doel behaald kunnen worden (Moore, 2000, p.198). Ten eerste wordt

uiteengezet, tegen welke problemen de respondenten aanlopen wanneer zij legitimiteit en capaciteit trachten te verkrijgen. Respondenten lopen voornamelijk aan tegen: het gebrek aan budget; budget dat strak is toebedeeld; gebrek aan visie bij belangrijke personen in de organisatie; regels en richtlijnen die een obstakel vormen en als laatste ervaren ze weerstand in de organisatie. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de strategieën en tactieken die de publieke managers inzetten om intern voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen om de organisatie te kunnen verduurzamen. Sommige van deze strategieën zijn niet specifieke strategieën om verduurzamingsprocessen te kunnen starten. Een aantal strategieën die worden gebruikt om draagvlak en middelen te verkrijgen, worden ook ingezet bij veranderings- en innovatieprocessen die zich niet richten op duurzaamheid. Allereerst moet er een duidelijke visie op duurzaamheid worden gevormd. Zodra deze tot stand is gekomen, kan de publieke manager beginnen met het creëren van draagvlak en het verkrijgen van middelen. De respondenten zetten hiertoe de volgende middelen in: communicatie; het voeren van veel gesprekken; actief gebruik maken van framing; steun verkrijgen vanuit de raad van bestuur; bewijzen verzamelen en intern ruimte creëren.

In deel twee van dit hoofdstuk ga ik dieper in op de manier waarop de respondenten bij externe stakeholders legitimiteit en steun proberen te verkrijgen ten behoeve van het interne verduurzamingsproces. Daaruit komt naar voren dat de respondenten het belang inzien van het in kaart brengen en betrekken van de belangrijkste stakeholders. Tevens blijkt dat, om voldoende legitimiteit en middelen te verkrijgen van de stakeholders, het voor de respondenten van belang is om met stakeholders in gesprek te gaan, je visie helder voor ogen te hebben en de stakeholders te overtuigen van de noodzaak voor de verduurzaming. Daarbij is het van belang om met voldoende argumenten en bewijzen aan te komen. Tenslotte komt naar voren dat de respondenten externe partijen inzetten om zo intern meer draagvlak en kennis te krijgen.

5.2.1. Complexe publieke organisaties

Problemen

“druk, druk, hier heb ik eigenlijk geen tijd voor”

In het theoretisch kader is beschreven dat het niet gemakkelijk is om innovatieprocessen te laten slagen. Innovaties en transitie in organisaties gaan veelal gepaard met strijd en weerstand (Grin e.a. 2010). Respondenten ervaren op verschillende vlakken weerstand en andere problematiek die de verduurzaming van de organisatie tegenhouden. Cels e.a. (2012) geven aan dat budget vaak een probleem vormt in de publieke sector (p.7). Volgens respondent 4 levert het gebrek aan budget problemen op wanneer de verduurzaming om extra geld vraagt: *“Nou weerstand alleen in die zin dat als het geld kost kan het een probleem worden (...) in principe is er geen geld.”* Respondenten 8, 10 en 15 herkennen zich in het gebrek aan budget voor het verduurzamingsproces. Respondent 10 geeft aan dat als een duurzaam product duurder is, dit een belemmering vormt: *“Als het betekent dat biologisch uit de streek duurder is ja, dan is het wel een beperking. Dat gaat niet zomaar lukken.”*

Volgens veel respondenten is een bijkomend probleem dat bestuurders onvoldoende een lange termijn visie hebben. Volgens respondent 12 heeft dit te maken met de veranderingen in de hele GGZ-sector: *“Het wordt steeds lastiger voor bestuurders om lange termijn te blijven denken, want het is bijna niet mogelijk om je voor te stellen waar de GGZ organisatie over tien jaar is. Geen idee, niemand heeft volgens mij meer een idee, omdat in de buitenwereld alles aan het veranderen is.”*

In het theoretisch kader is beschreven dat, hoewel de innovatie richting een duurzame organisatie voor een buitenstaander logisch kan lijken, de waan van alle dag in de organisatie wordt bepaald door politiek, media en veeleisende klanten. Hierdoor blijft er soms maar weinig tijd en energie over voor het verduurzamen van de organisatie (Cels e.a., 2012, p.8). Respondent 15 geeft aan dat de zorginstelling enorme externe druk ervaart: *“We moeten gewoon heel veel. We worden af en toe geleefd door de waan van alledag. Ik noemde je al die indicatoren en die AD-lijstjes. We moeten gewoon op jaarbasis 2000 indicatoren er doorheen jassen. Het is echt qua verantwoording voor VWS, zorgverzekeraars, de inspectie. Het is gewoon te gek voor woorden eigenlijk wat je allemaal moet doen.”* De regeldruk die respondent 15 benoemt, kan voortkomen uit het feit dat bureaucratieën zijn bedoeld om bepaald werk gereguleerd uit te voeren (Cels e.a., 2012, p.9). Hierdoor moeten werkzaamheden voldoen aan vele indicatoren. Ook op de werkvloer wordt een hoge werkdruk ervaren. Respondent 1 herkent zich hierin: *“daar heb ik in mijn vorige functie als leidinggevende op een poli ook wel mee te maken gehad, dus ik weet een beetje hoe die denkwijze is van verpleegkundigen: druk, druk, hier heb ik eigenlijk geen tijd voor.”*

Het vormt volgens Cels e.a. (2012) tevens een nadeel dat bureaucratische organisaties zoals zorginstellingen vaak erg risicomijdend zijn. Als gevolg daarvan interpreteren ze wetten en regels vaak op de meest conservatieve manier, om op die manier geen risico te lopen dat ze iets verkeerd doen. Sommige innovaties vragen echter om het nemen van kleine risico's om zo zaken echt te kunnen veranderen (p9-11). Respondent 2 is ook van mening dat richtlijnen vaak heel rigide worden benaderd: *“Bij inspecties en milieudiensten worden wet- en regelgeving vaak heel rigide benaderd. Dus letterlijk de tekst en niet zozeer in de geest van de wet. En als je het over richtlijnen hebt dan wordt dat vaak zo ongeveer tot wet gebombardeerd”* Respondent 6 is van mening dat zorginstellingen de zogenaamde overregulering gebruiken als legitimatie om niet te hoeven innoveren: *“Er wordt heel veel geklaagd over teveel regels in de zorg. Ja, dat is ook heel vervelend. Wij zijn ook overgereguleerd, daar ben ik het ook wel mee eens. Maar dat is niet zo erg dat je niet zou kunnen innoveren, vind ik. Ik vind dat het ook wel vaak wordt gebruikt als legitimatie.”*

Weerstand

“laten we allemaal een soort ruimtevaarderspak aantrekken”

De publieke managers uit de zorginstellingen krijgen ook te maken met weerstand van de medewerkers uit de organisatie. Het is volgens Grin e.a. (2010) logisch dat er bij innovaties sprake is van weerstand. Innovaties gaan namelijk gepaard met een machtswisseling in vele opzichten. Daar komt strijd en weerstand bij kijken. Binnen bureaucratieën worden innovaties en nieuwe mogelijkheden daarnaast vaak als ontwrichtend ervaren, waardoor ze de neiging hebben innovaties te verdrukken (Mulgan en Albury, 2003, p.13). Volgens de respondenten komt de weerstand vaak voort uit onwetendheid, maar ook omdat de organisaties weinig veranderkracht bezitten. Respondent 4 geeft aan dat onwetendheid er vaak voor zorgt dat medewerkers zich afzetten tegen vernieuwing: *“ Dus het is heel vaak de onwetendheid waardoor mensen zich bewust al dan niet onbewust, afzetten tegen vernieuwing.”* Respondent 10 geeft een voorbeeld van medewerkers die onwetend zijn op het gebied van MVO: *“we hadden het over mooi weer, raam open. Nee zei iemand die aan die kant zit, raam open laat ik wel uit m'n hoofd. Toen zei ik van goh, vanwege alle lawaai? Ja, en vanwege alle stank. Nou, zeg ik, dat lijkt me een prima reden om na te gaan denken over de Planet kant van MVO. Ja, zei iemand anders, dat betekent dan misschien dat we wel een heel goed luchtzuiveringssysteem moeten ophangen. Weetje, dan denk ik van ja laten we allemaal een soort*

ruimtevaarderspak aantrekken en dan kan alles gewoon doorgaan. Dat is dus dom! Dan snap je je eigen aquarium niet denk ik”.

Uit het theoretisch kader is tevens gebleken dat publieke organisaties soms weinig veranderkracht bezitten. Rotmans (2012) stelt dat dit voortkomt uit de angst van bestaande organisaties om de macht te verliezen (p.240). Volgens Cels e.a. (2012) zijn er weinig prikkels om prestaties te verbeteren of om verder te kijken dan het eigen takenpakket of de eigen organisaties (p.8). Respondent 1 loopt ook tegen weerstand voor veranderingen aan: *“Er heerst toch wel heel vaak een weerstand tegen verandering he. En dus ook tegen innovaties (...) dus vooral dat stukje van veranderingen is altijd wel lastig.”* Respondent 4 geeft een voorbeeld van het gebrek aan veranderkracht bij verpleegkundigen: *“Verpleegkundigen gooien de maatbeker leeg en zetten de lege maatbeker in de Tonto. En dan vraag ik ze, waarom doe je dat nou? En dan merk je ook dat ze helemaal niet nadenken wat ze doen. (...) Nou de volgende keer doen ze het weer. Gewoon omdat het in hun systeem zit. En het systeem doorbreken van een verpleegkundige, dat is echt.. daar moet je echt met een wals overheen ongeveer.”*

Nu onderzocht is met welke weerstand en problematiek de respondenten te maken krijgen, wordt in de volgende paragraaf dieper ingegaan op de strategieën en tactieken die de managers toepassen om voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen.

5.2.2. Operational capacity

Visie formuleren

“We stelden ons de vraag wat we zouden willen betekenen voor de BV Nederland”

In het theoretisch kader is besproken dat het voor de publieke manager van belang is om de toegevoegde publieke waarden van het innovatieproces helder voor ogen te hebben (Cels e.a., 2012, p.13). Respondent 3 onderschrijft dit belang. Toen hij besloten had dat hij zijn zorginstelling wilde verduurzamen, is hij een visie gaan formuleren over de publieke waarden die de verduurzaming van de zorginstelling de samenleving oplevert: *“Dus toen hebben we eigenlijk langzamerhand geprobeerd op een rij te zetten wat we allemaal al deden op dat MVO terrein. Nou het was een enorme lijst al, maar het ging onsamenhangend. Misschien meer op basis van eigen initiatieven, van enthousiasme. Er was niet echt een aparte focus op en er was niet een samenhangend beleid. (...)Het heeft ook in het begin geleid tot het maken van een manifest. We stelden ons de vraag wat we zouden willen betekenen voor de BV Nederland vanuit de zorgsector?”* Ook bij respondent 13 zijn ze eerst begonnen om de visie en ambitie van het ziekenhuis omtrent MVO helder te krijgen: *“We zijn begonnen met een beleidsplan ‘Duurzaamheid’ op te stellen van: wat is onze ambitie, wat willen we daar nou mee hier in het *ziekenhuis*? (...) Het was een eerste integraal document op het gebied van duurzaamheid en daarin hebben we eigenlijk de lijnen uitgezet van wat we verstaan onder duurzaamheid en hoe, welke strategie gaan wij hanteren om die duurzame ontwikkeling hier in huis vorm te geven.”*

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat pas wanneer de publieke manager - vaak in een klein groepje - de visie, missie en strategie omtrent de verduurzaming van de organisatie helder heeft, er begonnen kan worden met het vergroten van het draagvlak en het verkrijgen van middelen voor het plan. Respondent 1 past deze strategie eveneens toe. Hij wil de visie op duurzaamheid pas bekend maken in de organisatie, als deze helder is geformuleerd. Dit om collega's duidelijk te kunnen

maken wat er wordt verstaan onder MVO: *“ik ben ook wel heel erg van, ik wil onze visie eerst helemaal goed in orde hebben en het dan neerzetten, zodat het in één keer overtuigend is. Van, dit is MVO, dit verstaan wij onder MVO, zodat het ook meteen de mensen aan het denken kan zetten.”*

Wanneer de visie helder is, kan gestart worden met het creëren van draagvlak en verkrijgen van middelen, om zo het duurzaamheidsproces te starten. Uit dit onderzoek blijkt dat publieke managers hiervoor verschillende strategieën inzetten, zoals die in de inleiding zijn benoemd.

Communiceren

“dit zijn onze pareltjes, kijk eens wat we al doen”

Het verkrijgen van draagvlak gebeurt onder andere door het inzetten van communicatiemiddelen. Uit de interviews is gebleken dat de respondenten hier verschillende doelen mee voor ogen hebben. Men wil graag dat bekend wordt wat de visie omtrent MVO is. Zo worden via interne communicatiekanalen mooie voorbeelden van projecten uitgelicht. Respondent 7 zegt hierover het volgende: *“Wat je ziet is natuurlijk ook dat er vijf jaar geleden er ook al gebieden waren waar we al heel duurzaam op waren. Alleen die pareltjes, dat waren pareltjes die links en rechts lagen en dat was niet verbonden. Het eerste wat we gedaan hebben is daar een snoer doorheen gehaald en gezegd oké, dit zijn onze pareltjes, kijk eens wat we al doen. (...) We lieten het niet zien, het stond niet in de vitrine. Nou dat moesten we dan maar een keer doen.”* Ook respondent 13 probeert via verschillende communicatiekanalen goede duurzaamheidsvoorbeelden bekend te maken bij de medewerkers: *“Als er iets goeds speelt, of er is een goed duurzaamheidsvoorbeeld, dan proberen we dat ook te uiten. Met de hoop dat dat zich voort gaat zetten, vertellen, maar ook doen. We gebruiken daar voornamelijk kanalen voor; zoals *intern blad*, intranet en allerlei sub-kanalen. Dus op die manier proberen we echt dat duurzaamheidsbewustzijn meer te creëren in het ziekenhuis.”* Zoals respondent 13 al kort even aanstipt, is een andere reden voor het gebruik van communicatiemiddelen dat men probeert op deze manier collega's bewust te maken van hun gedrag, in de hoop dat mensen de noodzaak voor verandering gaan voelen, of dat er zelfs al gedragsverandering gaat optreden. Respondent 5 ziet communicatie als een belangrijk middel voor gedragsverandering: *“Meer als dertig dingen heb ik nu al geïnventariseerd, dertig projecten waarvan ik denk: dat is echt MVO. (...) We kunnen dat gebruiken voor de communicatie. Dat je zegt van; nou ja, dit zijn de thema's en eigenlijk doen we al heel erg veel daarop. Door een stukje van onbewust onbekwaam, naar bewust bekwaam te krijgen (...) en om die bewustwording uiteindelijk tot gedragsverandering te krijgen, dat zit wel in onze ambitie. Eigenlijk wil je dat iedereen het in zijn eigen dagelijks handelen op een of andere manier meeneemt.”*

In gesprek gaan

“van eindgebruiker tot aan mensen die een onderdeelje leveren”

Een volgende veel gebruikte manier om middelen en draagvlak te verkrijgen, is het voeren van veel gesprekken. Hoewel het volgens Cels e.a. (2012) bij de gesprekken om meer gaat dan het verkopen van een bepaald idee, kan het soms wel meewerken dat de respondenten zelf enthousiast zijn voor de verduurzaming. Op die manier krijgen publieke managers hun medewerkers makkelijker mee. Respondent 5 heeft ervaren dat, omdat ze zelf enthousiasme uitstraalt, dit het draagvlak voor duurzaamheid in de organisatie heeft vergroot: *“ik denk als je ergens echt voor wilt gaan, dat je ook enthousiasme uitstraalt en dat je daar ook mensen mee meekrijgt. Ik heb ook wel een aantal*

voorbeelden van mensen die ik echt heb zien veranderen. Ja. Dat is wel heel leuk als je mensen, die best wel kritisch stonden tegenover duurzaamheid, dat die uiteindelijk helemaal om zijn gegaan. En dan denk je van: ja, ik heb daar wel een rol in gespeeld.” Respondent 4 herkent dit: “Ik heb teruggekregen dat ik een aanstekelijke manier heb, om mensen te enthousiasmeren. Of ik heb een aanstekelijk enthousiasme, wat dus heel makkelijk over gaat op anderen. Maar, ja.. hoe ik dat doe. Als ik ergens enthousiast over ben, kan ik daar ook zo enthousiast over zijn dat mensen zeggen van nou je straalt helemaal. Ik zie twinkeling in je ogen. Nou ja, dat maakt anderen dus blijkbaar ook enthousiast.” Een belangrijke reden van het aangaan van gesprekken is het betrokken en enthousiast maken van collega’s. Het gaat dan om iedereen die in meer of mindere mate te maken krijgt met de verduurzaming van de organisatie, of die het project kan helpen of verhinderen (Cels e.a., 2012, p.44). Respondent 4 is ook van mening dat veranderingen in een organisatie pas slagen wanneer je het gesprek aangaat: “innovatie kan niet zonder in gesprek te zijn met elkaar. Ik heb zeker geleerd dat je echt alle mensen die er ook maar enigszins bij betrokken zijn, op wat voor een manier dan ook, in zo’n proces, dat je die ook moet betrekken op het moment dat je het anders wilt gaan inrichten. En dat gaat van eindgebruiker tot aan mensen die een onderdeelje leveren of wat dan ook. Iedereen moet betrokken zijn. En alleen dan krijg je ook innovatie van de grond.” Respondent 13 heeft ervaren dat, omdat ze in gesprek gaat met de medewerkers, weerstand voor de verduurzaming wordt weggenomen: “En eigenlijk in al die gesprekken wordt duidelijk dat als je het helemaal uit gaat leggen en je gaat het gesprek aan en ze zien dat, dan krijgen ze gewoon inzicht. Dat duurzaamheid dan ook heel erg kan helpen en dat het niet meer is, maar dat het anders is. En dat ze eigenlijk al heel veel doen en dat het leuk is weet je wel.”

Framing

“we change or we die”

In het theoretisch kader is aan bod gekomen dat framing een belangrijke plaats inneemt in de gesprekken die plaatsvinden en de communicatiemiddelen die ingezet worden. Ook de respondenten maken gebruik van framing, hoewel dit zelden expliciet genoemd wordt. Framing is een veel gebruikte manier om mensen te overtuigen van de noodzaak voor de verandering (Kotter, 1995, p.60). Vooral bij verduurzamingsprocessen kan framing een effectieve functie vervullen. Een aantal respondenten kiezen er bewust voor hun collega’s vanuit een positief frame mee te krijgen, zoals bijvoorbeeld respondent 5: “Ik ben wel altijd heel erg van het positieve. Ik denk dat, alleen maar doemscenario’s, misschien raak je daar een paar mensen mee. Maar als je het echt over de problemen hebt, die zijn gewoon zo groot dat we dat niet kunnen handelen en dat het ook geen zin heeft om, dat zo met collega’s op die manier, daar aandacht voor te vragen. Dus ik denk dat het wel veel meer zoeken is naar win-win. Naar positieve voorbeelden”. Opvallend is dat respondent 5 zelf wel gedreven wordt door een gevoel van noodzaak, voortkomend uit een angst dat we de aarde nu kapot maken: “Maar tegelijkertijd, bijvoorbeeld dat verhaal van Thomas Rau dat inspireert ook heel erg, omdat hij gewoon laat zien hoe het mis kan gaan met de aarde. Dat we gewoon heel zuinig moeten zijn op wat we hebben. En dat besef ja, dat hele grotere besef, dat gebruik ik niet vaak om collega’s te overtuigen. Terwijl dat voor mezelf wel heel belangrijk is.” De manier waarop respondent 5 collega’s probeert te overtuigen met positieve voorbeelden en een win-win situatie, wordt in de literatuur een *Story of Control* genoemd (Stone, 2001, p.142). Bij deze vorm van framing gebruikt de publieke manager hoopvolle retoriek. Dat hoewel een situatie nu ongewenst is, er hoop is op een betere toekomst, en dat we daar zelf invloed op kunnen uitoefenen (Itkonen, 2009, p.45)



Respondent 7 geeft een voorbeeld van zo'n *Story of Control*, waarmee hij zijn Raad van Bestuur heeft overgehaald om de organisatie te verduurzamen: *"Het verhaal wat we toen bij de Raad van Bestuur hebben gedaan ging zo: dat je hebt eigenlijk drie plekken waar je je als organisatie kan begeven. Je kan in de achter-coulissen zitten en kijken wat moet ik wettelijk minimaal doen, en je laat je niet door de wetgever opjagen en probeert net iets vlotter te zijn. Nou, dan investeer je er niks aan, verspil je geen energie, doet wat nodig is. Af en toe ga je de fout in, want dan ben je net te laat met je aanpassing. Heb je daar last van, kom je misschien een keer net wat slecht in het nieuws, maar dat valt ook wel mee. Grote rampen zullen zich, als je het goed doet, niet voordoen. Eh.. Je hebt gewoon de middenmoter, van oké ik doe af en toe een projectje of doe wat leuks voor de medewerkers of zo. Zit je een beetje in de grijze middenweg, ja dan ben je ook niks. Vaar je gewoon mee, dan heb je andere dingen waar je je mee wilt verbijzonderen. Of je zit in de kopgroep en in de kopgroep, zeker qua duurzaamheid, daar kan je je nog verbijzonderen. Dan heb je nog een verhaal en als je dat daadwerkelijk doet en een heel programma op hebt, dan kun je je verbijzonderen. Dan kun je er reclame mee maken. En onze Raad van Bestuur wilde natuurlijk wel graag in die kopgroep zitten."*

Een ander frame dat gebruikt wordt om de organisatie de noodzaak voor verandering in te laten zien, wordt in de literatuur een *Story of Decline* genoemd (Stone, 2001, p.142). Respondent 15 maakt hier gebruik van. Ze is van mening dat een doemscenario collega's in beweging zal brengen. Ze gebruikt hiervoor het verhaal dat ze gehoord heeft van een CEO van een Amerikaans ziekenhuis: *"Wij hebben hier altijd als voorbeeld een *Amerikaans ziekenhuis* waar ze een vreselijk incident hebben gehad, waarbij een of andere bekende Amerikaan dood is gegaan, door schade die het ziekenhuis aan die patiënt heeft toegebracht. En hij was daar toen CEO en dat is een man, die gaat inmiddels de hele wereld over om te vertellen, hoe hij zijn ziekenhuis nu bestuurt. (...) en die CEO heeft toen op een gegeven moment tegen zijn dokters gezegd, want die dachten allemaal, het zal zo'n vaart niet lopen, nee, we change or we die. En dat houd ik altijd voor ogen van, ja we moeten nu gewoon echt volledig het roer omgooien anders gaan we het gewoon niet redden met elkaar (...)En even terugkomend van hoe inspireer je dan mensen? Ja het is van belang dat je mensen in laat zien dat het anders moet. Dat het niet meer is zoals we het twee tot drie jaar terug deden, omdat we het dan niet meer gaan redden."* Volgens Kotter (1995) is het van belang dat de noodzaak voor de verandering breed wordt gedragen in de organisatie, omdat op die manier mensen in beweging worden gebracht (p.60). Beide vormen van framing kunnen dit gevoel voor urgentie aanwakkeren.

De respondenten verwachten door hun visie helder te communiceren, met collega's gesprekken aan te gaan en daarin gebruik te maken van framing een kritische massa in de organisatie op gang te krijgen, zodat het integrale verduurzamingsproces gestart kan worden. Zo verwacht respondent 5 dat de vele gesprekken en het inzetten van communicatiekanalen er voor zorgt dat steeds meer mensen zich bij de verduurzaming van de organisatie aansluiten: *"Er is in de loop van de jaren zoveel opgebouwd qua bewustzijn, qua voorbeelden, qua uitdragen, hoewel dat nog lastig is, maar ik verwacht dat toch wel meer en meer mensen MVO op een gegeven moment als gewoon gaan zien en daar toch wel bij aanhaken."*

Steun vanuit het bestuur

"die werd toen eigenlijk een pleitbezorger voor duurzaamheid"

Hoewel het van groot belang is draagvlak te verkrijgen bij medewerkers, is het voor het in gang zetten en het laten slagen van veranderingsprocessen ook noodzakelijk dat de top van de organisatie

de visie van de publieke managers steunt (Alford and O'Flynn, 2009, p.177; Moore, 1995, p.118-119). De Raad van Bestuur kan de publieke manager immers legitimiteit, steun en middelen toezeggen (Alford and O'Flynn, 2009, p.177). Respondent 2 is van mening, dat het van groot belang is dat de top van de zorginstelling de duurzaamheidsvisie ondersteunt. Volgens hem is het dan ook strategisch van belang dat het verduurzamingsproces start vanuit de Raad van Bestuur. *"We hebben het geïnitieerd via de Raad van Bestuur, daar moet het ook starten, het moet van bovenaf gedragen worden."* Respondent 3 heeft ervaren dat wanneer een bestuurder zich uitspreekt voor verduurzaming, dit veel potentie losmaakt in de organisatie: *"wat ik merkte is dat, als je dus als bestuurder daarin uitspreekt wat je wilt, en ook daadwerkelijk mogelijkheden biedt, dan is er plotseling ontzettend veel potentie bij al die mensen die in die organisatie werken en die iets met MVO te maken hebben, omdat ze al bruisen van de ideeën. Maar ja, ze aarzelden om dat te laten zien, omdat ze het idee hadden dat dat niet mocht of kon. Als je daar dus de ruimte voor biedt, dan maak je heel veel potentie los."* Steun vanuit de top van de organisatie wordt, net als bij de overige collega's, vaak verkregen door als publieke manager je visie te communiceren, gesprekken aan te gaan en soms gebruik te maken van framing. Respondent 7 is er in geslaagd een lid Raad van Bestuur enthousiast te krijgen voor duurzaamheid, en dat heeft vervolgens een positief effect gehad op het verduurzamingsproces van de zorginstelling: *"We hebben een lid van de Raad van Bestuur daar enthousiast voor gekregen. En nou die werd toen eigenlijk een pleitbezorger voor duurzaamheid."* Uit het bovenstaande is gebleken dat steun vanuit de Raad van Bestuur zowel zorgt voor legitimiteit vanuit de top van de organisatie, maar ook dat, wanneer een lid van de Raad van Bestuur pleitbezorger wordt van duurzaamheid, dit het draagvlak in de organisatie nog eens kan vergroten.

Bewijzen verzamelen

"We moeten eerst bewijzen dat dit werkt"

Uit het theoretisch kader is gebleken dat het van groot belang is om bewijzen te verzamelen waaruit blijkt dat de visie van de publieke manager de juiste is. De publieke manager kan op deze manier de organisatie bewijzen dat de verduurzaming een positief effect zal hebben op de publieke waarden die de zorginstelling levert. Respondent 1 is geeft aan dat het voor haar belangrijk is dat nieuwe initiatieven rondom MVO eerst uitvoerig getest worden. Op deze manier weet ze vervolgens zeker dat het initiatief daadwerkelijk duurzaam is. Ze verwacht medewerkers op deze manier te kunnen overtuigen van het feit dat het verduurzamingsproces een positief effect heeft op de publieke waarden en impact van de zorginstelling: *"Ik wil eerst uitvoerig testen en zeker weten dat het MVO is en het dan pas neerzetten en presenteren van: nou dit verstaan we onder MVO, en dat je dan ook echt al resultaat kunt laten zien. Zodat mensen ook zien van: het is niet iets waar weer van alles over geroepen wordt, maar dat ze zien dat er ook echt iets gedaan wordt dat werkt"*. Dit komt overeen met de bevindingen van Cels e.a. (2012). Zij stellen dat, wanneer er al kleine initiatieven lopen, die aanhaken bij het innovatieproces, de publieke manager zo snel mogelijk bewijs probeert te verzamelen dat het succes van de innovatie aantoont (p.27). Soms kan het echter voorkomen dat er uit de eigen organisatie nog geen bewijzen verzameld kunnen worden. Publieke managers maken volgens Cels e.a. (2012) dan vaak gebruik van indirect bewijs om aan te tonen dat het innovatieproject zal slagen (p.29). Zo wil respondent 4 een nieuw project starten ter vergroening van de organisatie. Ze kan nog niet bewijzen dat dit een positief effect zal hebben op de publieke waarden die de zorginstelling levert, maar extern is volgens haar voldoende bewijs geleverd voor het positieve effect van natuur op de gezondheid. Daarom wil ze, ondanks gebrek aan direct bewijs, het



project in de organisatie starten: *“We zijn nu bijvoorbeeld bezig met een project over natuur en gezondheid of groen en gezondheid heet het eigenlijk. Dat is een project waarbij we proberen te kijken van: kunnen we de natuur binnen de muren van het ziekenhuis halen? Omdat er al heel veel wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van de natuur is gedaan op de gezondheid van de mens. Die zijn dus heel positief. Mensen gaan minder medicijnen gebruiken, ze hebben minder stress, korte opnameduur omdat ze zich sneller beter voelen en dus sneller naar huis kunnen. Die bewijzen zijn er, alleen het wordt nog heel weinig toegepast en wij gaan dat dus wel doen”*. Respondent 11 pakt het anders aan. Hij wil het project waarmee hij gestart is, klein beginnen om vervolgens te kunnen bewijzen dat het werkt. Op deze manier loopt hij niet te veel risico en kan het project worden uitgebreid, zodra het succes ervan is aangetoond: *“de ideeën voor het project waren echt legio. Dus we hebben het even teruggebracht tot een basispakket en dan kan je daarna altijd verder gaan. Dus het moet eerst tastbaar en haalbaar zijn en dan kunnen we daarna er dingen aan toe gaan voegen. We moeten eerst bewijzen dat dit werkt.”*

Interne ruimte creëren

“er is voldoende ruimte om het dan ook echt voor elkaar te krijgen”

Er ligt bij de publieke manager en de top van de organisatie een belangrijke rol weggelegd wanneer het aankomt op het creëren van ruimte in de organisatie. Volgens Rotmans (2012) is het scheppen van voldoende mentale en financiële ruimte van groot belang (p.15). Wanneer er voldoende ruimte is in de organisatie, kunnen experimenten gestart worden en heeft een integraal verduurzamingsproces kans van slagen. Respondent 2 probeert de medewerkers die wantrouwen hebben tegen de veranderingen een gevoel van veiligheid te geven, zodat ze hun weerstand opgeven en een innovatieproces kan slagen: *“er zijn gewoon mensen die, ja hoe moet ik het uitleggen, verandering vaak wantrouwen. Wat zou hier nou weer achter zitten? Terwijl er niks achter zit. Ik weet nog dat vorig jaar hebben we een soort vijf minuten overleg ingevoerd, omdat mensen dachten dat wij als management van alles achterhouden, dat niet zo was. Maar dat was wel het gevoel dat leefde. (...) Wat merk je na verloop van tijd? Ja, het bord was leeg. En we hadden ook wel eens fikse discussie, maar dan merk je gewoon ja, het gaf rust in de tent. Want er zit helemaal niks achter.”* In het theoretisch kader is beschreven, dat het vooral in publieke organisaties van belang is, dat er een gevoel van veiligheid gecreëerd wordt. Op deze manier durven medewerkers en het bestuur zich te wagen aan een innovatieproces (Mulgan en Albury, 2003, p.16-17). In de zorginstelling van respondent 10 heeft men het voor elkaar gekregen, dat de medewerkers voldoende mentale ruimte voelen, om te reflecteren en te veranderen. Daardoor zijn de medewerkers in staat te experimenteren: *“Als je kijkt naar die programma's zoals die nu 5 jaar lopen, zie je dat mensen op de werkvloer nu daadwerkelijk de ruimte hebben om te reflecteren en veranderen. Om te experimenteren zeg maar”*. Tevens is het noodzakelijk dat er financieel voldoende ruimte wordt gecreëerd, hierin speelt de Raad van Bestuur vaak een grote rol. Zij zijn immers de personen die middelen kunnen toewijzen aan het verduurzamingsproces. Respondent 6 heeft als bestuurder er voor gezorgd dat jaarlijks 1% van de AWBZ opbrengsten gebruikt wordt voor innovatie: *“Wat wij doen is dat we jaarlijks 1% van de totale AWBZ opbrengsten gebruiken voor innovatie (...) dus is bij ons iets van 3,5/4 ton beschikbaar voor projecten. Dus nou er is voldoende ruimte om het dan ook echt voor elkaar te krijgen die ontwikkeling die je voorstaat.”*

Uit bovenstaande paragraaf is duidelijk geworden dat de respondenten allereerst een heldere visie op duurzaamheid vormen. Zodra deze tot stand gekomen is, beginnen de respondenten met het creëren van draagvlak en het verkrijgen van middelen. Hiervoor communiceren ze veel over duurzaamheid. Bijvoorbeeld over de duurzaamheidsvisie die men voor de zorginstelling voor ogen heeft, maar ook over duurzame praktijkvoorbeelden. Communicatiemiddelen worden veelal gebruikt om bewustwording bij de medewerkers te creëren. Op deze manier hoopt men de noodzaak voor verandering duidelijk te maken. De respondenten voeren ook veel gesprekken in de organisatie. Het doel hiervan is: iedereen die het project kan helpen of hinderen, enthousiast en betrokken te krijgen voor de visie van de publieke manager. In de gesprekken en communicatie wordt gebruik gemaakt van framing. Zowel de *story of control* als de *story of decline* zijn middelen, waarmee men de noodzaak voor de verandering probeert in te laten zien en daardoor de medewerkers in beweging te krijgen. De respondenten geven tevens aan dat steun vanuit de Raad van Bestuur van de zorginstelling noodzakelijk is. Dit zorgt er namelijk voor dat de publieke manager legitimiteit en capaciteit verkrijgt om te kunnen starten met het integrale verduurzamingsproces. Tevens kan steun vanuit de Raad van Bestuur het draagvlak bij de medewerkers vergroten. De respondenten zien daarbij dat het verzamelen van bewijzen die de visie van de publieke manager omtrent de verduurzaming van de organisatie ondersteunen, van groot belang is. Op deze manier wordt aan de medewerkers en de top van de organisatie bewezen dat 'er niet maar wat geroepen wordt', maar dat MVO daadwerkelijk de publieke waarden en impact van de zorginstelling verbetert. Voor de respondenten ligt tot slot een belangrijke rol in het creëren van voldoende mentale en financiële ruimte. Hierdoor kunnen experimenten gestart worden en heeft het integrale verduurzamingsproces een kans van slagen.

Nu onderzocht is hoe de respondenten intern voldoende draagvlak en middelen proberen te verkrijgen om het verduurzamingsproces in de organisatie te kunnen starten, ga ik in de volgende paragraaf dieper in op hoe de respondenten bij stakeholders legitimiteit en steun proberen te verkrijgen.

5.2.3. Legitimiteit en support

Om een verduurzamingsproces te kunnen starten, is het van belang om ook bij externe stakeholders legitimiteit en capaciteit te verkrijgen. Het voortbestaan van zorginstellingen hangt namelijk voor een groot deel af van financieringsstromen, wet en regelgeving die wordt bepaald vanuit externe stakeholders, de zogenaamde authorizing environment (Moore, 2000, p.200; Moore, 2013, p.110). De autoriteit van de manager om publieke waarden te kunnen optimaliseren, wordt dan ook beperkt door deze stakeholders (Alford en O'Flynn, 2009, p.177). Daarom is het voor de publieke managers van belang de stakeholders in kaart te brengen en te betrekken bij de visie over de verduurzaming van de zorginstelling. Respondent 5 is van mening dat het betrekken van je stakeholders in besluitvormingsprocessen belangrijk is. Door met hen het gesprek aan te gaan zet je volgens respondent 5 samen een belangrijke stap richting een duurzame organisatie: *"Nou ja echt MVO is dat je die ook op patiënten betreft bij de evaluatie van dingen. En waar zou je inderdaad wat meer moeten doen en waar zou het minder kunnen. Dat zijn hele essentiële keuzes die je als zorginstelling maakt. Maar door daar ook je patiënten bij te betrekken maak je daar samen wel een hele mooie stap richting MVO vind ik."*

Stakeholders overtuigen

“als die regelgeving mij in de weg zit, zoek dan iemand die daar voor verantwoordelijk is”

Voor publieke managers die hun zorginstelling willen verduurzamen is het van belang dat ze de stakeholders zien te overtuigen van hun idee, zodat deze middelen en ruimte creëren ten behoeve van het interne verduurzamingsproces. Respondent 7 onderschrijft dit, hij is van mening dat als bepaalde wet of regelgeving de verduurzaming van de organisatie in de weg zit, je dit bij de betreffende stakeholders moet aankaarten: *“En als soms wettelijke regelgeving of financieringsregelgeving in de weg zit, ga dat dan bespreekbaar maken, probeer niet een systeem te bedenken wat voldoet aan die regelgeving. Nee, als die regelgeving mij in de weg zit, zoek dan iemand die daar voor verantwoordelijk is en maak het bespreekbaar. Dus ik bedoel, zo help je barrières uit de weg.”* Respondent 4 is ook van mening dat stakeholders bereid zijn bepaalde wetten aan te passen, zo lang je maar in gesprek met ze gaat en voldoende argumenten aandraagt voor je visie: *“zolang jij gewoon maar in gesprek gaat met de mensen die daarover gaan, dan krijg je het wel voor elkaar. Als je maar met voldoende argumenten aankomt die aangeven dat het inderdaad zo is. Dus ja, het vertraagt wel enorm om dingen snel uit te rollen. Maar het is niet zo dat Nederland zegt, we gaan het niet aanpassen want het is nou eenmaal de wet. Nee, als zij zien dat het echt noodzakelijk is, dan zijn ze daar ook toe bereid.”* Uit de twee voorgaande voorbeelden blijkt tevens dat het van belang is om met stakeholders in gesprek te gaan, je visie helder voor ogen te hebben en de stakeholders te overtuigen van de noodzaak voor de verduurzaming. Op deze manier verkrijgen de respondenten legitimiteit en middelen van de stakeholders. Om stakeholders te kunnen overtuigen van je visie, is het volgens de respondenten van belang om met voldoende argumenten en bewijzen aan te komen. Respondent 2 heeft dit toegepast toen hij tot de conclusie kwam dat de aftekenlijstjes omtrent de hygiëneregelgeving onzinnig waren en hij deze niet meer wilde afvinken: *“Die mensen moet je eerst overtuigen. Als het bijvoorbeeld gaat over hygiëne, weet je het grappigste natuurlijk, zodra er in het ziekenhuis iemand overlijdt aan een of andere maffe bacterie die onvoldoende bestreden is, dan worden er Tweede Kamervragen gesteld en staat de inspectie alweer voor de deur. Terwijl je het hele proces gevolgd hebt. Dan komen ze bijvoorbeeld met dat je aftekenlijstjes moet hebben in ruimtes, dan zeg ik daar is het proces niet mee geborgd. Want als jij of ik daar schoonmaakt en vervolgens afvinkt zegt dat niks over de kwaliteit van het schoonmaken. Dus jongens, wat zou het daar nou aan toevoegen? Dus je moet daar nou gewoon heel kritisch naar kijken en afgaan van heb je daar een proces voor? Het gaat er wel om dat je met z'n allen met verstand moet kijken naar wet- en regelgeving en het gaat om pure noodzaak en vooral de waarom vraag hoe doen we dat? En zit er echt risicovol werk of zitten we die laatste 2% af te dekken en wat kost dat dan wel niet? Kunnen we dat geld niet veel beter ergens anders voor gebruiken? Dus we hebben nu met onze gekke programma's gezegd: wij doen niet aan aftekenlijstjes. Wij hebben gezegd het is onzin en onze geachte *professor doctor* die zegt ook dit voegt niets toe. Nou dat is dus gelukt.”*

De respondenten proberen niet alleen bij de overheid de juiste middelen te verkrijgen ter verduurzaming van de zorginstelling. Respondent 7 is ook met toeleveranciers het gesprek aan gegaan over verduurzaming van de middelen die zij leveren. Dit draagt volgens hem bij aan verduurzaming van de zorginstelling. Daarbij verander je volgens hem op deze manier ook de wereld: *“Nou, en als ik dan een gesprek heb met een leverancier, bijvoorbeeld Siemens die onze apparatuur levert, en ik zeg hoe duurzaam is jouw spul eigenlijk? En ze kunnen geen antwoord geven en ze komen drie maanden later terug en zeggen ik heb het voor je uitgezocht, nu weet ik het. Dat vind ik leuk.*



Oke, fijn, dat je het nu weet, maar wat ga je nu doen aan dat je me straks een duurzaam apparaat verkoopt? Want ik vind wel dat hij veel stroom verbruikt en veel warmte produceert. En dat moet ik ook weer gaan koelen, dus blijkbaar krijg ik twee facturen van jou. En dan kijkt hij mij weer aan..Ja, dat vind ik leuk, dan denk ik van oké. Dus zo verander je langzaam aan de wereld ook.. Alles.”

Extern voor intern

“ik wil ook wel eens mee naar zo'n MVO dag, want daar gebeurt het”

Uit de interviews blijkt tevens dat de respondenten soms externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak en middelen te verkrijgen. Zo heeft respondent 10 een externe duurzaamheidsdeskundige laten spreken voor zijn collega's. Hij heeft daarna vaak terug gekregen dat mensen zijn geraakt door dat verhaal: *“Wij hebben een*deskundige* uitgenodigd in februari en die kan natuurlijk als geen ander zo'n presentatie houden denk ik. En wat je merkt is dat mensen daardoor ook bewogen zijn, geraakt worden. Heb ik veel terug gehoord. (...) Je moet in je buik geraakt worden, zeg maar. En dat gebeurde dus bij sommige mensen.”* De zorginstelling van respondent 15 doet mee aan de MVO Expeditie Duurzame Zorg, een leergang ontwikkeld door het MVO Netwerk Zorg. Ze hoopt dat de zorginstelling op die manier door externe partijen geprikkeld wordt over MVO thema's. Dit helpt hen een visie te vormen, maar ook hoopt ze dat inspiratie van buiten af aanzet tot ander gedrag en ander werkwijzen in de organisatie: *“in dat opzicht past de Expeditie heel goed in de manier zoals wij als organisatie ook graag verder willen. Om geprikkeld te worden en aangezet te worden tot nadenken van: hoe gaat het nu in de toekomst eruitzien en wat is dan handig om daarop te gaan anticiperen? Dus in dat kader past de Expeditie heel goed bij ons. Zodat we heel veel informatie van buiten naar binnen kunnen halen, wat hopelijk hier ook aanzet tot ander gedrag, andere denkwijzen tot, nou ja bewustere keuzes, dat soort dingen.”* Tevens ervaart respondent 15 dat omdat collega's mee kunnen naar de sessies van de Expeditie, mensen enthousiast worden over het thema duurzaamheid en er daardoor weinig weerstand tegen het verduurzamingsproces heerst: *“Maar je merkt toch wel dat met name die eerste twee sessies toch wel heel enthousiast zijn ontvangen en dat dat nu een vliegwiel geeft dat eigenlijk iedereen zoiets heeft van ja ik wil ook wel eens mee naar zo'n MVO dag, want daar gebeurt het. Daar hoor je nieuwe dingen en dat is wel, daardoor het valt mee qua weerstand hier in huis, ja.”* Respondent 15 is niet de enige die probeert via externe partijen inspiratie te verkrijgen. Respondent 2 heeft een stakeholdersdialoog georganiseerd waarin de stakeholders input hebben gegeven over MVO thema's, zodat het ziekenhuis daar een visie en beleid over kon gaan vormen: *“we hebben een stakeholdersmeeting gehad met externen. Met verzekeraars, financierwereld, een groep van een man of 12/13. Die hebben ons input gegeven. Wij hebben gewoon vragen gesteld van goed, hier staan wij. Gewoon dialogen gevoerd van, vertel ons, wat zie je? Waar moeten we heen? Vonden ze erg leuk, nou daar hebben we eerste concept beleidsplan uit gedestilleerd.”* Bij respondent 13 gaan ze nog wat verder, in haar ziekenhuis hebben ze een permanente externe advies raad opgezet van duurzaamheidsdeskundigen die de Raad van Bestuur advies geeft over het duurzaamheidsbeleid en de visie: *“we hebben een externe adviesraad van buiten die dus onze Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over duurzaamheidsbeleid en visie en zo (...) die adviesraad, is een kleine kern. En daaromheen zit zeg maar een schil en die kern is de vaste groep en die schil zijn zeg maar steeds inhoudsdeskundigen van waar wij op een bepaald moment behoefte aan hebben qua deskundigheid”.*

In deze paragraaf is onderzocht op welke manier publieke managers extern legitimiteit en middelen proberen te verkrijgen ten behoeve van het interne verduurzamingsproces. Er is gebleken dat de respondenten het belang inzien van het in kaart brengen en betrekken van de belangrijkste stakeholders. Tevens is gebleken dat, om voldoende legitimiteit en middelen te verkrijgen van de stakeholders, het voor de respondenten van belang is om met stakeholders in gesprek te gaan, je visie helder voor ogen te hebben en de stakeholders te overtuigen van de noodzaak voor de verduurzaming. Daarbij is het van belang om met voldoende argumenten en bewijzen aan te komen. Tenslotte is naar voren gekomen dat de respondenten externe partijen inzetten om zo intern meer draagvlak en visie te verkrijgen.

5.3. Conclusie

Om gedegen antwoord te kunnen geven op de vraag: *Wat beweegt managers en bestuurders uit zorginstellingen om hun zorginstelling te verduurzamen en hoe proberen ze vervolgens legitimiteit en capaciteit te krijgen?*, heb ik de vraag in dit hoofdstuk in twee onderdelen opgesplitst. In deze analyse heb ik gebruik gemaakt van de wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader en van de 15 interviews die ik heb afgenomen met bestuurders en managers uit zorginstellingen.

De respondenten verschillen in hun interpretatie van MVO en Duurzaamheid. Allen zijn het er over eens dat MVO en Duurzaamheid bestaat uit een People, Planet en Profit aspect. Sommige respondenten benaderen MVO meer vanuit de Planet kant, terwijl andere respondenten spreken over een meer brede invulling van het thema duurzaamheid.

In de literatuur over beweegredenen om te verduurzamen wordt vooral gesproken over managers uit de private sector. Uit de interviews is gebleken dat ook publieke managers beweegredenen hebben om de organisatie te verduurzamen. Strategische beweegredenen kwamen voornamelijk voort uit de wil om de zorginstellingen financieel gezond te houden, de institutionele druk die men voelde en omdat men een goed imago wilde verkrijgen. De morele beweegredenen worden in de literatuur onderbelicht. Men gaat vaak niet verder dan dat 'publieke managers intrinsiek gemotiveerde mensen zijn'. Uit dit onderzoek is gebleken dat publieke managers uit zorginstellingen verschillende morele beweegredenen hebben. De beweegredenen variëren van: een aantal respondenten die er privé ook (altijd) al mee bezig is geweest; de wil van een aantal respondenten om iets bij te dragen aan de maatschappij; respondenten die door te verduurzamen de aarde leefbaar willen houden; men vindt het noodzakelijk voor medewerkers en patiënten. Sommige respondenten hebben een bepalend moment in hun leven meegemaakt dat hen nu beweegt hun organisatie te willen verduurzamen.

Tevens is gebleken dat het analytische onderscheid dat in de wetenschappelijke literatuur wordt gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen om de organisatie te verduurzamen in werkelijkheid meer met elkaar verweven zijn. Wel lijkt een meerderheid van de respondenten meer morele overwegingen dan strategische beweegredenen te hebben. Dit kan op twee manieren worden uitgelegd. Het zou kunnen dat medewerkers uit de zorgsector het type mens is dat vanuit morele overwegingen in de zorgsector is gaan werken. Het zou ook kunnen voortkomen uit het feit dat morele overwegingen meer sociaal wenselijk zijn dan strategische overwegingen, waardoor respondenten eerder geneigd zijn hun morele overwegingen te uiten.

Duidelijk is geworden wat de respondenten uit de zorginstellingen beweegt om hun organisatie te verduurzamen. Vervolgens ben ik dieper ingegaan op hoe de respondenten legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen, om zo de organisatie daadwerkelijk te kunnen verduurzamen. De meeste strategieën die worden gebruikt om draagvlak en middelen te verkrijgen, worden overigens ook ingezet bij veranderings- en innovatieprocessen die zich niet richten op duurzaamheid.

Gebleken is dat de respondenten tegen verschillende problemen en weerstand aanlopen wanneer zij legitimiteit en capaciteit trachten te verkrijgen. Respondenten lopen voornamelijk aan tegen het gebrek aan budget en het gebrek aan een lange termijnvisie bij het bestuur. Daarbij is gebleken dat zorginstellingen grote externe en interne druk ervaren. Dit komt volgens een aantal respondenten onder andere door de overregulering vanuit de overheid. Het interessante is dat een andere respondent echter van mening is, dat overregulering vaak als excuus wordt gebruikt om niet te hoeven innoveren. Tevens is gebleken dat zorginstellingen vaak risicomijdend zijn, de medewerkers weinig veranderkracht bezitten en sommige medewerkers onwetend zijn waardoor ze weerstand bieden.

Om toch voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen vormen de respondenten allereerst een heldere visie op duurzaamheid in de organisatie. Zodra deze tot stand gekomen is, beginnen de respondenten met het creëren van draagvlak en het verkrijgen van middelen. De respondenten zetten hiertoe de volgende middelen in: communicatie; het voeren van veel gesprekken; actief gebruik maken van framing; steun verkrijgen vanuit de raad van bestuur; bewijzen verzamelen en intern creëren van financiële en mentale ruimte.

Om een gedegen antwoord te kunnen geven op het tweede deel van de hoofdvraag, heb ik tevens geanalyseerd op welke manier de respondenten bij externe stakeholders legitimiteit en steun proberen te verkrijgen, ten behoeve van het interne verduurzamingsproces. Daaruit komt naar voren dat de respondenten het belang inzien van het betrekken van de belangrijkste stakeholders. Tevens blijkt dat het van belang is om met stakeholders in gesprek te gaan, je visie helder voor ogen te hebben en de stakeholders te overtuigen van de noodzaak voor de verduurzaming. Daarbij is het van belang om met voldoende argumenten en bewijzen aan te komen.

Uit de interviews blijkt tot slot dat de respondenten vaak externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak, middelen en kennis te verkrijgen.

Uit het theoretisch kader is gebleken dat de publieke manager het verduurzamingsproces niet alleen trekt, maar vaak in een klein groepje met gedreven collega's. Binnen deze groep ligt er wel een belangrijke rol voor de publieke manager. Hij/zij is in staat de Strategische Driehoek van Moore (2000) op zo'n manier te managen, dat er voldoende legitimiteit en capaciteit voor het verduurzamingsproces verkregen wordt. Hoewel er dus niet sprake is van één zogenaamde Hero Innovator, blijkt uit de interviews dat het wel degelijk kan helpen wanneer de publieke manager een aanstekelijk enthousiasme heeft waardoor mensen sneller in de visie van hem/haar mee gaan.

6. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van beweegredenen van managers in de publieke sector om hun organisatie te verduurzamen en inzicht te verkrijgen in de manier waarop de publieke managers vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen om het interne verduurzamingsproces te kunnen starten. Hiertoe stond de volgende hoofdvraag centraal:

Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen en hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

Deze hoofdvraag is zowel theoretisch als empirisch onderzocht. In het theoretische onderzoek is uiteen gezet, wat volgens de wetenschappelijke literatuur beweegredenen van publieke managers zijn om hun organisatie te willen verduurzamen en op welke manier zij vervolgens legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen, om de organisatie te verduurzamen. Daartoe stonden de volgende concepten centraal: duurzaamheid; beweegredenen; innovatieprocessen; interne en externe strategieën. De strategische driehoek van Moore (2000) vormde het leidende raamwerk van waaruit de concepten werden geanalyseerd. De strategische driehoek zet uiteen, hoe publieke organisaties op een strategische manier publieke waarden kunnen toevoegen. De theoretische bevindingen zijn vervolgens empirisch onderzocht middels 15 interviews met bestuurders en managers uit zorginstellingen, die zijn aangesloten bij het MVO Netwerk Zorg. Hierin richtte ik mij speciaal op wat publieke managers uit zorginstellingen beweegt, om hun zorginstelling te verduurzamen en hoe de managers uit zorginstellingen interne en externe legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen, om hun organisatie daadwerkelijk te kunnen verduurzamen. De empirische data zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van de literatuur uit het theoretisch kader. De hoofdvraag van dit onderzoek wordt in de beantwoording in twee delen gesplitst. Hieronder wordt eerst antwoord gegeven op het eerste deel, vervolgens op het tweede deel.

6.1. Wat beweegt publieke managers om hun organisatie te willen verduurzamen?

Uit dit onderzoek is gebleken dat publieke managers verschillende beweegredenen hebben om hun organisatie te verduurzamen. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen. Respondenten uit dit onderzoek geven aan dat de strategische beweegredenen voornamelijk voortkomen uit de wil om de organisatie financieel gezond te houden; door de institutionele druk die men voelt; en omdat men een goed imago wil verkrijgen. De morele beweegredenen variëren: respondenten zijn er privé ook (altijd) al mee bezig geweest; de wil om iets bij te dragen aan de maatschappij; door te verduurzamen de aarde leefbaar houden; men acht het noodzakelijk voor medewerkers en patiënten. Sommige respondenten hebben een bepalend moment in hun leven meegemaakt dat hen nu beweegt hun organisatie te willen verduurzamen.

Eveneens is gebleken dat het analytische onderscheid dat in de wetenschappelijke literatuur wordt gemaakt tussen strategische en morele beweegredenen om de organisatie te verduurzamen, in werkelijkheid meer met elkaar verweven is. Wel lijkt een meerderheid van de respondenten meer morele overwegingen dan strategische beweegredenen te hebben. Dit kan op twee manieren

worden uitgelegd. Het zou kunnen dat medewerkers uit de zorgsector het type mens is dat intrinsiek gemotiveerd is. Het zou ook kunnen voortkomen uit het feit dat morele overwegingen meer sociaal wenselijk zijn dan strategische overwegingen, waardoor respondenten eerder geneigd zijn hun morele overwegingen te uiten.

Tevens wordt opgemerkt dat publieke managers verschillende betekenissen aan duurzaamheid geven. Uit de literatuur blijkt dat duurzaamheid een ambigu begrip is, en dit onderstrepen de respondenten dan ook. Uit dit onderzoek is niet gebleken dat het verschil in betekenis dat publieke managers aan duurzaamheid geven, leidt tot verschil in hun beweegredenen.

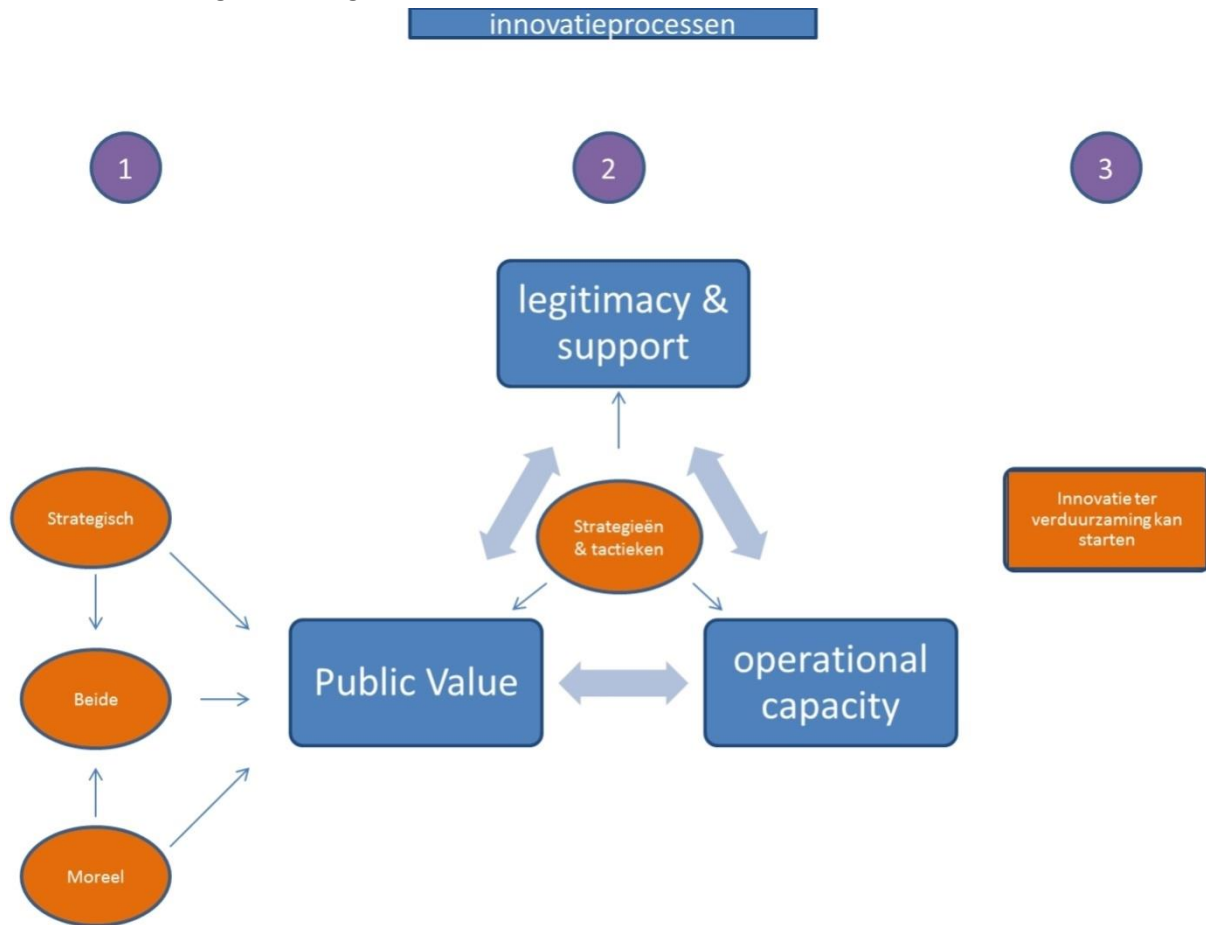
Tot slot is duidelijk geworden dat verduurzamingsprocessen bij publieke managers uit verschillende beweegredenen voortkomen. Hierdoor kunnen de publieke managers verschillende doelen voor ogen hebben met verduurzaming van de organisatie, ondanks dat men allemaal over de termen 'duurzaamheid' en 'MVO' spreekt.

6.2. Hoe proberen ze hier vervolgens legitimiteit en capaciteit voor te verkrijgen?

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden, dat publieke managers in de zorgsector zowel interne als externe legitimiteit en capaciteit proberen te verkrijgen. Hiertoe zetten zij een aantal strategieën in. Respondenten uit dit onderzoek geven aan dat zij beginnen met het formuleren van een heldere visie op duurzaamheid. Duidelijk is geworden dat de visie in innovatieprocessen de motor vormt van waaruit de verandering in de organisatie in gang wordt gezet. Zodra deze gevormd is, wordt de visie gecommuniceerd. De publieke manager gaat in gesprek om anderen mee te krijgen in de visie en maakt daarbij actief gebruik van framing. Er wordt getracht steun vanuit de Raad van Bestuur en belangrijke stakeholders te krijgen. Er worden bewijzen verzameld die de visie onderstrepen en men poogt financiële en mentale ruimte te creëren om het verduurzamingsproces te kunnen starten. Het verschil tussen interne en externe strategieën is dat men extern eerst de stakeholders in kaart moet brengen, omdat niet meteen duidelijk is wie overtuigd moet worden. Terwijl intern duidelijker is wie overtuigd moet worden. De strategieën die de respondenten uiteenzetten, komen ook naar voren in de wetenschappelijke literatuur. Opvallend is dat de respondenten vaak externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak, middelen en kennis te verkrijgen. De meeste strategieën die worden gebruikt om draagvlak en middelen voor het verduurzamingsproces te verkrijgen, worden ook ingezet bij veranderings- en innovatieprocessen die zich niet richten op duurzaamheid.

Daarnaast is duidelijk geworden dat publieke managers hierbij verschillende problemen, en weerstand, ervaren. Respondenten in dit onderzoek lopen voornamelijk aan tegen het gebrek aan budget en het gebrek aan een lange termijnvisie van het bestuur. Tevens is gebleken dat zorginstellingen grote externe en interne druk ervaren. Dit komt volgens een aantal respondenten onder andere door de overregulering vanuit de overheid. Tot slot is gebleken dat de respondenten vinden dat zorginstellingen vaak risicomijdend zijn. Ook vinden ze dat hun collega's weinig veranderkracht bezitten en dat sommigen onwetend zijn waardoor ze weerstand bieden. De problemen en weerstand die uit het empirische onderzoek naar voren komen, worden onderschreven door de wetenschappelijke literatuur over innovatieprocessen.

Bovenstaand antwoord geeft een beeld van de eerste fasen van een verduurzamingsproces in publieke organisaties, waarmee het antwoord geeft op de hoofdvraag van dit onderzoek. Wanneer men de literatuur verbindt met de empirie, vloeit hier figuur 2 (p.68) uit voort. Figuur 2 maakt de eerste fasen van innovatieprocessen visueel. In fase 1 ontstaan bij de publieke manager morele en/of strategische beweegredenen om de organisatie te innoveren. Uit dit onderzoek is gebleken dat publieke managers vaak zowel morele als strategische beweegredenen heeft van waaruit men de organisatie wil innoveren naar een duurzame organisatie. In fase 2 worden strategieën en tactieken ingezet, om intern en extern voldoende legitimiteit en capaciteit te verkrijgen, zodat de visie van de publieke manager verwezenlijkt kan worden. In fase 3 kan gestart worden met het innovatieproces ter verduurzaming van de organisatie.



Figuur 2 weergave van de eerste fasen van innovatieprocessen

6.3. Wat zegt dit nu over het grotere thema?

Nu een antwoord is gegeven op de hoofdvraag, is het van belang te onderzoeken wat dit nu zegt over het grotere thema van verduurzamingsprocessen in de publieke sector. Ten eerste kan worden vastgesteld dat er publieke organisaties zijn die zich aansluiten bij de wereldwijde trend van duurzaamheid en MVO. Managers uit de publieke sector hebben verschillende morele en strategische beweegredenen om hun organisatie te willen verduurzamen. Men verwacht in een duurzame organisatie oplossingen te vinden voor uitdagingen en problemen waar de eigen organisatie en de maatschappij voor staan. Zo kan iemand intrinsiek gemotiveerd zijn om via

verduurzaming van de organisatie de aarde leefbaar te houden, terwijl iemand anders in een duurzame organisatie verwacht beter om te kunnen gaan met de institutionele druk.

Het is van belang helder te hebben met welk doel publieke managers en medewerkers zich inzetten voor de verduurzaming van de organisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat publieke managers verschillende beweegredenen hebben om hun organisatie te verduurzamen. Deze kunnen voortkomen uit uitdagingen op organisatie, milieu en maatschappelijk niveau. Het gevolg hiervan is dat in een groepje medewerkers die de organisatie willen verduurzamen, verschillende doelen worden nagestreefd. Tevens kan het voorkomen dat publieke managers duurzaamheid slechts als trend zien. Zij zoeken hun oplossingen voor uitdagingen op dit moment in verduurzaming van de organisatie, maar stappen over twee jaar wellicht over op een nieuwe trend. Tegelijkertijd is uit dit onderzoek duidelijk geworden dat er ook managers zijn die vanuit een intrinsieke motivatie altijd al bezig zijn geweest met mens, milieu en/of maatschappij. Dat zij nu gezien worden in de organisatie, komt voort uit het feit dat MVO nu een wereldwijde beweging is. Het kan in innovatieprocessen ter verduurzaming van de organisatie interessant zijn dit onderscheid voor ogen te hebben.

Het verschil van beweegredenen en doelen bij verduurzamingsprocessen komt mede voort uit het feit dat duurzaamheid en MVO grote en ambigue begrippen zijn, die breed geïnterpreteerd worden. Zodra duidelijk is wat collega's in een groep ter verduurzaming van de organisatie beweegt, wordt helder wat iemands drijfveer is en welk probleem men via verduurzaming van de organisatie denkt op te kunnen lossen.

Tevens is gebleken dat publieke managers op meerdere borden moeten kunnen schaken, en verschillende capaciteiten moeten bezitten om innovatieprocessen in de publieke sector van de grond te kunnen krijgen. Iemand moet zowel een intern als extern spel kunnen spelen. Ook moet de publieke manager zowel een visie kunnen vormen, als communicatief sterk zijn en weten op welk moment en op welke manier een verhaal geframed moet worden. Tegelijkertijd moet de manager ook harde bewijzen kunnen verzamelen, de top van de organisatie zien te overtuigen en mentale en financiële ruimte zien te creëren. De kans is groot dat de publieke manager deze capaciteiten niet allemaal bezit. Vaak wordt een innovatieproces in de publieke sector dan ook gestart en begeleid door een klein groepje gemotiveerde mensen. Het is aan de manager om de groep op zo'n manier samen te stellen en te managen dat alle benodigde capaciteiten aanwezig zijn en op de juiste momenten worden ingezet.

Gebleken is dat bij verduurzamingsprocessen, framing een effectief middel is om mensen te overtuigen van de noodzaak voor de verduurzaming van de organisatie. Verschillende vormen van framing worden ook ingezet in het algemene duurzaamheidsdebat. Toch is ook naar voren gekomen dat, om innovatieprocessen ter verduurzaming te kunnen starten, men niet enkel een geframed verkooppraatje moet houden. Het enthousiasme van de publieke manager en leden van het groepje dat de organisatie wil verduurzamen, speelt ook een grote rol in het overtuigen en enthousiasmeren van de rest van de organisatie en van externe stakeholders.

6.4. Aanbevelingen

Doe het niet alleen en praat met elkaar

Uit dit onderzoek blijkt dat er veel verschillende kwaliteiten en capaciteiten nodig zijn om een innovatieproces te kunnen starten. Daarom beveel ik publieke managers die hun organisatie willen verduurzamen aan, te beginnen met het vormen van een klein groepje gemotiveerde mensen. Realiseer je daarbij waarom iemand zijn of haar organisatie wil verduurzamen en welk doel die persoon er mee voor ogen heeft. Duurzaamheid is een breed begrip dat verschillend geïnterpreteerd wordt en de uitdagingen in de publieke sector en de maatschappij zijn divers. Het doel dat iemand via verduurzaming van de organisatie probeert te bereiken, verschilt daarmee per persoon. Vertel elkaar dus in het groepje collega's die de organisatie wil verduurzamen, vanuit welke beweegredenen en met welk doel je aan tafel zit en creëer dan samen een visie ter verduurzaming van de organisatie. Zet ieders kwaliteiten in, om intern en extern voldoende legitimiteit en capaciteit te verkrijgen om het innovatieproces ter verduurzaming van de organisatie te kunnen starten en te laten slagen.

Voor het MVO Netwerk Zorg

Uit dit onderzoek is gebleken dat de publieke managers van zorginstellingen vaak externe partijen inzetten, om zo intern meer draagvlak, middelen en kennis te verkrijgen. Aangezien ik voor dit onderzoek met respondenten heb gesproken die deelnemen in het MVO Netwerk Zorg, beveel ik het MVO Netwerk Zorg aan te onderzoeken of haar activiteiten aansluiten bij deze wensen van haar deelnemers.

Verder onderzoek

In dit onderzoek zijn de eerste fases van verduurzamingsprocessen onderzocht. In een vervolg onderzoek kan worden ingegaan op de volgende fases van het verduurzamingsproces. Lukt het publieke managers om met deze strategieën en tactieken voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen? Tot slot kan worden onderzocht of het de organisaties lukt om duurzaam te worden en daarmee hun impact op de samenleving te verbeteren.

In dit onderzoek lag de focus op acht organisaties die iets met duurzaamheid hebben. De zorginstellingen zijn van mening dat een duurzame organisatie, de uitdagingen en problemen waar de zorgsector mee kampt, aan kan pakken. Het zou interessant kunnen zijn om te onderzoeken hoe zorginstellingen die niks met duurzaamheid hebben, diezelfde problemen en uitdagingen aan proberen te pakken.

7. Discussie

In ieder kwalitatief onderzoek wordt de onderzoeker voor keuzes gesteld. De keuzes die ik heb gemaakt kunnen de uitkomsten van het onderzoek hebben beïnvloed. In dit hoofdstuk wordt daarom stilgestaan bij een aantal onderwerpen en keuzes die extra aandacht behoeven.

De keuze voor respondenten is een bewust en weloverwogen proces geweest. Ik heb getracht een gevarieerde groep publieke managers uit zorginstellingen te vormen, die allen iets met duurzaamheid hebben. Toch zijn hierbij ook groepen in de zorginstellingen onderbelicht gelaten. Ik heb mij in dit onderzoek niet gericht op *professionals*, zoals artsen en verplegers, die hun organisatie willen verduurzamen. Het zou kunnen dat bij deze groep professionals bepaalde beweegredenen een belangrijke rol spelen, terwijl andere beweegredenen nauwelijks naar voren komen. Hetzelfde geldt voor de manier waarop zij legitimiteit en capaciteit in de organisatie proberen te verkrijgen. In verder onderzoek zou gefocust kunnen worden op deze groep respondenten uit zorginstellingen.

Daarnaast heb ik er in dit onderzoek voor gekozen om te focussen op de persoonlijke processen, beweegredenen en interpretaties van de respondenten omtrent het onderzoeksonderwerp. Het hoofdstuk met bevindingen (hoofdstuk 5) heb ik gebaseerd op basis van de empirische data, verkregen via interviews met de respondenten. De kans bestaat echter dat respondenten hun antwoorden te positief of te negatief framen. Waarnemingen voortkomend uit de interviews worden namelijk beïnvloed door toevallige of onsystematische fouten. In het hoofdstuk Methodologie staat beschreven hoe ik zo betrouwbaar en validabel mogelijk onderzoek heb verricht. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt afgelezen uit de precisie van de methoden van dataverzameling. Ik heb een zo gestandaardiseerd mogelijke methode van dataverzameling toegepast. De betrouwbaarheid van dit onderzoek had tevens vergroot kunnen worden door naast de interviews, op een andere manier data te verzamelen. Bijvoorbeeld via documentanalyse en participerende observaties. Observaties brengen andere aspecten aan het licht dan een interview (Van Thiel, 2010, p.83). In een gesprek kunnen mensen zich wellicht anders voordoen, maar dit zal de respondent niet volhouden wanneer hij/zij langdurig wordt geobserveerd (Van Thiel, 2010, p.83). Op deze manier had ik kunnen onderzoeken of wat de respondenten zeggen, ook plaats vindt in de dagelijkse praktijk. Wanneer ik er echter voor had gekozen respondenten te observeren, dan had ik uit tijdgebrek minder respondenten kunnen interviewen. De dataset wordt hierdoor minder rijk en breed. In ieder onderzoek moeten keuzes worden gemaakt, ik heb gekozen voor de optie waarbij ik een rijke en brede dataset kon verwerven.

8. Literatuurlijst

- Academy Magazine. (2010). Opgeroepen op 1 september 2014 via http://cdn.vellance.com/speakers/data/speakers/1208/publications/publication_1181.pdf
- Aguilera, R. V., D. E. Rupp, C. A. Williams and J. Ganapathi (2007), 'Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations', *Academy of Management Review* 32(3), 836–863.
- Alford, J., O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, pp171-191.
- Altshuler, A. A., & Behn, R. D. (1997). *Innovation in American government: Challenges, opportunities, and dilemmas*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Irwin.
- Auld, G., Bernstein, S., & Cashore, B. (2008). The New Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*. Nr 33, pp413-35.
- Avelino, F. & Rotmans, J. (2009), 'Power in transitions', *European Journal of Social Theory* 12, no. 4, 543-569
- 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.
- Bekkers, V. J., Edelenbos, J., & Steijn, A. J. (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Benington, J. and Hartely, J. (1999). 'Inter-organizational collaboration for knowledge generation and application between academics, policymakers and practitioners'. Warwick Business School.
- Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67:3, 488-503.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-008-9795-z
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(2), 946–967.
- Carriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Cels, S., Jong, J. d., & Nauta, F. (2012). *Agents of Change: Strategy and tactics for social innovation*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

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. *Academy of Management Journal*, 34:3 pp555-90.

Davies, R. (2003), 'The Business Community: Social Responsibility and Corporate Values', in J. H. Dunning (ed.), *Making Globalization Good: The Moral Challenges of Global Capitalism* (Oxford University Press, New York, NY), pp. 301–319.

Desai, A. B. and Rittenburg, T., (1997), 'Global Ethics: an Integrative Framework for MNEs', *Journal of Business Ethics* 16(8), 791–800.

Drumwright, M. E., (1994), 'Socially Responsible Organisational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion', *Journal of Marketing* 58 (July), 1–19.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

Ellen, P. S., D. J. Webb and L. A. Mohr (2006), 'Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147–157.

Fineman, S. and Clarke, K., (1996), 'Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response', *Journal of Management Studies* 33(6), 715–731.

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.

Galaskiewicz, J. and Colman, M. S., (2006), 'Collaboration Between Corporations and Nonprofit Organizations', in W. W. Powell and R. Steinberg (eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (Yale University Press, New Haven, CT).

Grin, J., Rotmans, J., & Schot, J. W. (2010). *Transitions to sustainable development: New directions in the study of long term transformative change*. New York: Routledge.

Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*. 25:1. 27-34

Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*. nr 50, pp33-44.

Hofstede, G., (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Sage, Beverly Hills, CA).

Huijsman, R. (2013). Hoe slaagt de MOL? Management, Organisatie & Leiderschap voor toekomstige ouderenzorg. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Intergovernmental Panel on Climate Change (1990) *Climate Change: The IPCC Scientific Assessment 1990*. Cambridge: Cambridge University Press.

Intergovernmental Panel on Climate Change (1992) *Climate Change 1992: The Supplementary Report to the IPCC Scientific Assessment*. Cambridge: Cambridge University Press.

Intergovernmental Panel on Climate Change (1995) *Climate Change 1995 The Science of Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press.

Itkonen, T. (2009). Stories of hope and decline: Interest group effectiveness in national special education policy. *Educational Policy*, 23(1), 43-65.

Kahle, Lynn R., Poulos, B. and Sukhdial, A., (1988), 'Changes in Social Values in the United States During the Past Decade', *Journal of Advertising Research*. (February/March), 35-41.

Kingdon, J. (2003) *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2nd ed. New York: Longman.

Knegt, A. (2011). *Nu Zorg(en) Voor Morgen*. Woerden: NIGZ.

Knight, K. E., (1967) A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*. 40:4 pp478-96.

Korteland, E. (2011) 'Diffusie en Adoptie van Interorganisationele Innovaties in de Publieke Sector: Een Onderzoek Binnen de Beleidssectoren Onderwijs en Veiligheid'. Doctoral thesis, Erasmus University Rotterdam, the Netherlands.

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 57-67.

Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.

Ligthart, W., Roos, R. & Buts, B. (2011). *Leiderschap in turbulente tijden*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Logsdon, J. M. and Wood (2002), 'Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction'. *Business Society* 41, 365-370.

Maas, K. (2009). *Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.

Marrewijk, M. van. (2012). *Eforis*. Opgeroepen op juli 2, 2014, van <http://eforis.nl/wp-content/uploads/2012/09/WP-van-Marrewijk-contextgerelateerde-MVO-en-DO.pdf>

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.

McWilliams, A. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-128.

Meijer, A. (2014). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16:2, 199-216.

Menon, A. and Menon, A., (1997), 'Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy', *Journal of Marketing* 61 (January), 51-67.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Volunatry Sector Quarterly*, 29 (1), 183-204.

Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Moratis, L., & Veen, M. (2006). *Basisboek MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Mulgan, G., Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. Working paper. Geraadpleegd op 24 juni via:

file:///C:/Users/jansjegerritsen/Documents/Master%20Publiek%20Management/Scriptie/innovation_in_the_public_sector.pdf

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13 pp705-50.

MVO Netwerk Zorg. (2012). *Jaarplan MVO Netwerk Zorg 2012*. Utrecht: MVO Netwerk Zorg

MVO Netwerk Zorg (2014). Opgeroepen op 2 september 2014:
<http://www.mvonderland.nl/node/27331>

MVO Netwerk Zorg (2014). Opgeroepen op 2 september 2014:
<http://www.mvonderland.nl/networks/mvo-netwerk-zorg/activiteiten>

MVO Nederland. (2014). Opgeroepen op 27 augustus 2014 via www.mvonderland.nl

Nadler, D.A. and Tushman, M.L., (1989), Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, vol. III, No 3, pp194-204.

Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho (2e ed.).

Oliver, W. M. (2000). The Third Generation of Community Policing: Moving Through Innovation, Diffusion, and Institutionalization. *Police Quarterly*, 3:4 pp367-88.

Osborne, S. P. and Brown, L. (2005) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Milton Park: Routledge.

Perri 6 (1993). Innovation by nonprofit organizations: Policy and research issues. *Nonprofit Management and Leadership*, 3:4 pp 397-414.



Philips. (2014). Opgeroepen op 10 juni 2014 via: www.annualreport2012.philips.com

Philips. (2014). Opgeroepen op 10 juni 2014 via:
<http://www.philips.com/about/sustainability/integratedannualreport/index.page>

Punch, K. (1998). Collecting qualitative data. In K. Punch, *Introduction to Social Research, Qualitative and Quantitative approaches* (1st ed., pp. 168-190). London: Sage.

Roberts, N. C. and King, P. J. (1991) Policy Entrepreneurs: Their Activity Structure and Function in the Policy Process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1:2 pp147–75.

Roberts, N. C., & King, P. J. (1996). *Transforming public policy: Dynamics of policy entrepreneurship and innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Robertson, D. C., (1991). 'Corporate Ethics Programs: The Impact of Firm Size', in B. Harvey, H. Van Luijk and G. Corbetta (eds.), *Market Morality and Company Size* (Kluwer, Dordrecht, The Netherlands), pp. 119–136.

Roorda e.a. (2012): Methoden in transitie management. Een inleiding op de vijf kernmethoden. Drift. Geraadpleegd op 24 juni via: <http://www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2012/10/E-2012.04-Methoden-in-Transitiemanagement-Roorda-et-al-2012.pdf>

Rotmans, J. (2005). Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit. Hoofddorp: Brummelkamp.

Rotmans, J. (2012). In het oog van de orkaan: Nederland in transitie. Boxtel: Aeneas.

Sangle, S. (2009). Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. nr 17, pp305-214

Sen, S., C. B. Bhattacharya and Korschun, D., (2006), 'The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment'. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34(2), 158–166.

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3rd ed.). London: Sage.

Stone, D. (versie uit 2001). *Policy Paradox: The art of Political Decision Making*, Revised Edition. New York: Norton & Company.

Studium Generale. (1990). *Studium Generale Reeks*. Utrecht, volume: 8903, 1 – 113

Swanson, D. L., (1995), 'Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model', *Academy of Management Review* 20(1), 43–64.

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

Torring, J., & Sorensen, E. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*. 43:8 pp842-68.

Unilever (2014). Opgeroepen op 10 juni 2014 via: <http://www.unilever.com/sustainable-living/betterlivelihoods/impact-studies/indonesia/>



Unilever. (2014). Opgeroepen op 10 juni 2014 via: <http://www.unilever.com/sustainable-living/>

Viatore. (2014). Opgeroepen op 11 september 2014 via: <http://www.viatore.nl/>

Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84:2 pp311-35.

Weaver, P., Jäger, J. & Rotmans, J. (eds.) (2008). 'Integrated Sustainability Assessment: concept, process and tools'. *Special Issue of the International Journal of innovation and Sustainable Development*, vol. 3, no 1, 1-162

Wilson, D., (2002), 'This Juvenile Posturing is for Punks'. *The Guardian* (16th January), 8.

Wood, D. L., (1991), 'Corporate Social Performance Revisited'. *Academy of Management Review* 16(4),691-718.

Young, D. (1986). Executive leadership in nonprofit organizations. In W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector*.

Bijlage 1. Topiclijst

Wat beweegt publieke managers om te innoveren en hoe proberen ze hier vervolgens hun collega's enthousiast voor te krijgen?

1. Introductie

- Onderzoek introduceren
- anonimiteit/vertrouwelijkheid gegevens
- toestemming opname?

2. Voorstellen

- Voorstellen
 - Functie? Werkzaamheden?
-

3. Duurzaamheid en MVO & innovatieprocessen

- *Hoe interpreteren publieke managers MVO en Duurzaamheid?*
- Wat is voor u een MVO project/activiteit waar u bij betrokken bent of was, die klopte voor u?
 - Waarom klopte dat project/activiteit?
 - Wat was er MVO aan voor u? Wat is dan MVO voor u?
 - Vindt u het een innovatief project? Waarom?
 - Wat was het doel van het project?
 - Nieuwe publieke dienst leveren of huidige optimaliseren?
 - Raakt het aan het primaire proces van de organisatie?
 - Hoe omvangrijk is de verandering volgens u? (binnen systeem? Of nieuw systeem?)
 - Heeft u dat project zelf geïnitieerd? Of iemand anders?

4. Beweegredenen om te verduurzamen

Wat beweegt een publieke manager om de organisatie te verduurzamen?

- Ziet u zichzelf als iemand die in uw organisatie zaken verandert/voort brengt?
- Wat is voor u een bepalende gebeurtenis die u drijft om uw organisatie te verduurzamen?
 - Gevoel van noodzaak voor verandering? (economische noodzaak, concurrentie, financieel gezond, anderen hebben het ook, maatschappelijke noodzaak)
 - Diepe persoonlijke motivatie (privé gebeurtenis, zit in persoonlijkheid, inzicht gehad)
 - Geen eigen drijfveer?
- Welke normen en waarden heeft u vanuit vroeger mee gekregen die aansluiten bij innovatie naar een duurzamere wereld?

5. Operationele capaciteit (intern) t.a.v. de innovatie

- *Denkt de publieke manager dat het idee (voor verandering/innovatie) een kans van slagen heeft?*
- Is er volgens u voldoende capaciteit vrij gemaakt voor om uw organisatie te veranderen?
 - Heeft u zich daar hard voor gemaakt?
- Zijn er volgens u genoeg mensen betrokken bij de mvo innovatie? Groepje? Of alleen of enkel leidinggevende boven zich?
- Zijn er nog zaken in de organisatie (regels, protocollen etc.) die de verandering helpen te versnellen of vertragen?
 - Bij negatief: kunnen regels gemakkelijk worden aangepast?
 - Bij positief: hoe werkt het mee dan?
- Wat is er aan middelen, mensen etc. beschikbaar of kan beschikbaar worden gemaakt (interne hulpbronnen)?
- Regels, richtlijnen,
- gewoontes,
- budget,
- deskundigheid bij medewerkers,
- mate van werkdruk bij medewerkers,
- eerdere successen op terrein van innovatie

6. Verkrijgen van interne legitimiteit en steun

- *Hoe probeert een publieke manager zijn/haar gezaghebbende en andere collega's enthousiast te krijgen voor zijn/haar visie?*
- Wie heeft u nodig, op welk vlak, in welke mate, hoe staat dat er nu voor, en hoe zou je dat zo kunnen organiseren dat het naar een hoger niveau komt?
- Hoe probeert u collega's mee te krijgen?
 - Enthousiasmeren? noodzaak laten zien? vragen stellen bij huidige gang van zaken?
- Hebben uw eigen drijfveren hier nog effect op, denkt u?
- Hoe staan uw collega's tegenover de veranderingen/verduurzaming, denkt u?
 - Bij negatief: hoe gaat u daar mee om?
 - Bij positief: wat levert u dat op?
- Kent u de beweegredenen van uw collega's? Heeft u hen er naar gevraagd?
- Probeert u uw leidinggevende of andere sleutel figuren aan u te binden?(hoe) Of liever alleen?
- Op welke manier probeert u externe steun te verwerven en heeft dat intern gevolgen?
- Op welke manier probeert u interne steun te verwerven en heeft dat extern gevolgen?

7. Verkrijgen van externe legitimiteit

- *Hoe probeert de publieke manager stakeholders enthousiast te krijgen voor zijn of haar visie?*

- Buitenwereld: Wie heeft u nodig, op welk vlak, in welke mate, hoe staat dat er nu voor, en hoe zou u dat zo kunnen organiseren dat het naar een hoger niveau komt?
 - Hoe probeert u stakeholders mee te krijgen?
 - Enthousiasmeren? noodzaak laten zien? vragen stellen bij huidige gang van zaken?
 - Probeert u externe sleutel figuren aan u te binden?(hoe) Of liever alleen?
 - Op welke manier probeert u externe steun te verwerven en heeft dat intern gevolgen?
 - Op welke manier probeert u interne steun te verwerven en heeft dat extern gevolgen?
-

1. Afsluiting

- Samenvatten
- Zijn er thema's die nog niet in het gesprek aan de orde zijn geweest, maar die wel van belang (kunnen) zijn voor het onderzoek?
- Bedanken
- Interesse in ontvangen scriptie?

Bijlage 2. Codeboom

- Functie
 - MVO toebedeeld gekregen
 - MVO in functie
 - MVO zelf geïnitieerd
- Legitimacy en support
 - Externe samenwerkingsverbanden
 - Bewijzen verzamelen
 - Framing
 - Presenteren als de geschikte persoon
 - Visie communiceren
 - In gesprek gaan
 - Stakeholders in kaart brengen
- Operational capacity
 - Weerst: wantrouwen
 - Gebrek aan visie
 - Medewerkers zijn niet intrinsiek gemotiveerd
 - Medewerkers hebben korte termijn visie
 - Onwetendheidweerstand: zijn al maatschappelijk
 - Weerstand: professional weet het beter
 - Weerstand: project vs. integrale strategie
 - Culturele omgeving
 - Weerstand uit complexe publieke organisatie
 - Al druk genoeg
 - Sterke scheiding werk/privé
 - Sterk hiërarchisch
 - Platte organisatie
 - Ontwrichting systeem
 - Weinig prikkels om te veranderen
 - Veel interne en externe druk
 - Angst voor gevolgen bij falen
 - Strak georganiseerd
 - Regels en richtlijnen
 - Budget is al toebedeeld
 - Budget is beperkt
 - Risico mijdend
 - Bedreiging
 - Weinig veranderkracht
 - Strategieën en tactieken
 - Praktische problemen/risico's
 - Steun uit bestuur krijgen
 - Framing
 - Story of control
 - Story of decline
 - Verplichten
 - Trainen
 - In gesprek gaan
 - Communiceren
 - Visie vormen
 - Aansluiten bij bestaande initiatieven

- Gestructureerd aanpakken
 - Bewustwording creëren
 - Kleine stapjes zetten
 - Enthousiasmeren
 - Invloedrijke mensen aan zich binden
 - Externe
 - interne
 - Bewijzen verzamelen
 - Indirect
 - direct
 - Ruimte creëren
 - Mentaal
 - Financieel
 - Experiment
 - Veiligheid
 - Regels doorbreken
- Beweegredenen
 - Proces optimaliseren
 - Leuk thema
 - Strategisch én moreel
 - Gevoel van noodzaak
 - Strategisch
 - Positieve impact op winst
 - Afgerekend op kosten
 - Externe druk
 - Goed imago
 - Positionering/concurrentie positie
 - Moreel
 - Iets bij willen dragen aan de samenleving
 - Noodzakelijk voor de medewerker
 - Noodzakelijk voor patiënt
 - Idealist
 - Privé ook mee bezig
 - Door werk groeit bewustzijn
 - Iets mee gemaakt
 - Sociaal/culturele achtergrond
 - Politieke voorkeur
 - Sentiment gevoelens
 - Religieuze reden
 - Aarde leefbaar houden
 - Intrinsiek gemotiveerd
 - Past bij huidige generatie managers
- Innovaties ter MVO/Duurzaamheid
 - Mvo is onbekend
 - Term over een paar jaar niet gebruiken
 - Mvo is gelijk aan innovatie
 - Paraplu/groot begrip
 - Ambigue
 - Duurzaamheid
 - MVO
 - Systeemniveau
 - Externe druk

- Gevaar ondergang
- Fundamentele verandering
- Organisatieniveau
 - Fundamentele verandering
 - Niet echt fundamentele verandering
 - Bevordert publieke waarden
 - Sociale uitkomsten verbeteren
- Rol mens
 - Ambassadeurs
 - Coördinator
 - Groepje
 - Samen gesteld op functie
 - Op eigen initiatief
 - Hero innovator
 - Negatief tegenover
 - Positief tegenover

Bijlage 3. Transcripten

Deze bijlage is niet openbaar.