

Dilemma's in duurzaam ondernemen

Een kwalitatief onderzoek naar de spanningen die CEO's van B Corps ervaren in duurzaam ondernemen



Universiteit Utrecht

Jaimy Nijens
Organisatie, Verandering & Management
Universiteit Utrecht
Studentnummer: 3967387
Begeleider: dr. Jeroen Vermeulen
Tweede lezer: dr. Maikel Waardenburg
Augustus 2017

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het resultaat van mijn kwalitatief onderzoek naar de spanningen die CEO's van B Corps ervaren in duurzaam ondernemen. Allereerst ligt de focus op de vraag hoe de CEO's de centrale spanning ervaren tussen maatschappelijk belang en economisch gewin in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen. Ten tweede ligt de focus op de spanningen die zij ondervinden in het leidinggeven aan hun bedrijf. Naar mijn idee is het een boeiend en verrassende scriptie geworden. Een scriptie die ik niet zonder hobbels heb afgerond. Toch is het, naar mijn mening, gelukt om elke keer weer deze hobbels te nemen en een kritisch en spannend onderzoek te presenteren. Het schrijven van deze scriptie is daardoor voor mij een grote leerervaring geweest.

Een plek waar deze leerervaring het afgelopen jaar voor een groot gedeelte heeft plaatsgevonden is Kirkman Company B.V. Ongeveer een half jaar geleden liep ik voor het eerst bij dit bedrijf naar binnen. Ik heb hier de mogelijkheid gehad om meer kennis op te doen van duurzaam ondernemen. In het afgelopen half jaar heb ik me bezig gehouden met een zoektocht naar de drijfveren en het leidinggeven van CEO's, waarbij telkens de spanningen die hiertussen heersen terug zijn gekomen. Ik wil iedereen van Kirkman Company bedanken voor de ruimte die ze mij gaven om dit onderzoek tot een succes te maken en de hulp die ik van hen kreeg om dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik de CEO's van B Corps bedanken voor hun tijd en gastvrijheid om met mij in gesprek te gaan. Ik heb de 'B Corp community' leren kennen als een energieke en gepassioneerde groep bedrijven met veel potentieel om de wereld positief te veranderen.

Ten slotte wil ik nog een aantal mensen persoonlijk bedanken. Deze masterscriptie was nooit afgerond zonder de hulp en het geduld van mijn scriptiebegeleider Jeroen Vermeulen. Jeroen bleef luisteren, dacht mee en gaf zijn vertrouwen. Zijn kritische blik, maar ook het enthousiasme en de aanmoediging zijn voor mij van grote toegevoegde waarde geweest. Ook mijn familie, vriendin en vrienden dank ik voor alle hulp en het geduld dat zij hebben gehad. Mijn dankbaarheid is groot voor de kopjes koffie, de arm om mijn schouder als het even niet wilde en de bereidheid om te blijven luisteren als ik het wéér over duurzaam ondernemerschap had.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie, waar ik met veel toewijding en enthousiasme aan gewerkt heb!

Jaimy Nijnens

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	7
Hoofdstuk 1. Inleiding	
1.1 Inleiding	9
1.2 Persoonlijke betrokkenheid	10
1.3. B Corps	11
1.4. Probleembeschrijving en relevantie	12
1.5. Doel en vraagstelling	13
1.6. Resumé en leeswijzer	14
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	
2.1. Rol duurzaamheid in bedrijven	15
2.1.1. Maatschappij en bedrijfsleven als twee losse entiteiten	15
2.1.2. Verworvenheid maatschappij en bedrijfsleven	16
2.1.3. Duurzaam ondernemen	17
2.1.4. Weg blijven van de vrijblijvendheid: creating shared value	18
2.1.5. Stakeholder	20
2.1.6. Spanningen binnen CSV	20
2.2. Drijfveren	22
2.2.1. Spanningen drijfveren duurzaam ondernemen	22
2.2.2. Spanning idealistisch – strategisch	23
2.2.3. Spanning individu – bedrijf	24
2.3. Leiderschap	24
2.3.1. Transactioneel leiderschap	25
2.3.2. Transformationeel leiderschap	25
2.3.3. Ethische waarden en karaktereigenschappen	27
2.4. Resumé	27
Hoofdstuk 3. Methodologie	29
3.1. Onderzoeksstrategie	29
3.2. Rol van de onderzoeker	30
3.3. Dataverzameling	31
3.3.1. Interviews	31
3.3.1.1. Participanten	32
3.3.2. Participerende observatie	34
3.3.3. Creatieve onderzoeksmethode	35
3.4. Analyse	35
3.5. Kwaliteitscriteria	36
3.5.1. Credibility	36
3.5.2. Transferability	36
3.5.3. Dependability	37

3.5.4. Confirmability	37
3.6. Resumé	37
Hoofdstuk 4. Bevindingen	39
4.1. Drijfveren van CEO's van B Corps om duurzaam te ondernemen?	39
4.1.1. Ideologische drijfveren	39
4.1.1.1. Opvoeding als inspiratie	40
4.1.1.2. Toekomstige generatie als inspiratie	41
4.1.1.3. Andere mensen als inspiratie	42
4.1.2. Economische drijfveren	43
4.1.2.1. Opvoeding	44
4.1.2.2. Euro-tekens	44
4.1.2.3. Statussymbolen	44
4.1.3. Kritische reflectie	45
4.2. Op welke manier geven CEO's van B Corps leiding aan hun bedrijf?	46
4.2.1. Visie	46
4.2.1.1. Positieve impact	46
4.2.1.2. Zichtbaarheid	46
4.2.1.3. Lange Termijn	46
4.2.1.4. Persoonlijke visie	47
4.2.2. Ondernemerschap	48
4.2.2.1. Duurzaamheid in de kern	48
4.2.2.2. Aantrekkelijk product	48
4.2.2.3. Pionieren en commercieel succes	49
4.2.3. Stijl van leidinggeven	49
4.2.3.1. Verantwoordelijkheid en inspireren	49
4.2.3.2. Kaders stellen	50
4.2.3.2. Non-ego	50
4.2.3.3. Worsteling met eigen positie	51
4.2.4. Betrekken van stakeholders	51
4.2.4.1. Betrekken van medewerkers	51
4.2.4.2. Betrekken van klanten	52
4.2.5. Kritische reflectie	53
4.3. Welke spanningen ervaren CEO's tussen de economische waarde en de sociale en ecologische waarden bij het leidinggeven aan hun bedrijf?	54
4.3.1. Noodzaak om financieel rendabel te zijn	54
4.3.2. Concessies	55
4.3.2.1. Spanning tussen profit en planet	55
4.3.2.2. Medewerkers	56
4.3.2.3. Klanten	57
4.3.2.4. Stress en weinig vrije tijd	57
4.3.2.5. Geen concessies	58
4.3.3. Bestaansrecht	59
4.3.3.1. Meetbaarheid	59
4.3.3.2. Tijdsgebonden	60

4.3.3.3. "Practice what you preach"	60
4.4. Resumé	61
Hoofdstuk 5. Analyse	62
5.1. Spanningen	62
5.1.1. Spanning tussen maatschappelijk belang en winst	62
5.1.2. Spanning tussen individu en collectief	63
5.1.3. Spanning tussen korte termijn en lange termijn	64
5.2. Leiderschap	64
5.3. Meervoudig kompas	65
5.4. Resumé	66
Hoofdstuk 6. Conclusie	67
7. Bijlagen	
7.1. Uitslag B Impact Assessment B Corp (Kirkman Company)	70
7.2. Vragenlijst semigestructureerde interviews CEO's B Corps	71
7.3. Vragenlijst semigestructureerde interviews directeuren B Lab	72
7.4. Lijst met respondenten	73
7.5. Schilderij Bloemenmarkt Amsterdam (Ankie van Wersch)	75
7.6. Eiken in de achtertuin (Gert-Jan Baars)	75
7.7. Tesla's voor de deur van kantoor (Kirkman Company)	75
7.8. De ring van Ronald Beuk	76
7.9. De zeilboot van Bert van der Son	76
7.10 Non Ego	76
.	
8. Bronnen	77

Samenvatting

In deze masterscriptie staan de drijfveren van de CEO's van B Corps en het leidinggeven van deze CEO's aan een duurzame onderneming centraal. Daarbij ligt de focus in dit onderzoek op de spanningen die zij ervaren binnen duurzaam ondernemen. De centrale spanning is die tussen het maatschappelijk belang en het economisch gewin. In dit onderzoek gaat het specifiek over de vraag hoe de CEO's deze centrale spanning ervaren in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen. Daarnaast onderzoek ik welke spanningen zij ervaren bij het leiding geven aan hun bedrijf. Met dit onderzoek tracht ik de volgende tweeledige onderzoeksvraag te beantwoorden:

"Hoe ervaren CEO's van B Corps de centrale spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen en hoe gaan zij in het leidinggeven om met spanningen die samenhangen met duurzaam ondernemen?"

Deze onderzoeksvraag is voortgekomen uit de probleemstelling waarin kritische geluiden opdoen over een win-win visie van duurzaam ondernemen. Theorieën als die van Porter & Kramer (2011) over 'Creating shared value' doen namelijk voorkomen of duurzaam ondernemen geen negatieve effecten heeft of uit 'trade-offs' kan bestaan. Recente literatuur geeft echter steeds vaker kritiek op dit uitgangspunt. Deze kritiek richt zich vaak op de praktische haalbaarheid van dit win-win uitgangspunt, hierbij wordt benoemd dat er verschillende spanningen op kunnen treden. De algemene spanning is te herleiden tot een spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin. Het gaat hierbij om een wrijving tussen ideologische waarden, vastgesteld in een langetermijnvisie en economische waarden, resulterend in zoveel mogelijk winst op de korte termijn. Daarbij is er nog weinig wetenschappelijke literatuur bekend over hoe deze spanning speelt op individueel niveau. Hier speelt dit onderzoek op in door dit individuele niveau door te vertalen naar de ervaringen van CEO's. Zij kunnen in veel gevallen gezien worden als de sleutelfiguur om duurzaam ondernemen te implementeren en zij vormen daarom een interessante respondentengroep.

Uit de 23 semigestructureerde interviews, participerende observaties en methodieken rondom creatieve onderzoeksmethoden is allereerst gebleken dat de spanningen rondom duurzaam ondernemen op individueel niveau zich al in de drijfveren afspeelen. CEO's laten weten dat ze zowel ideologisch bepaalde drijfveren hebben als economisch gerelateerde drijfveren. Aan de ene kant zijn ze gedreven om maatschappelijke impact te maken, aan de andere kant om te ondernemen en winst te maken. Dit roept vragen op over welke drijfveer ze als belangrijkste zien. Dat deze drijfveren op gespannen voet staan, komt terug in het leidinggeven aan de organisatie. De spanningen in de drijfveren worden door grote persoonlijke betrokkenheid van de CEO bij de organisatie doorgetrokken naar de manier waarop zij leidinggeven. Hierin ontstaan andere sub-spanningen, die gaan over het betrekken van stakeholders en over belangen die op korte en lange termijn heersen.

Om met deze spanningen om te gaan moet de CEO soms concessies doen om aan de economische realiteit te voldoen. Ondanks deze concessies geven de respondenten aan dat het cruciaal is om trouw te blijven aan hun eigen morele

drijfveren en die van de stakeholders. Transparantie over de spanningen die onvermijdelijk ontstaan, vergroot de authenticiteit van de CEO en zorgt voor begrip van stakeholders. Zelfs als er concessies gedaan moeten worden.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1 Inleiding

Deze scriptie is het resultaat van een kwalitatief onderzoek naar de spanningen die CEO's¹ van B Corps² ervaren binnen duurzaam ondernemerschap. Duurzaam ondernemen, of ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen, is in de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Hier zijn verschillende redenen voor. Allereerst worden bedrijven die zich hierop focussen als betrouwbaarder en eerlijker gezien dan bedrijven die niet aan duurzaam ondernemen doen. Daarnaast versterkt het de betrokkenheid van de stakeholders van het bedrijf (Bhattacharya et al., 2009; Luo & Bhattacharya, 2006). Ook verlangen medewerkers in steeds sterkere mate dat het bedrijf waar ze werken aan duurzaam ondernemen doet. Dit is terug te zien bij de generatie 'millennials' die bij het kiezen van hun bedrijf het steeds belangrijker vinden dat hun werkgever een goede reputatie heeft op dit gebied. (IBM, 2008). Ook 'de klant' verlangt meer op het gebied van duurzaamheid van organisaties. Uit onderzoek blijkt dat 31 % van de ondervraagde consumenten aangeeft dat organisaties hun bedrijfsvoering moeten aanpassen, zodat deze in lijn ligt met de maatschappelijke- en milieubehoefte (Cone/Echo Research, 2013).

Steeds meer bedrijven merken dat duurzaam ondernemen ook financieel rendabel kan zijn (Porter & Kramer, 2011; Aguilera et al., 2007; Lindgreen & Swaen, 2009). Veel bedrijven zien in duurzaam ondernemen een aanjager voor innovatie en nieuwe 'businesscases'. Maatschappelijke vraagstukken worden als vertrekpunt genomen en integraal betrokken bij de strategievorming (Tilburg et al., 2012). Deze denkwijze is gesterkt door het in 2011 uitgekomen artikel "Creating shared value" van Porter en Kramer in de Harvard Business Review. In dit artikel stellen zij dat duurzaamheid niet meer een losse entiteit is, maar dat het vervlochten is met de kern van de organisatie. Duurzaam ondernemen is hierdoor een businesscase geworden. De focus ligt bij de 'Creating Shared Value' (CSV) theorie niet op de shareholder, maar op de stakeholder (Porter & Kramer, 2011). Er wordt dus niet alleen aan één groep waarde gehecht, maar aan meerdere stakeholders. Het artikel van Michael Porter en Mark Kramer over CSV en de stakeholdersbenadering is erg goed ontvangen. Dit resulteerde in 2800 citaten in Google Scholar binnen 5 jaar (Beschonrer & Hajduk, 2017). Ook in het bedrijfsleven valt de thematiek goed, dit heeft te maken met de terminologie door het gebruik van het woord 'value'. Dit woord valt beter dan 'responsibility', wat veel meer een verplichting oplegt (Rendtorff, 2017). Ook de B Corps kijken vanuit dit CSV-perspectief naar het inrichten van hun organisatie.

Er zijn ook critici die kritiek leveren op het duurzaam ondernemen waarbij men vertrekt vanuit een win-win uitgangspunt (Lindgree & Swaen, 2009). Lindgree & Swaen stellen dat er ook spanningen kunnen ontstaan op het gebied van duurzaam ondernemen. Deze kritiek op het win-win denken, wordt ook geuit op het populaire "Creating Shared Value" artikel. Porter & Kramer nemen namelijk het 'beyond trade-off' denken als basis. Ze stellen dat er geen

1 CEO: Een chief executive officer is de algemeen directeur van een bedrijf. Deze draagt de eindverantwoordelijkheid voor het bestuur van de onderneming.

2 B Corp: Een Benefit Corporation is een bedrijf met een door een 'assessment' bewezen B Corp status (Honeyman, 2014). Dit is een label dat duurzaamheid waarborgt voor bedrijven (zie paragraaf 1.3).

opofferingen gemaakt hoeven te worden als bedrijven duurzaamheid in de kern van hun bedrijf plaatsen en zich houden aan de principes van de CSV-theorie. Critici gaan hierop in. Schramm (2017) stelt dat het 'beyond trade-off' denken van CSV een soort magisch kapitalisme promoot, terwijl er onvoldoende aandacht is voor de 'messy problems' waar managers mee geconfronteerd worden in de praktijk. Volgens hem hebben managers die vanuit het CSV gedachtegoed te werk gaan in de praktijk veel moeilijke keuzes te maken. Volgens Füst (2017) gaan deze keuzes over spanningen tussen ideologische waarden en economische keuzes. Het gaat hier over een centrale spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin.

In dit onderzoek worden deze keuzes vertaald naar het niveau en de rol van de CEO. De CEO is namelijk de actor die in de literatuur over duurzaam ondernemen als de 'key figure' gezien wordt om duurzaamheid te implementeren (Mosley et al., 1996, Hemingway & Maclagan, 2004). In mijn onderzoek staat het perspectief van de CEO's centraal. Hierbij onderzoek ik welke drijfveren zij hebben om duurzaam te ondernemen. Ook beschrijf ik welke spanningen zij ervaren in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen. Vervolgens beschrijf ik hoe zij leidinggeven vanuit deze drijfveren, hierin komt terug hoe de spanningen doorwerken in het leidinggeven aan hun B Corp.

In dit hoofdstuk beschrijf ik allereerst in paragraaf 1.2 wat mijn eigen drijfveren zijn en ik verbind dit met mijn persoonlijke betrokkenheid bij dit onderwerp. Vervolgens gaat paragraaf 1.3 over de context van dit onderzoek en behandel ik de B Corps, die de onderzoeksgroep van deze scriptie zijn. In paragraaf 1.4 komen de probleembeschrijving en de relevantie van het onderwerp aan bod. Ten slotte ga ik in paragraaf 1.5 in op doel- en vraagstelling van dit onderzoek.

1.2 Persoonlijke betrokkenheid



Als ik kijk naar mijn eigen drijfveren om duurzaam te ondernemen, zijn die voor een groot deel geïnspireerd door een ontmoeting met een bekend persoon op dit gebied. Zijn naam is Muhammed Yunus, een Bengalese professor die de ontwikkelaar is van het microkrediet en de grondlegger van de Grameen Bank. Hij zette de bankenwereld op zijn kop door leningen af te sluiten met de allerarmsten uit Bangladesh. Door het vertrouwen dat hij gaf, durfden deze mensen te gaan ondernemen, dit bleek een groot succes. Sindsdien heeft de bank vijf miljard dollar aan meer dan vijf miljoen ondernemers uitgeleend. In 2006 kreeg hij de Nobelprijs voor de vrede. De verhalen en lessen van Muhammed Yunus maakten iets in mij wakker wat heel dicht bij mijn persoonlijke 'drives' kwam. 'Drives' die ik vanuit mijn jeugd heb meegekregen, die gaan over om je heen kijken in plaats van op jezelf focussen, bewust in de wereld staan in plaats van nonchalant en ondernemen in plaats van afwachten. Drijfveren die ik tot dan toe onbewust beleefde, waar ik geen expliciete kennis van had, maar die ik wel voelde en die

mijn studententijd vervolgens in het licht van duurzaam ondernemen heeft gezet.

Zelf voel ik hoe urgent het is om nu een verandering te maken in de manier waarop we naar onze economie en naar ondernemerschap kijken. Een uitspraak van Barack Obama geeft voor mij de urgentie aan om deze verandering nu te maken: *"We are the first generation to feel the effect of climate change and the last generation who can do something about it."* Het doet mij realiseren hoe belangrijk het is om *nu* in actie te komen en duurzaamheid de realiteit te laten worden. Ons gedrag is van invloed op volgende generaties en door nu te handelen kunnen we hier iets aan doen. Tijdens mijn studententijd is dat besef steeds groter geworden. Ik heb in de afgelopen jaren de kracht ondervonden van duurzaam ondernemen. Door mijn eigen startup Klikstart, waarbij we ouderen leren om met digitale middelen om te gaan, ondervind ik wat het betekent om duurzaam te ondernemen. Ik voel mij ondernemer en kan daarnaast de maatschappij een stukje verder helpen, door impact te maken op een kwetsbare doelgroep. Het ondernemende aspect heeft mij daarin erg aangesproken. Ondernemen vind ik boeiend omdat het innovatief denken en actie vraagt. Vaak moeten er op korte termijn snelle beslissingen genomen worden en dat maakt het werk erg levendig. De passie die ik voel bij dit duurzaam ondernemen, is iets wat mij heeft geraakt en wat een directe motivatie vormt voor het schrijven van deze scriptie. Dat ik er ook rekening mee moet houden dat deze persoonlijke betrokkenheid van invloed kan zijn op het onderzoeksproces, beschrijf ik verder in paragraaf 3.2.

1.3 B Corps

Deze paragraaf gaat over B Corps, de groep bedrijven die centraal staat in dit onderzoek. Al geruime tijd speelt de vraag hoe onderzocht kan worden of een organisatie werkt volgens principes van duurzaam ondernemerschap. De discussie over impactmeting wordt al decennialang gevoerd. Het meten van deze impact kan bijvoorbeeld door te kijken naar de hoeveelheid geld die geïnvesteerd wordt in CSR-activiteiten³ (Margolis & Walsh, 2003), of door CSR-gerelateerde prijzen die gewonnen zijn (Klassen & McLaughlin, 1996), maar vaak wordt er door een onafhankelijke derde partij een onderzoek afgenomen op bredere classificaties (Graves & Waddock, 2000). Een partij die vooroploopt in het afnemen van deze 'impactmetingen' is non-profit organisatie B Lab. B Lab is een partij die labels uitreikt aan bedrijven die duurzame impact maken. Als het onderzochte bedrijf slaagt voor de test, mag het zich een B Corp (Benefit Corporation) noemen. Het B Corp-label is bijvoorbeeld vergelijkbaar met het 'fairtrade-label' voor voedsel, alleen dit is een label voor alle typen bedrijven in een grote verscheidenheid van sectoren. Deze B corps streven er naar om niet te focussen op de kortetermijnwinst, maar op een langetermijnwinst voor alle stakeholders. De focus ligt dus op de stakeholders: bijvoorbeeld de werknemers, de klant, de buurt en het klimaat. Cruciaal hierbij is dat de impact op deze verschillende stakeholders gemeten wordt, dit geeft namelijk de mogelijkheid om te vergelijken en te groeien (Honeyman, 2014).

³CSR-activiteiten: Corporate Social Responsibility-activiteiten zijn activiteiten rondom duurzaam ondernemen, ofwel maatschappelijk verantwoord ondernemen. De activiteiten rondom CSR zijn erop gericht om impact te maken op people, planet én profit (zie paragraaf 2.1.3).

Het motto van B Lab is: *'Business as a force for good.'* Vanuit dit motto zetten zij zich af tegen bedrijven die enkel bestaan om zoveel mogelijk winst te maken en aandeelhouders zoveel mogelijk winst uit te keren. Zij zien grote risico's in deze op aandeelhouders gefocuste manier van ondernemen. Te denken valt aan de financiële crisis in 2008, of aan de 'BP Deepwater Horizon oil spill', een van de grootste oliecrisissen ooit. Bedrijven waren toen de veroorzakers van grote sociale, economische en ecologische problemen. De B Corp-beweging gaat hier tegenin. Zij stimuleren bedrijven die behalve winst ook nadrukkelijk duurzame doelstellingen nastreven. Zij stellen dat overheden niet voldoende kunnen doen om de grootste sociale uitdagingen aan te gaan. Bezuinigingen spelen voor de overheid bijvoorbeeld vaak een beperkende rol. Daarnaast hebben non-profitorganisaties last van de gebondenheid aan subsidies. Daarom ziet de B Corps-beweging een grote rol voor het bedrijfsleven. De bovengenoemde stakeholderbenadering staat centraal. De bedrijven worden door middel van een streng 'assessment' gecertificeerd door B lab. Ze worden bijvoorbeeld getest op sociale impact, ecologische impact, 'corporate governance' en transparantie (Honeyman, 2014). Een voorbeeld van een B Corp uitslag (B Impact Report) is te vinden in bijlage 1.

Momenteel zijn er meer dan 2000 bedrijven met een B Corp label in meer dan 50 verschillende landen. Steeds meer bedrijven, zoals Ben & Jerry's, Triodos Bank en Tony Chocolonely beseffen dat consumenten tegenwoordig niet alleen goede producten willen kopen, maar eisen ook dat de bedrijven waarvan ze kopen een bijdrage leveren aan een betere wereld. B lab heeft een beweging op gang gezet die bedrijven stimuleert om B Corp te worden. Daarbij vormen de verschillende B Corps een community waarin ze samenwerken en kennis uitwisselen (Honeyman, 2014). In dit kwalitatieve onderzoek heb ik interviews gedaan bij 19 verschillende B corps. In paragraaf 3.3.1.1 zal ik verder ingaan op deze groep respondenten. Ook heb ik stage gelopen bij Kirkman Company, een consultancykantoor dat een B Corp certificering heeft en duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan.

1.4 Probleembeschrijving en relevantie

Bij het uitdragen van het duurzaam ondernemen in deze B Corps is het cruciaal dat de CEO van een bedrijf het voortouw neemt. Meerdere wetenschappelijke bronnen zien voor CEO's een cruciale rol weggelegd om duurzaamheid op de agenda te zetten en om dit te integreren in de strategische doelen van de organisatie (Aguilera et al., 2007; Hemingway & Maclagan, 2004; Mosley et al., 1996). Uit een onderzoek van IBM onder 250 CEO's wereldwijd blijkt dat 68 % een strategische kijk heeft op duurzaam ondernemen. Het blijkt dat de geloofwaardigheid van het duurzaam ondernemen wordt versterkt als de leider van het bedrijf het beleid ondersteunt en zelf ook actief uitvoert (Vlachos et al., 2009). Zij zijn volgens Aguilera et al (2007) de actoren in een organisatie, die de sterkste invloed hebben om het duurzaam ondernemen tot een succes te maken. Verrassend genoeg is er nog weinig onderzoek gedaan naar de betrokkenheid van CEO's bij duurzaam ondernemen. Over de intrinsieke drijfveren van de leidinggevenden in duurzame ondernemingen is nog weinig wetenschappelijk onderzoek bekend (Lindgren & Swaen, 2009; Aguilera et al., 2007). Over de vraag hoe deze drijfveren vervolgens worden vertaald naar het type leiderschap van de CEO en de strategische beslissingen die deze functionaris maakt, is ook nog weinig bekend in wetenschappelijk onderzoek (Cramer et al., 2006). Ook

zijn de spanningen, benoemd aan het einde van paragraaf 1.1, nog niet uitgewerkt op het niveau van de CEO. Füst (2017) en Schramm (2017) benoemen in hun recent verschenen literatuur wel dat er een centrale spanning is tussen maatschappelijk belang en economisch gewin en dat er moeilijke keuzes gemaakt moeten worden door managers, maar welke moeilijke keuzes dit zijn en hoe deze doorwerken in het leiding geven van de CEO benoemen zij niet.

Daarom vraag ik mij allereerst af wat de drijfveren zijn van de CEO's om duurzaam te ondernemen. Wat drijft hen persoonlijk om met hun onderneming duurzame impact te maken in de maatschappij? Hoe valt de centrale spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin hierin op? Wordt duurzaam ondernemen bedreven vanuit een ideologie en moreel besef of vanuit reputatiemanagement en financiële overwegingen? Ten tweede stel ik vragen rondom het leidinggeven aan een B Corp. Hoe geven CEO's leiding aan hun bedrijf? Welke strategische beslissingen nemen zij? Hoe betrekken zij hun stakeholders? Welke spanningen treden op in het leidinggeven aan een B Corp en hoe gaan zij met deze spanningen om?

1.5 Doel en vraagstelling

De bovenstaande vragen komen samen in een hoofdvraag. Hierin beschrijf ik zowel de spanningen die de CEO ervaart in zijn drijfveren om duurzaam te ondernemen, als de spanningen die hij⁴ ervaart in het leidinggeven aan de duurzame onderneming. De tweeledige hoofdvraag ziet er daarom als volgt uit:

"Hoe ervaren CEO's van B Corps de centrale spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen en hoe gaan zij in het leidinggeven om met spanningen die samenhangen met duurzaam ondernemen?"

In dit onderzoek behandel ik dus zowel een onderdeel over drijfveren, als een onderdeel over leidinggeven. Om het eerste gedeelte van de hoofdvraag te beantwoorden, onderzoek ik allereerst welke drijfveren CEO's van B Corps hebben. Vervolgens onderzoek ik hoe zij de centrale spanning tussen maatschappelijke impact en economisch gewin in hun drijfveren ervaren. Om het tweede gedeelte van de hoofdvraag te beantwoorden, onderzoek ik eerst hoe CEO's leidinggeven aan een B Corp. Vervolgens onderzoek ik welke spanningen zich in dit leidinggeven afspelen en hoe zij hiermee om proberen te gaan.

De doelstelling die ik hierbij hanteer, is zowel persoonlijk, intellectueel, als praktisch van aard. Op persoonlijk vlak heb ik als doel om meer te weten te komen over B Corps en duurzaam ondernemen. De kennis die ik nu heb over duurzaam ondernemen en B Corps komt voornamelijk uit eigen ervaring. Ik verwacht bijvoorbeeld dat de meeste drijfveren ideologisch van aard zijn. Deze typen drijfveren dringen door tot een diepere laag wat naar mijn idee dicht bij het bestaansrecht komt en bij de CEO voor grote bevlogenheid zorgt. Ik verwacht dat de CEO's minder snel uitspraken zullen doen over economische

⁴ Waar in de context van de CEO hij of zijn staat, kan ook zij of haar gelezen worden.

drijfveren. Ook verwacht ik dat de spanningen in de drijfveren doorwerken in de spanningen die ervaren worden in het leidinggeven. In het leidinggeven verwacht ik dat de CEO rekening houdt met de stakeholders en dat het leiderschap 'bottom-up' kenmerken vertoont. Ik merk zelf dat in het leidinggeven aan een duurzame onderneming spanningen spelen. Bij mijn eigen startup Klikstart zijn het afgelopen jaar geregeld discussies gevoerd over de vraag wie de juridische eigenaar van de startup zou zijn. Vragen als: wat is de missie van ons bedrijf, maar ook: hoe ziet de verdeelsleutel bij winst er eigenlijk uit? Het is belangrijk dat ik inzie dat deze betrokkenheid invloed heeft gehad op het analyseren van de data uit het onderzoek, dit beschrijf ik verder in paragraaf 3.5.4. Mijn persoonlijk doel is om te leren van de antwoorden van de respondentengroep in dit onderzoek, wat hopelijk mijn blik zal verbreden op deze thematiek. Het zal wellicht helpen om mijn eigen motivatie te testen en kritisch te bekijken (zie paragraaf 3.5.4). Intellectueel gezien, heb ik enerzijds als doel om inzichten te verwerven in de ervaringen van CEO'S hoe zij de centrale spanning zien in hun drijfveren rondom duurzaam ondernemen. Dit gaat over de spanning tussen het maken van maatschappelijke impact en het maken van winst. Anderzijds heb ik als doel om inzicht te verwerven in de wijze waarop CEO's van B Corps omgaan met de spanningen die zij ervaren in het leidinggeven aan hun bedrijf. Ten slotte heeft dit onderzoek een praktische doelstelling. Ik wil met bovenstaande vragen het debat openbreken over duurzaam ondernemerschap. Ik hoop met dit onderzoek een discussie te starten over 'de andere kant' van duurzaam ondernemen. Ondernemen, waarbij niet altijd uitgegaan kan worden van een win-win situatie, waarbij ook concessies gedaan moeten worden. Met dit onderzoek hoop ik een realistischer beeld te schetsen over duurzaam ondernemerschap, een beeld dat (potentiële) B Corps en andere geïnteresseerden aan het denken zet.

1.6 Resumé & leeswijzer

Uit dit hoofdstuk blijkt dat steeds meer bedrijven aan duurzaam ondernemen doen. Duurzaam ondernemen wordt steeds vaker als businesscase gezien. Echter er is in de wetenschappelijke literatuur weinig aandacht voor de spanningen binnen duurzaam ondernemen. Er heerst een centrale spanning tussen het maken van maatschappelijke impact en het behalen van winst, maar hoe hier op individueel niveau betekenis aan wordt gegeven, is niet onderzocht. Daarom staat in dit onderzoek de CEO van een B Corps centraal. De CEO is een sleutelfiguur voor het implementeren van duurzaamheid in het bedrijf. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de spanningen binnen duurzaam ondernemen, waarbij onderzocht wordt hoe deze spanningen doorwerken in de drijfveren van de CEO'S om duurzaam te ondernemen en in het leidinggeven aan het bedrijf. Ook levert dit onderzoek een bijdrage aan een breder debat over duurzaam ondernemerschap. Dit onderzoek vormt een perspectief waarin er aandacht is voor 'de andere kant' van duurzaamheid. Een kant waar spanningen heersen tussen 'people, planet en profit', een kant waar de organisatierealiteit ervoor zorgt dat de CEO concessies moet doen.

In het vervolg van deze scriptie wordt in Hoofdstuk 2 de voor dit onderzoek relevante literatuur behandeld. In Hoofdstuk 3 bespreek ik de methodiek van het onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten uiteengezet. In Hoofdstuk 5 analyseer ik deze resultaten. Om tenslotte in Hoofdstuk 6 terug te komen op de gestelde hoofdvraag en deze te beantwoorden.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

2.1 Rol duurzaamheid in bedrijven

Duurzaam ondernemen is in opkomst en bedrijven nemen vaker verantwoordelijkheid voor maatschappelijke issues. De steeds sneller groeiende B Corp beweging is daar het bewijs van. In de wetenschappelijke literatuur speelt er een discussie in hoeverre bedrijven verantwoordelijkheid kunnen nemen voor maatschappelijke issues. De rol die het bedrijfsleven speelt in de maatschappij staat centraal in deze discussie. Moeten we duurzaamheid zien los van de kern van bedrijfsvoering, bijvoorbeeld als marketingtool, of als middel om verantwoording af te leggen? Of is duurzaamheid het vertrekpunt en daarbij vervlochten met de gehele bedrijfsvoering? Dit thema kan vanuit verschillende perspectieven worden bekeken, deze zullen in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk verder uitgewerkt worden. In het tweede gedeelte zoom ik verder in en kijk ik op microniveau naar de drijfveren achter duurzaam ondernemen. Hier komt de spanning terug tussen ideologische drijfveren en strategische drijfveren. Ook speelt de vraag over het eigenaarschap van die drijfveren. Kunnen die waarden toegewezen worden aan de leidinggevende of aan het bedrijf in het algemeen? Ten slotte maak ik in het derde deel een brug naar leiderschap. De rol die duurzaamheid in een bedrijf inneemt, met de daarbij behorende drijfveren verbind ik aan twee invloedrijke leiderschapsstijlen. Dit zijn de transactionele en de transformationele leiderschapsstijl. Welke leiderschapsstijl past bij duurzaam ondernemen? Is dit transformationeel leiderschap, dat inspireert en stimuleert op het gebied van moraliteit en motivatie in het werk of is dit taakgericht leiderschap, waarbij correctie en afhankelijke beloning centraal staat? In deze laatste paragraaf zet ik beide stijlen uiteen en maak ik de koppeling naar duurzaam ondernemen.

2.1.1 Maatschappij en bedrijfsleven als twee losse entiteiten

Friedman

Als startpunt in de discussie over de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven voor maatschappelijke issues begin ik bij Milton Friedman. Hij is een invloedrijke liberale econoom die stond voor een minimale inmenging van het bedrijfsleven in de maatschappij. Hij schreef het artikel: "The social responsibility of business is to increase its profits" (Friedman, 1970). Hij stelt daarin dat het bedrijfsleven en de maatschappij twee gescheiden werelden zijn:

"(...) there is none and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedman, 1970).

Deze visie is behoudend en op winstmaximalisatie gericht, het doet veel denken aan de theorie van Adam Smith over de 'invisible hand', waarbij geldt dat een bedrijf zich enkel moet houden aan de legale en morele grenzen van het zaken doen (Fürst, 2017, p. 58). Friedman gaat uit van economisch liberalisme en stelt dat het bedrijf als enige verantwoordelijkheid heeft om goede producten te maken. De enige link die het bedrijfsleven met de samenleving heeft, is het vergroten van het welvaartsniveau. Door winstmaximalisatie en eigenbelang van

het bedrijf kunnen mensen meer welvaart ervaren en dit wordt in de visie van Friedman indirect omgezet in het welzijn van de samenleving (Rendtorff, 2017, p. 122).

De winstmaximalisatie moet volgens Friedman volledig ten goede komen aan de belangen van de aandeelhouders. Hij focust zich dus op 'shareholder value', het gaat erom dat zij een zo groot mogelijke winst maken. Wanneer dit niet gebeurt en het managementgeld gebruikt wordt voor 'goede doelen', dan verricht het bedrijf in feite illegale activiteiten. Friedman vindt dat in zo'n geval geld gebruikt wordt voor doeleinden waarvoor het niet bedoeld is. Ten slotte, hebben aandeelhouders zo min mogelijk aansprakelijkheid op andere vlakken en moeten zij ervoor zorgen dat het bedrijf zo succesvol mogelijk is (Rendtorff, 2017, p. 122).

Het is niet zo dat Friedman vindt dat mensen geen verantwoordelijkheid moeten nemen voor maatschappelijke vraagstukken, maar hij vindt dat sociale verantwoordelijkheden genomen kunnen worden buiten de organisatie. Daarom is een van Friedmans belangrijkste assumpties dat ethische verantwoordelijkheden alleen genomen kunnen worden door individuen, maar niet door een organisatie als zodanig (Fürst, 2017, p. 58).

2.1.2 Verworvenheid maatschappij en bedrijfsleven

Verantwoordelijkheid nemen

Hierop kreeg Friedman veel kritiek, bijvoorbeeld in het boek "The moral dimension. Toward a new economics" van Amatai Etzioni (1988). Hij levert hier kritiek op het boek van Friedman en het neo-liberale economische paradigma. Volgens hem kan winstmaximalisatie en eigenbelang niet het enige doel zijn van economische activiteiten, hij noemt dit een illusie. Etzioni (1988) legt de nadruk op het sociale systeem achter winstmaximalisatie, waarbij de vrije markt maar een subsysteem is van het gehele sociale systeem. De relaties die mensen aangaan in dit sociale systeem zijn van morele en sociale aard en breken het economische systeem niet af, maar versterken het juist.

Etzioni (1988) doet een poging om de verwevenheid van een bedrijf met de maatschappij te tonen, waarbij er een discussie ontstaat over de vraag of een bedrijf een 'moral agent' kan zijn (Ranken, 1987; Moore, 1999). De discussie (zie paragraaf 2.2.3) gaat over de vraag of het gedrag van bedrijven terug te voeren is naar het verantwoordelijkheidsgevoel en de waarden van individuen in het bedrijf (Hemingway & Maclagan, 2004). Deze discussie past in een trend waarbij het nemen van verantwoordelijkheid door bedrijven een ontwikkeling is die steeds vaker voor komt. De urgentie om verantwoordelijkheid te nemen is toegenomen omdat in de afgelopen jaren trends opspelen die crisissen tot gevolg kunnen hebben. De oorzaak ligt onder andere in de sterke bevolkingstoename en lineaire economische groei. Dit gaat samen met een aanzienlijke groei van welvaart, die zorgt voor schaarste en uitputting van natuurlijke hulpbronnen, toenemende klimaatverandering, maar ook andere niet-ecologische uitdagingen, zoals grootschalige ontwikkelingen op het gebied van klimaatvluchtelingen (Tilburg et. Al, 2012). Deze problemen zijn zo veelomvattend dat de overheid ze niet alleen kan oplossen. Daarom zijn er steeds vaker bedrijven die hierop inhaken en een poging doen om voor deze maatschappelijke problemen een oplossing te bieden.

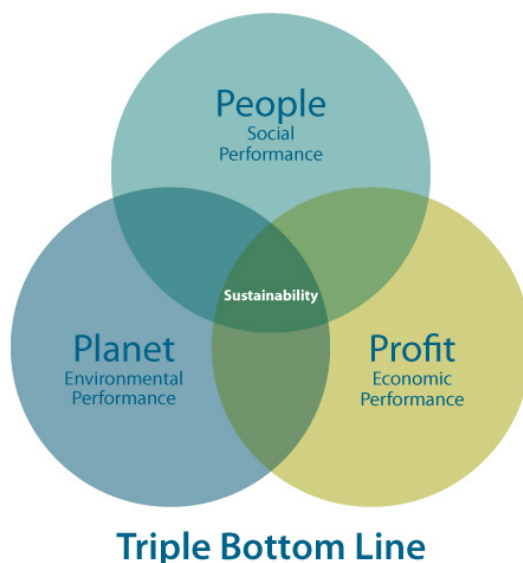
2.1.3 Duurzaam ondernemen

Definitie

Het nemen van verantwoordelijkheid voor deze uitdagingen door een bedrijf wordt 'corporate social responsibility' (CSR) genoemd. In het Nederlands vaak maatschappelijk verantwoord ondernemen of duurzaam ondernemen genoemd. In dit onderzoek gebruik ik de term duurzaam ondernemen en de definitie die ik hiervoor gebruik is als volgt:

"Het resultaatgerichte proces waarbij een bedrijf de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op het gebied van people (sociaal), planet (ecologisch) en profit (economisch) en daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met stakeholders" (Chojacka & Laroix, 2015).

Ik hanteer deze definitie om een tweetal redenen. Allereerst omdat deze definitie focust op het belang van een goede relatie met stakeholders (zie hiervoor paragraaf 2.1.5). Daarnaast hanteert deze definitie de triple-p benadering. Het concept dat door veel mensen als 'sustainability', of duurzaamheid wordt gezien. De triple-p gaat uit van een balans tussen de ethische (people en planet) en de economische (profit) dimensie. Op het gebied van 'people' gaat het om het creëren van welzijn binnen en buiten de organisatie, op het gebied van 'planet' gaat het om het bereiken van ecologische kwaliteit, op het gebied van 'profit' gaat het over winstmaximalisatie. Dit populaire concept berust op een evenwicht tussen deze drie p-waarden. Dit wordt ook wel de 'the triple bottom line' van de organisatie genoemd (Elkington, 1997). Elkington stelt dat een organisatie ernaar moet streven om waarde toe te voegen aan elk van deze drie dimensies en ervoor moet zorgen dat deze drie belangen in balans zijn, waarbij het ene belang de andere niet uitsluit (zie figuur 1).

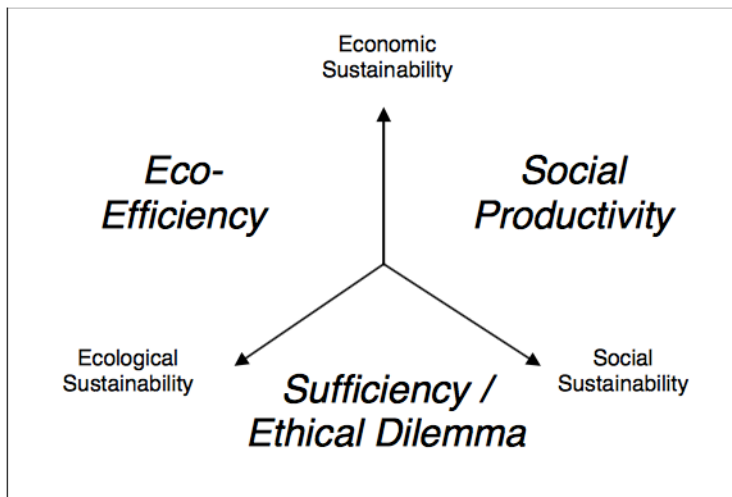


Figuur 1. Triple bottom line, Elkington (1997).

Duurzaamheid wordt bepaald door de overlap van de waarden uit alle drie de p's en kan slechts dan worden bereikt als iedere waarde evenredige aandacht krijgt in een bedrijf.

Shear zones

Elkington (1997) beschrijft de interactiegebieden tussen people, planet en profit als de zogenaamde 'shear zones', deze drie gebieden zorgen voor zowel uitdagingen als mogelijkheden voor organisaties (zie figuur 2).



Figuur 2. Shear zones, Elkington (1997).

Allereerst is er het snijvlak van profit en planet. Dit is de 'economic-environment shear zone'. Deze zone geeft als mogelijkheden onder andere meer schone energie en emissiereductie en als uitdaging de toename van CO-2 uitstoot. Ten tweede is er het snijvlak van profit en people, de 'economic-social shear zone.' Als mogelijkheid biedt dit raakvlak bijvoorbeeld 'corporate governance' en spanningen ontstaan er rondom diversiteit, mensenrechten en de sociale impact van investeringen. Ten slotte is er de intersectie van people en planet, ofwel de 'social-environmental shear zone', met als mogelijkheid trainingen te geven over klimaatverandering aan bijvoorbeeld werknemers of andere stakeholders. De spanningen in deze zone creëren echter nieuwe problemen, zoals de opvang van klimaatvluchtelingen (Elkington, 1997 in Banerjee, 2012). De spanningen uiteengezet door Elkington komen vaak voor op grote schaal, de thema's waar hij op focust zijn algemeen en vaak mondiaal van aard. In dit onderzoek staat de CEO, als eindverantwoordelijk leidinggevende, centraal. Aangezien het individu centraal staat, ga ik in paragraaf 2.2.2 verder in op de vraag wat deze spanningsvelden betekenen op microniveau.

2.1.4 Wegblijven van de vrijblijvendheid: creating shared value

Kritiek van Porter & Kramer

De hardste kritiek op CSR kwam van Michael Porter, een veel geciteerde bedrijfseconoom op het gebied van strategie en concurrentievoordeel (Porter, 1980 in Rendtorff, 2017). Porter werd beroemd doordat hij een groot belang hechtte aan het behalen van concurrentievoordeel en dit als onderdeel van de strategie van een bedrijf zag. Porter mengde zich in 2003 in het debat rondom CSR en propageerde een grotere economische rol van CSR (Porter & Kramer, 2003). Samen met Kramer, zijn collega, stelt hij dat CSR meer integraal in de

bedrijfsvoering moet worden opgenomen en niet enkel als marketingdoeleind moet worden ingezet. Bedrijven richten zich naar zijn mening te veel op de korte termijn en op winst. Om dit te illustreren gebruikt hij het bedrijf Phillip Morris als negatief voorbeeld.

Deze Amerikaanse tabaksfabrikant doneerde ooit 75 miljoen dollar aan goede doelen, maar gaf vervolgens 100 miljoen dollar uit aan marketingkosten om te laten zien dat zij aan deze goede doelen doneerde (Porter & Kramer, 2003). Dit wordt 'greenwashing', of 'purposewashing' genoemd: bedrijven die goede sier willen maken met hun duurzame activiteiten, beleid of verslag terwijl ze in wezen niet écht duurzaam zijn. Het 'greenwashen' is een vaak gehoorde kritiek op CSR. De marketing en communicatieafdelingen zouden duurzaamheid meenemen omdat het zou bijdragen aan het imago van het merk of bedrijf (Hollander & Cadella – van Wersch, 2017).

Porter en Kramer zetten zich hiertegen af omdat in dit CSR-beleid duurzaamheid enkel een randverschijnsel is, ze stelden dat er een logisch verband moest zijn tussen de kernactiviteiten van het bedrijf en het maatschappelijk probleem. Ze opereerden daarin binnen Friedmans perspectief over winstmaximalisatie, maar stonden kritisch tegenover zijn scheiding van het bedrijfsleven en de maatschappij (Porter & Kramer, 2003). Volgens Porter en Kramer positioneren bedrijven zich steeds meer als een op een zichzelf staande entiteit, hierdoor vallen sociale- of gemeenschapsproblemen buiten hun radar. Juist in deze problemen ligt volgens hen een enorm groeipotentieel:

"Societal needs, not just conventional economic needs, define markets, and social harms can create internal costs for firms (...). Competitive context has become more critical. Corporations are, therefore, dependent on local partnerships and more collaboration between suppliers and customers is needed" (Porter & Kramer, 2003).

Het focussen op de context waarin het bedrijf acteert, is onderdeel van de beroemde 'Creating Shared Value theory' (CSV). Deze theorie, die ik al kort heb geïntroduceerd in paragraaf 1.1, gaat uit van een bedrijfsvoering die gericht is op het versterken van de competitiviteit van een bedrijf terwijl tegelijkertijd de economische en sociale voorwaarden van de gemeenschap waarin het bedrijf opereert, worden versterkt (Porter & Kramer, 2011). Ze stellen dat CSV een nieuwe vorm van kapitalisme is, waarbij de impact van duurzaam ondernemen niet beperkt is door een CSR-budget, maar vervlochten is met het hele verdienmodel van de organisatie (Porter & Kramer, 2011). Er is dus een ontwikkeling van 'social responsibility' naar 'social integration' (Porter & Kramer, 2006). Dit leidt tot een vergroting van de productiviteit van het bedrijf en draagt bij aan de ontwikkeling en innovatie in lokale ketens (Porter & Kramer, 2011).

CSV gaat verder dan waardecreatie voor de shareholder, het focust zich op meervoudige waardecreatie voor de stakeholder (Porter & Kramer, 2011). Volgens Honeyman (2014) staat dit centraal binnen het B Corp gedachtegoed, daarom vormt deze stakeholderbenadering van duurzaam ondernemen een van de uitgangspunten voor dit onderzoek.

2.1.5 Stakeholder

De kracht van de stakeholderoptiek van CSV is een onderwerp dat al eerder voorkomt in de wetenschappelijke literatuur over duurzaam ondernemen. Het gaat hierbij over gedeelde waarden, die niet alleen een groep aangaan, maar een hele set aan stakeholders. Er wordt dus grotere waarde gehecht aan meerdere stakeholders, in plaats van aan één groep (Bhattacharya et al., 2009). Het gaat niet meer alleen om de klant of de aandeelhouder, maar het gaat ook om de medewerker, de buurt en het klimaat.

Stakeholders zijn de basis van succes voor het functioneren van een bedrijf, aangezien zij de middelen bieden waardoor een organisatie kan bestaan. De definitie van stakeholder is als volgt:

“Individuen en instituties die een bijdrage leveren, vrijwillig of niet-vrijwillig, aan de welvaart van een bedrijf en die hiervoor hun potentiële begunstigen, of risicodragers zijn” (Post et al., 2002).

De kern van de stakeholdertheorie is dat een bedrijf vanuit het langetermijn denken afhankelijk is van meerdere belanghebbenden, waaronder – maar zeker niet alleen – aandeelhouders (Donaldson & Preston, 1995). Het gaat er dus om dat het bedrijf verder kijkt dan alleen maar winst voor de aandeelhouder. Het bedrijf kan gezien worden als een netwerk van relaties, dat bestaat tussen het bedrijf en alle stakeholders, waarbij een wederzijdse winst het kenmerk is (Tilburg et al., 2012). Aandachtspunt hierbij is dat het voordeel voor de ene stakeholder niet ook automatisch een voordeel voor de andere stakeholder betekent. In sommige gevallen conflicteren deze belangen zelfs met elkaar (Bhattacharya et al., 2009) (zie paragraaf leiderschap 2.3).

Om stakeholders te betrekken moeten zij zich kunnen identificeren met beleid rondom duurzaam ondernemen. Het beleid moet dus maatschappelijke issues raken die elke stakeholder aangaan (Porter & Kramer, 2011). Initiatieven die verder gaan dan de puur functionele bijdragen hebben de meeste kans om te zorgen voor een sterke band met de stakeholder, ook wel ‘value satisfaction’ genoemd. Dit zijn initiatieven waarbij de organisatie op een psychologisch, waardengedreven niveau, met de stakeholder een band heeft (Bhattacharya et al., 2009). De belangen van deze stakeholders moeten worden geïntegreerd in het bedrijf. Dat zorgt voor een verankering van duurzaamheid in de kern van het bedrijf, met als resultaat meer betrokkenheid en meer vertrouwen in de organisatie. Dit leidt volgens Porter & Kramer uiteindelijk tot meer innovatie en economische vooruitgang op de lange termijn (Porter & Kramer, 2006, 2011).

2.1.6 Spanningen binnen CSV

In de CSV-theorie en in het gedachtegoed van B Corps liggen veel overeenkomsten. Binnen de B Corp beweging ligt de focus op het maken van businesscases van maatschappelijke vraagstukken, die in lijn zijn met de hele organisatie (Honeyman, 2014). In dit onderzoek kijk ik daarom vanuit de invloedrijke CSV-benadering naar duurzaam ondernemen. Het is desalniettemin van belang om kritisch te blijven op de CSV-theorie.

Na het lanceren van hun artikel wordt er mondjesmaat steeds meer kritiek geuit op het concept van Porter & Kramer. Critici hekelen het vertrekpunt vanuit de economische logica (Beschorner, 2013). Ze stellen dat deze benadering te smal is (Crane et al., 2014) en dat het bedrijfsleven nog een veel grotere rol in de maatschappij kan spelen (Beschorner, 2013). Beschorner stelt dat het bedrijfsleven niet een 'one-trick pony' is. Daarnaast krijgt CSV kritiek van Wieland (2017), die stelt dat de theorie praktische haalbaarheid mist, aangezien in een internationale context er interculturele verschillen zijn. Dit heeft volgens Wieland (2017) te maken met de 'local meaning of values', waardoor de CSV-theorie anders geïnterpreteerd kan worden per cultuur. Ten derde is een veel gehoorde kritiek dat de economische waarde makkelijk te meten is, maar de ecologische en maatschappelijke waarden minder goed. Dit levert volgens Fürst (2017) een scheve verhouding op als we resultaatgericht kijken naar de CSV-benadering.

'Beyond trade-offs'

In dit onderzoek focus ik op de belangrijkste kritiek op CSV, die gaat over de spanningen die CSV en duurzaam ondernemen met zich mee kunnen brengen. Deze kritiek wordt goed verwoord door Schramm (2017). Zijn kritiek is dat Porter & Kramer een soort van 'magische' vorm van kapitalisme promoten, dat gaat over 'moving beyond trade-offs':

"By moving beyond trade-offs the concept of shared value resets the boundaries of capitalism and promises a win-win world of a reinvented capitalism that unleashes a wave of innovation and growth. In short: with Creating Shared Value you have the magic of capitalism at work" (Porter & Kramer, 2011).

Deze passage geeft weer dat Porter & Kramer niet in 'trade-offs'⁵ denken. Ze leggen niet de focus op de mogelijkheid dat CSV ook spanningen en negatieve impact met zich mee kan brengen. Iets wat niet alleen voor CSV geldt, maar ook voor duurzaam ondernemen in het algemeen. Vaak gaat het over het win-win scenario van duurzaam ondernemen (Lindgree & Swaen, 2009). Ik ben het met Schramm (2017) eens dat het onrealistisch is om te denken dat dit scenario altijd mogelijk is. Een argument hiervoor is het artikel van Elkington (1997) waar hij aan de hand van 'De shear zones' (paragraaf 2.1.3) aangeeft dat er wel degelijk spanning bestaat tussen 'people, planet en profit'. Ook Schramm (2017) benoemt dat er spanningen zijn en heeft het over de 'messy problems' waar managers mee geconfronteerd worden in de praktijk. Met de volgende woorden geeft hij kritiek op de win-win uitkomst van CSV:

"At its worst the 'shared value' concept becomes a kind of Happy Land in Business dream, in which clever managers can always effect a 'win-win' outcome for profit and values. The land of sugar and honey, perhaps, but not the land of real-world business."

Met een Bijbelse verwijzing van suiker en honing geeft hij aan dat de win-win uitkomst van de CSV theorie in de praktijk niet realistisch is. Hij heeft een

⁵ Een trade-off ontstaat wanneer het ene aspect wordt ingeruild voor het andere aspect. Met name het opgeven van een voordeel of gunstige toestand van het ene aspect in ruil van een nog voordeligere toestand van een ander aspect. Het gaat hierbij vaak om een opoffering die moet worden gemaakt om een bepaalde gunstige situatie te bereiken.

kritische blik op de werkelijkheid waar managers enkel kunnen handelen vanuit het win-win uitgangspunt. Füst (2017) voert deze kritiek aan door te stellen dat de CSV-theorie onvoldoende aandacht heeft voor de realiteit van managers, die bestaat uit het maken van moeilijke keuzes die zich elke dag voordoen bij het leiden van een Shared Value bedrijf. Hij geeft dus aan dat de spanningen tussen ideologische waarden en het maken van winst doorwerkt op het individueel niveau van de manager en dat dit moeilijke afwegingen met zich meebrengt. Welke keuzes dit precies zijn, daar gaat hij niet op in.

Kortom, volgens critici als Schramm (2017) en Füst (2017) worden de leidinggevende mensen in organisaties die duurzaam willen ondernemen wel degelijk geconfronteerd met de 'trade-offs' van CSV en komen zij in situaties terecht waar zij keuzes moeten maken tussen ideologische waarden en strategische waarden. Tussen hun persoonlijke drijfveren en de drijfveren en grotere belangen van het bedrijf. In de volgende paragraaf ga ik hier verder op in.

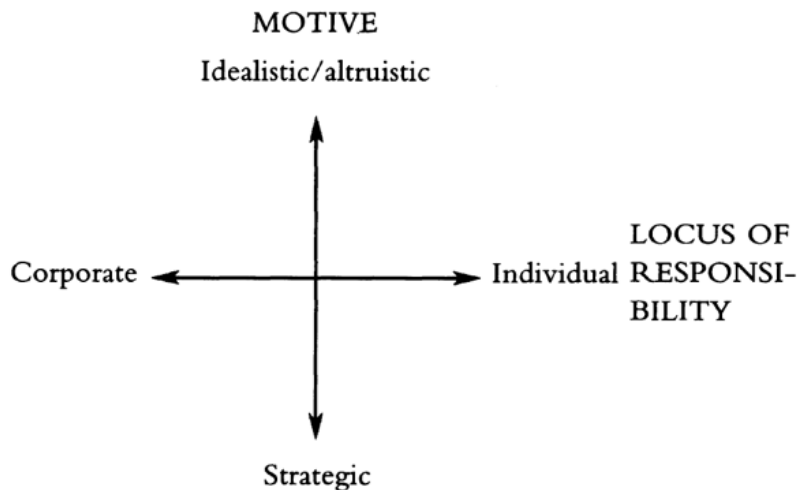
2.2 Drijfveren

Persoonsgebonden

In dit onderzoek focus ik mij op de CEO's van de B Corps. Ik kies voor deze groep omdat deze leidinggevend in de literatuur over CSR gezien worden als de 'key figures' om duurzaam ondernemen te implementeren (Mosley et al., 1996, Hemingway & Maclagan, 2004). Nu duurzaam ondernemen op organisatieniveau uiteen is gezet, kunnen we iets meer inzoomen op het niveau van het individu. Hoe een individu reageert op duurzaam ondernemen is namelijk persoonsgebonden, hoe CSR-beleid ontvangen en geïnterpreteerd wordt is dus heterogeen (Sen & Bhattacharya, 2001). Onderzoek naar deze interpretaties laat zien dat dit gebonden is aan persoonlijke karakteristieken en aan de behoeften van individuen in de organisatie (Bhattacharya et al., 2009). Als we deze verschillende interpretaties van duurzaam ondernemen voorop stellen is het noodzakelijk om naar individuele drijfveren te kijken om duurzaam te ondernemen.

2.2.1 Spanningen drijfveren duurzaam ondernemen

Hemingway & Maclagan (2004) maken in hun artikel "Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility" een onderscheid in deze drijfveren op twee assen, zie figuur 3. Allereerst, de verticale as, hier staat idealistisch/altruïstisch ('idealistic, altruistic') tegenover strategisch ('strategic'). Op deze as stellen ze de vraag: is die drijfveer ideologisch ingestoken, of puur strategisch? Vervolgens de horizontale as, hier staat het bedrijf ('corporate') tegenover het individu ('individual'). Op deze as gaat de vraag over eigenaarschap, het gaat erom waar de verantwoordelijkheid ligt. Bij het individu, of bij het bedrijf? In de volgende subparagrafen werk ik de verschillende onderdelen van dit model verder uit.



Figuur 3. Drijfveren voor duurzaam ondernemen (Hemingway & Maclagan, 2004).

2.2.2 Spanning idealistisch – strategisch

Allereerst kijk ik naar de as waar idealistische drijfveren en strategische drijfveren tegenover elkaar staan. Kijkend naar dit spanningsveld over de as van het motief van het individu, of van de organisatie, komt al snel het begrip waarden ('values') ter sprake. Een goede definitie over waarden wordt gegeven door Schwartz & Bilsky (1987):

"Values are concepts or beliefs, about desirable endstates or behaviors, that transcend specific situations, guide selection, or evaluation of behavior or events, and are ordered by relative importance."

Deze definitie maakt inzichtelijk dat waarden gaan over het gedrag of de doelen die als belangrijk worden gezien. Dit beïnvloedt het gedrag of de situatie doordat er keuzes worden gemaakt in wat er als belangrijk wordt gezien en wat niet. Volgens het schema van Hemingway & Maclagan (2004) kunnen deze waarden ideologisch van aard zijn. Het gaat dan over 'moral reasoning', waarbij Drumwright (1994) stelt dat drijfveren verder gaan dan de puur economische, strategische motieven. Het gaat hierbij om drijfveren bestaande uit waarden waarbij altruïsme centraal staat: omkijken naar de medemens, de planeet en 'doing the right thing' (Robertson, 1991). Deze waarden waarbij het moreel centraal staat, komen bijvoorbeeld voort uit religie, spiritualiteit, opvoeding en politieke voorkeur (Resscher, 1969). Deze waarden kunnen de drijfveren vormen om duurzaam te ondernemen in een bedrijf. In het schema van Hemingway & Maclagan (2004) staan deze tegenover de waarden die strategisch en economischer van aard zijn. Als het gaat om CSR-activiteiten stelt Baier (1993) dat beargumenteerd kan worden dat zelfs de hierboven genoemde morele drijfveren (bijvoorbeeld altruïsme) gezien kunnen worden als eigenbelang. Hij noemt dit 'psychological egoism', waarbij alle acties teruggevoerd kunnen worden op eigenbelang omdat men zich goed voelt (of men schuldgevoelens probeert te vermijden). Daarnaast kan onder 'strategisch' de al eerdergenoemde economische drijfveren gezien worden. Hierbij gaat het om een verbetering van de merkwaarde (Caulking, 2002), het beter managen van de omgeving

(Desmond & Crane, 2004), het verbergen van wangedrag (Caulkin, 2002), of het genereren van extra inkomsten (Porter & Kramer, 2011).

2.2.3 Spanning individu – bedrijf

Ten tweede is er het spanningsveld tussen het individu en het bedrijf (Hemingway & Maclagan, 2004), waarbij er een discussie heerst over het eigenaarschap van de drijfveren rondom duurzaam ondernemen. Kunnen deze waarden toegewezen worden aan het individu, of aan het bedrijf? Agle & Caldwell (1999) stellen dat duurzaam ondernemen, niet onderdeel is van 'corporate policy', maar van de waarden van individuen. Dit is in lijn met het perspectief van Friedman (paragraaf 2.1.1). Wislon (2002) ziet de individuele waarden en drijfveren als startpunt, hij stelt dat zij de waarden van het bedrijf bepalen. Harrison (1975) heeft een andere mening en stelt dat de waarden van het individu altijd tegemoetkomen aan de waarden van het bedrijf en dat dus de individuele waarden opgaan in de doeleinden van het bedrijf. Dit debat over eigenaarschap staat ook bekend als het 'moral agency'-debat (Goodpaster & Matthews, 1982; Velasquez, 1983; Moore, 1999).

Machtspositie

Als kritische noot wil ik aanvoeren dat er in de discussie over drijfveren rekening gehouden moet worden met de rol en machtspositie van het individu in het bedrijf. Leidinggevende figuren ontlenen institutionele macht aan de positie die zij innemen in de organisatie. CEO's hebben hierin een machtige rol en zijn in staat om 'management control' uit te oefenen (Merchant & Stede, 2007). Hierbij kan gedacht worden aan dwang, beloning en overreding, maar ook persoonlijke macht: kennis en een voorbeeldfunctie (Gibson et al., 1991). In dit onderzoek staat de CEO centraal, een persoon die veel kan bepalen op strategisch vlak in het bedrijf. Deze heeft daarom ook invloed op de hierboven beschreven spanning over het eigenaarschap van de drijfveren en waarden in het bedrijf. De vraag is allereerst in hoeverre er vanuit deze drijfveren leiding gegeven kan worden, wat dit leiderschap kenmerkt en hoe dit gekoppeld is aan duurzaam ondernemen. Hier zal in de volgende paragraaf verder op worden ingegaan

2.3 Leiderschap

In veel wetenschappelijke literatuur wordt de veronderstelling gedaan dat de CEO de ethische normen voor de organisatie bepaald (Desai & Rittenburg, 1997; Robin & Reidenbach, 1987; Agle et al., 1999). De vraag is natuurlijk in hoeverre de besliskracht op dit gebied kan geclaimd kan worden door de CEO. Paton (1998) stelt dat de CEO de mogelijkheid heeft om door keuzes mensen en middelen te beïnvloeden: *"It involves people making choices about how they build and exercise power and how they exercise control over people and resources."* Het beïnvloeden heeft ook voor een groot gedeelte te maken met het ethische profiel van de leider. Het gaat er dan om wat de CEO op ethisch gebied belangrijk vindt. Dit speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in het aantrekken van hooggekwalificeerd personeel, wat daardoor een positieve uitwerking heeft op de concurrentiepositie van de onderneming (Strobel et al., 2010).

Om duurzaam ondernemen waar te maken, ontwikkelt de rol van de leider zich steeds meer van een naar binnen gericht (transactioneel) leiderschap naar een naar buiten gericht (transformationeel) leiderschap (Tilburg et. Al, 2012). In de

volgende paragrafen zullen beide aan bod komen en zal daarna de link worden gemaakt met duurzaam ondernemen.

2.3.1 Transactioneel leiderschap

Naast transformationeel leiderschap, is transactioneel leiderschap al geruime tijd een van de twee bekendste leiderschapsstijlen. Om volgers te beïnvloeden, is 'de afhankelijke beloning' een middel om de doelstellingen te bereiken. De taak staat centraal, waarbij de leider een doel opstelt voor de volgers en aangeeft welke beloning hiertegenover staat (Durham & Bartol, 2009). Daarnaast gaat deze vorm van leiderschap uit van correctie, waarbij de leider negatieve feedback geeft. In de actieve vorm, volgt de leider en corrigeert hij wanneer iets fout gaat, in de passieve vorm grijpt de leider in wanneer doelen niet worden gehaald, of wanneer er zich problemen voordoen (Bass, 1985). De doelen zijn op de korte termijn en de motivatie om die doelen te bereiken is voornamelijk extrinsiek. De eigenaar streeft maximale aandeelhouderswaarde na en is zoveel mogelijk risiconutraal (Corbey, 2010). Dit staat tegenover de CSV-theorie en maakt deze manier van leiding geven minder geschikt voor duurzaam ondernemerschap. Veel van de aspecten uit transactioneel leiderschap staan tegenover transformationeel leiderschap, het type leiderschap dat in de volgende paragraaf uiteengezet wordt.

2.3.2 Transformationeel leiderschap

Bass (1985) omschrijft transformationeel leiderschap als volgt:

"Going beyond transactional leadership (wherein the leader provides rewards in exchange for subordinates performance) and motivates followers to identify with the leader's vision and sacrifice their self-interest for that of the group or the organization" (Bass, 1985 in Eisenbach et al., 1999).

Transformationeel leiderschap doet zich dus voor wanneer een leider en de volger elkaar stimuleren op het gebied van moraliteit en motivatie in het werk. De doelstelling voor zowel de leider, als de volger zijn in het verlengde van elkaar. Bij dit type leiderschap is wederzijdse ondersteuning en het hebben van eenzelfde doel van groot belang. Waarbij zowel volger, als leider op een lijn zijn wat betreft ethische standaarden en normen (Goethals, Sorenson en Burns; 2004). Het begrip hierbij is doelcongruentie, de doelen van het individu en de organisatie zijn dan hetzelfde (Corbey, 2010).

Er zijn vier kenmerken van transformationeel leiderschap (Bass, 1998 in Grieses, 2010):

- 1) Charisma ('idealized influence'): voor transformationeel leiderschap is een grote mate van overtuigingskracht nodig. De leider is een rolmodel en de volgers moeten zich emotioneel kunnen identificeren met de leider, vertrouwen en respect neemt toe (Algera & Lips-wiersma, 2012), op deze manier zijn de volgers makkelijker in staat om zich te vereenzelvigen met de doelen van de leider.
- 2) Inspirerende motivatie ('inspirational motivation'): geeft weer hoe een leider een visie kan overbrengen die ook aantrekkelijk en begrijpelijk is

voor de volgers. Zij worden gemotiveerd door een 'sense of purpose' te voelen en tonen meer inzet dan verklaard zou kunnen worden door alleen het vervullen van eigen behoefte.

- 3) Intellectuele prikkels ('intellectual stimulation'): dit gaat over de uitnodiging naar volgers om aannamen te bekritisieren en om zelf mee te denken over organisatieontwikkeling (creativiteit en innovatie).
- 4) Individuele overweging ('individualized consideration'): de wil van leiders om op te treden als een mentor naar de volgers. Geduld en tijd is hierbij cruciaal, verder moet een van de kernkwaliteiten zijn om de volgers te betrekken en naar ze te luisteren. Op deze manier kunnen volgers zichzelf ontwikkelen (Drenkard, 2012).

Visie

Vooraf het centraal stellen van een visie is van groot belang. De ethische en morele keuzes die een leider maakt zijn vaak af te leiden uit de visie die de leider hanteert voor het bedrijf. Visie creëren en delen zorgt volgens Fineman et al. (2010) voor een mogelijkheid om betekenis aan situaties te geven en geeft duidelijkheid welke beslissingen gemaakt kunnen worden en hoe situaties zich kunnen ontwikkelen. Volgens Elenbach et. al. (1999) inspireert een visie die een statement maakt en is deze vooral gericht op de lange termijn. Het achterliggende idee in transformationeel leiderschap is namelijk dat 'in the long run' de doeleinden van leiders en andere stakeholders congruent zijn. Door de (langetermijn) doelen van de organisatie na te streven, dient de medewerker indirect dus zijn eigenbelang. De doelen zijn daarbij sterker als het terug kan grijpen op de (inspirerende gedachten) van de grondlegger.

Transformationeel leiderschap en duurzaam ondernemen

Leiders die succesvol duurzaamheid implementeren hebben vooral vaardigheden en waarden die passen bij transformationeel leiderschap (Kakabadse et al., 2009). Een leider die duurzaam wil ondernemen moet namelijk in staat zijn om het perspectief van meerdere stakeholders mee te nemen, dit sluit aan bij het perspectief van CSV. Daarnaast moet hij vernieuwend en groots durven te denken over het doel van de organisatie (Quin & Dalton, 2009). Op het moment dat de transformationele leider duurzaamheid centraal durft te stellen en daarbij nieuwe gezichtspunten weet te ontwikkelen kan daar een sterk concurrentievoordeel mee behaald worden (Van Halderen & Kettler-Paddock, 2011).

Kritiek op transformationeel leiderschap

Belangrijk aandachtspunt is dat niet elke soort organisatie geschikt is voor transformationeel leiderschap. Het is belangrijk dat de verandering plaatsvindt in een cultuur die verandering omarmt en die dus niet extreem bureaucratisch is. Organisaties die enkel gericht zijn op efficiency zijn ook minder toegankelijk voor transformationeel leiderschap (Durham & Bartol, 2009). Een ander aandachtspunt is dat transformationeel leiderschap volgens Tourish & Pinnington (2002) het risico in zich heeft om gezien te worden als een 'cultism', een cultus. Deze vorm van leiderschap heeft volgens hen het risico dat alternatieve zienswijzen onvoldoende worden gehoord en dat ideeën niet genoeg worden getest. Volgens hen is het binnen transformationeel leiderschap lastig om kritiek te uiten, net zoals in een cult.

Leading

Fineman et al. (2010) stellen dat leiderschap niet gereduceerd kan worden tot een set van kwaliteiten. Veelal wordt leiderschap bekeken door er een wetenschappelijke studie van te maken. Leiderschap wordt dan iets waarbij alleen de juiste ingrediënten gemixt moeten worden om de gewenste situatie te krijgen. Volgens Fineman et al. (2010) is dat niet waar leiderschap in de kern over gaat. Het gaat over 'leading', de definitie is als volgt: *"The activity of leading is essential about making something happen, through others, which was not going to happen otherwise, something that would not have happened in the normal run of events."* Uit deze definitie valt op dat zij 'leading' als een activiteit zien dat wordt gedaan samen met anderen en dat toegevoegde waarde heeft. Daarbij zijn volgens Fineman et al. (2010) een tweetal zaken van belang. Allereerst is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de ethische waarden en het moraal van de stakeholders. In leiden van het bedrijf moet er met deze moraal rekening te houden. Ten tweede is het leiding geven een morele activiteit die vraagt om als leider verantwoordelijkheid te nemen. Verantwoordelijkheid over de visie en richting van het bedrijf en voor de consequenties, negatief en positief (Fineman et al., 2010).

2.3.3 Ethische waarden en karaktereigenschappen

Fineman et al. (2010) geven aan dat leiderschap niet 'value-neutral' kan zijn. Het karakter en de authenticiteit van de leider is van groot belang bij het succesvol leiden van het bedrijf. Wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar de karaktereigenschappen van leiders zeggen dat het karakter naar voren komt in de morele en ethische keuzes die leiders maken (Sarros et al., 2006 in Grieses, 2010). Volgens Bass & Steidlmeier (1999 in Grieses, 2010) is de centrale eigenschap van een leider of hij consistent is in het toepassen van ethische standaarden in zijn werk. Wanneer een leider hierin sterk is, staat hij bekend om zijn legitimiteit en het toepassen van een moreel kompas in zijn werk. Grieses (2010) stelt over transformationeel leiderschap het volgende: *"Transforming leadership ultimately becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both."* De menselijkheid en ethische waarden staan voornamelijk centraal in transformationeel leiderschap. De ethische waarden zijn afkomstig van intrinsiek gemotiveerde managers, die handelen vanuit altruïsme in plaats van egoïsme (Davis et al., 1997). In deze menselijkheid en het centraal stellen van de ethische waarden van de CEO zelf en die van anderen, ligt de focus van het leiding geven aan een duurzame onderneming.

2.4 Resumé

Dit hoofdstuk is begonnen om de rol van duurzaamheid in bedrijven te beschrijven. In de eerste paragraaf is een definitie van duurzaam ondernemen gegeven van Chojnacka en Lacroix (2015). In deze definitie staat een goede relatie met de stakeholders en de triple-p benadering centraal. Vervolgens wordt de CSV-theorie van Porter en Kramer (2011) behandeld. Zij stellen dat er in bedrijven een logisch verband moet zijn tussen de kernactiviteit van het bedrijf en duurzaamheid. Op deze manier is het mogelijk dat duurzaam ondernemen een businesscase wordt, dat volgens hen bijdraagt aan innovatie en ontwikkeling van het bedrijf. In deze theorie draait het om de waarde voor de stakeholder en niet alleen voor de shareholder.

Critici van deze theorie geven aan niet in het win-win uitgangspunt van Porter en Kramer te geloven, door aan te voeren dat het maken van maatschappelijke impact op gespannen voet staat met het doel van winstmaximalisatie. Zij stellen dat duurzaam ondernemen daarom bestaat uit het maken van 'trade-offs'. Op individueel vlak wordt dit vervolgens verder uitgewerkt aan de hand van de drijfveren van de CEO. Uit het model van Hemingway & MacLagen (2004) komt naar voren dat binnen deze drijfveren ook spanningen spelen. Ten eerste gaat het over de spanning tussen ideologisch drijfveren en economische drijfveren en ten tweede gaat het over de spanning tussen het individu en het bedrijf.

In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk ga ik in op de vraag hoe de CEO's leidinggeven aan een B Corp. Daarbij behandel ik de twee bekendste vormen van leiderschap: transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Tenslotte sluit ik af door te vermelden dat in het leidinggeven aan een duurzame onderneming een grote rol weggelegd is voor de ethische waarden en karaktereigenschappen van de CEO.

Nu het theoretisch kader van dit onderzoek is vastgesteld, bespreek ik in het volgende hoofdstuk de methode die bij dit onderzoek is gebruikt.

Hoofdstuk 3 - Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de gehanteerde methodologie. Allereerst beschrijf ik in paragraaf 3.1 de onderzoeksstrategie, hier behandel ik de methode van onderzoek. In paragraaf 3.2 reflecteer ik op mijn eigen rol als onderzoeker. Daarna ga ik in paragraaf 3.3 in op de manier van dataverzameling en bespreek ik de respondenten die ik heb geïnterviewd. In paragraaf 3.4 behandel ik vervolgens de analyse en ten slotte sluit ik in paragraaf 3.5 af door in te gaan op de kwaliteitscriteria.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek gebruik ik de interpretatieve ofwel de sociaal geconstrueerde methode. Deze methode gaat ervan uit dat de werkelijkheid niet bestaat uit mensen die enkel op zichzelf staan, maar uit een werkelijkheid die wordt geconstrueerd door interactie tussen mensen. Het gaat erom dat deze interactie kan plaatsvinden tussen personen waaruit vervolgens betekenis verworven kan worden (McCartan, 2016). Volgens deze benadering bestaat dus niet zoiets als een meetbare werkelijkheid, de werkelijkheid wordt namelijk gecreëerd door verschillende personen die betekenis geven aan de werkelijkheid (Deetz, 1996). De manier van dataverzameling in dit onderzoek is kwalitatief van aard en de betekenisgeving staat centraal. Deze betekenis wordt gegeven door taal en woorden. In het onderzoek focus ik mij zowel op linguïstische als non-linguïstische taal, dit gaat bijvoorbeeld over objecten, symbolen en handelingen. Vanuit deze twee types taal geven de CEO's hun betekenis aan de thematiek in dit onderzoek (Yanow, 1996).

Ik kies voor de interpretatieve benadering, aangezien in dit onderzoek de focus ligt op de manier waarop de respondent zich in de wereld beweegt en ik onderzoek hoe de respondent de wereld interpreteert. Daarom richt ik mij op het verzamelen van verschillende gezichtspunten. Doordat het B Corp netwerk erg divers is, kies ik voor een brede afspiegeling hiervan, door respondenten te spreken uit verschillende sectoren. Uiteraard speelt subjectiviteit een grote rol in deze benadering (McCartan, 2016). Hierdoor heeft deze benadering als resultaat dat een eenduidig antwoord niet bestaat, ik hou er rekening mee dat er juist een grote variatie in antwoorden is. Ik interpreteer het handelen van de respondent en bekijk de wereld vanuit het oogpunt van die respondent (Bryman, 2012). Door naast interviews ook te kiezen voor participerende observatie, probeer ik zoveel mogelijk door de ogen van de respondent naar de organisatie werkelijkheid te kijken.

De keuze voor kwalitatief onderzoek heb ik gemaakt omdat deze methode het mogelijk maakt om achter de 'waarom-vraag' te komen. In de sociale wetenschappen ligt de focus op het bestuderen van mensen. Er kan daarom niet volstaan worden met enkel het beschrijven van bestaande verbanden. Kwalitatief onderzoek gaat verder door juist achter deze verbanden te kijken en begrip te krijgen voor de overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven. Op deze manier is het mogelijk om inzicht te krijgen in de mechanismen die ervoor zorgen dat de verbanden en ontwikkelingen bestaan (Boeije, 2014). In dit onderzoek kijk ik naar de mechanismen die spelen 'achter' de ontwikkeling. Ik vraag mij in dit onderzoek bijvoorbeeld af *waarom* de CEO's steeds meer

verantwoordelijkheid voelen om met hun bedrijf impact te maken op maatschappelijke problemen. Welke drijfveren zitten daarachter? Welke persoonlijke geschiedenissen? Welke inspirerende en confronterende gebeurtenissen? Onderzoek doen vanuit de interpretatieve benadering geeft de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in deze individuele ervaringen. Hierdoor is ook beter inzicht te verwerven in hun relatie tot duurzaam ondernemerschap, wat meer duiding geeft aan de context waarin deze ervaringen ontstaan (Boeije, 2014). De keuze voor kwalitatief onderzoek biedt de kans om explorierend het onderzoek in te gaan. Zoals in paragraaf 1.4 is vermeld, is er nog weinig onderzoek gedaan naar de betekenisgeving van CEO's t.a.v. hun drijfveren om duurzaam te ondernemen. Vandaar dat mijn insteek in dit onderzoek explorierend van aard is.

3.2 Rol van de onderzoeker

Mijn persoonlijke ambitie om bij te dragen aan een samenleving waarin er een grotere rol is voor duurzaamheid heeft ervoor gezorgd dat ik mij verder in dit onderwerp wilde verdiepen. Ik vond het interessant om deze groep respondenten te interviewen, aangezien deze personen allemaal een bedrijf leiden waarin duurzaamheid centraal staat. Ik ben mij ervan bewust dat dit invloed heeft gehad op de 'relatie' met de respondenten in dit onderzoek. Mijn persoonlijke ambities liggen in lijn met die van de respondentengroep en ik heb door mijn stage bij Kirkman Company van binnenuit inzichten kunnen verkrijgen in de organisatorische processen in een B Corp. Dit heeft mij een kennisvoordeel opgeleverd, waardoor ik beter in staat ben geweest om uitspraken van de respondenten in een context te plaatsen. Ik ben mij er daarentegen ook van bewust dat dit een limitatie vormt in dit onderzoek. Mijn persoonlijke betrokkenheid heeft mogelijk invloed gehad op mijn 'relatie' met de respondenten. De sterke betrokkenheid bij de materie, heeft als gevaar dat ik wellicht de respondenten niet open genoeg interview en dat ik niet objectief genoeg naar de data kijk. Ik zie daarom in dat het belangrijk is om afstand te bewaren. Dit heb ik geprobeerd door mijn gedachten op te schrijven in een 'research journal.' Veel (creatieve) schrijvers houden van dit soort 'journals' omdat het een mogelijkheid biedt om te beschrijven welk intellectueel proces je doormaakt, maar ook welke persoonlijke reflecties hier tegenover staan. Het helpt om kritisch te blijven nadenken bij zich herhalend werk en het helpt om tot nieuwe gedachten te komen. Deze 'fringe thoughts' zijn een bijproduct van alles wat ik als onderzoeker meemaak en hoor in de gesprekken om mij heen. Door deze op te schrijven systematiseert het mijn denkproces en verrijkt het mijn ervaringen in het werk bij Kirkman Company (Mills, 1959, p. 196). Ik heb geprobeerd om deze elke week op te schrijven om op deze manier een zo rijk mogelijke set aan eigen ervaringen en uitdrukkingen te verkrijgen. Op deze manier probeer ik beter bewust te zijn van mijn eigen gevoelens en denkwijzen en hier ook kritisch op te zijn door in een later stadium hierop terug te kijken. Hierdoor probeer ik ervoor te zorgen dat de interviews zo min mogelijk gestuurd worden en de data zo objectief mogelijk geanalyseerd worden. In paragraaf 3.5.4 is terug te lezen dat dit voor mij een worsteling is geweest en de objectiviteit hierdoor wel degelijk beïnvloed is.

3.3 Dataverzameling

In dit kwalitatief onderzoek staat het eerstpersoonsperspectief centraal. Vanuit dit perspectief is het de bedoeling dat de lezers leren over het perspectief van de CEO's van B Corps (Boeije, 2014, p. 72). Door middel van verschillende kwalitatieve dataverzamelingsmethodieken verzamel ik data die meer inzicht geven in de tweeledige hoofdvraag. Allereerst beschrijf ik in paragraaf 3.3.1 de manier van interviews afnemen bij de respondenten, hierbij ga ik op zoek naar specifieke ervaringen, herinneringen en voorbeelden die meer vertellen over de drijfveren en leiderschapskenmerken. Ook ga ik in op de groep participanten die mee heeft gedaan aan deze interviews. Als tweede methode beschrijf ik in paragraaf 3.3.2 hoe ik participerende observaties heb gedaan bij Kirkman Company. Als derde methode beschrijf ik in paragraaf 3.3.3 de creatieve onderzoeksmethoden die ik heb toegepast door de respondenten foto's en objecten mee te laten nemen. Met deze methoden heb ik een zo rijk mogelijke set aan data proberen te verkrijgen, waarvan ik de belangrijkste bevindingen presenter in hoofdstuk 4.

3.3.1 Interviews

Ik kies voor interviews omdat het een gespreksvorm is waarbij ik de ruimte krijg om meer te leren over de ervaringen en taal van de participant. Als onderzoeker heb ik de participant de ruimte gegeven om hun kennis over te dragen en om hun verhaal te vertellen (Hesse-Biber & Leavy, 2006 in Boeije, 2014, p. 78). In de interviews heb ik doorgevraagd en vaak de 'waarom-vraag' gesteld. De reden voor dit doorvragen is om erachter te komen wat de achterliggende gevoelens en emoties zijn van de respondent, om zo een beter beeld van de drijfveren en leiderschapskenmerken te krijgen (Boeije, 2014, p. 76).

De interviews hebben een semigestructureerd karakter. Ik kies voor het afnemen van interviews omdat deze methode van dataverzameling geschikt is voor het verzamelen van subjectieve informatie (Van Thiel, 2007). In dit onderzoek ligt de focus op betekenisgeving van de respondent, het gaat om zijn mening. Ik geloof dat het helpt om van tevoren niet alle vragen vast te leggen. Op deze manier ontstaat er ruimte om juist iets verder door te vragen op een specifiek thema. Toch heb ik mij vooraf op de structuur van het interview bezonnen. Voordat ik de interviews met de verschillende B Corps heb gedaan, heb ik twee interviews gedaan met respondenten die betrokken zijn bij B Lab Europe. De organisatie die in Nederland de B Corp statussen uitdeelt. Deze gesprekken waren los van aard en hebben gediend om meer te weten te komen over B Corps, om zo gerichtere vragen te kunnen stellen aan de CEO's van B Corps. Daarnaast heb ik gedurende vier maanden lang elke week informele gesprekjes gehad met medewerkers van Kirkman Company. Allereerst de wekelijkse gesprekken met mijn begeleider vanuit het bedrijf, hij is managing partner bij Kirkman Company en daardoor nauw betrokken bij de strategie en de bedrijfsvoering. In deze gesprekken kreeg ik vaak zijn ideeën en interpretaties te horen over duurzaam ondernemen binnen het bedrijf. Van deze gesprekken heb ik 'fieldnotes' gemaakt in het 'research journal.' Daarnaast heb ik ook veel informele gesprekken gevoerd, mijn ervaringen in deze gesprekken heb ik ook in dit 'journal' opgeschreven. Deze informele gesprekken met medewerkers van Kirkman Company en de formele gesprekken met de medewerkers bij B Lab Europe hebben als input gediend voor

de 'sentsizing concepts.' Dit worden ook wel attenderende, gevoelig makende of richtinggevende begrippen voor de vragen in het onderzoek genoemd (Wester, 1995; Bowen, 2006). Volgens Boeije (2014, p. 45) kunnen ze gezien worden als de theoretische bril of lens die de onderzoeker richt op het veld van onderzoek.

De sentsizing concepts zien er als volgt uit:

1. Definitie duurzaam ondernemen
2. Drijfveren
3. Leiderschap
4. Betrekken van stakeholders
5. Spanningen duurzaam ondernemerschap
6. Toekomst duurzaam ondernemerschap

Deze sentsizing concepts hebben geleid tot de 'topiclijst', een lijst met interviewvragen. Deze lijst geeft verdere invulling aan sentsizing concepts, toch laat de topiclijst veel vrijheid en biedt het bijvoorbeeld ruimte om de volgorde van de vragen te veranderen (Colin & McCarten, 2016). De topiclijst voor de interviews is te vinden in bijlage 2. De topiclijst voor de interviews met de twee respondenten van B Lab is te vinden in bijlage 3.

De transcripten van de interviews koppel ik terug naar de participanten met de vraag of ze deze verder willen aanvullen, hierbij geef ik ze ook de mogelijkheid om de gegevens te controleren. Deze vorm van 'member feedback' heb ik ingevoerd omdat hiermee de validiteit van het onderzoek wordt vergroot. Op deze manier is het inwinnen van de feedback van participanten een mogelijkheid om de kennis over de betekenissen en interpretaties in het veld aan te vullen, te verdiepen en te nuanceren. Dit draagt bij aan de validiteit van het onderzoek (Cutcliffe & McKenna, 2002). Zoals Boeije (2014, p. 158) al aangeeft wordt er door de respondenten weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. In dit onderzoek hebben 5 van de 23 participanten aangegeven bepaalde opmerkingen anders bedoeld te hebben. Met deze nuanceringen heb ik rekening gehouden bij het verwerken van de interviews.

3.3.1.1 Participanten

In dit onderzoek probeer ik door de ogen van de respondenten, de CEO's van B Corps, te kijken. Het gaat specifiek om de ervaringen, gedachtegang en de betekenisgeving van deze respondent. Ik heb gekozen voor deze doelgroep aangezien zij degenen zijn die een belangrijke stem in de strategie van het bedrijf hebben. Een limitatie van dit onderzoek is dat ik alleen maar de CEO van de B Corps interview, bij een vervolgonderzoek is het interessant om ook het perspectief van andere stakeholders mee te nemen. Het was bijvoorbeeld interessant geweest om de drijfveren van medewerkers te onderzoeken. Wat zijn hun drijfveren om bij een B Corp te werken? Fineman et al. (2010) benadrukken dat leiding geven een 'two-way proces' is, bij leiding geven moet de rol van medewerkers niet onderschat worden. Het was dus interessant geweest als ik het perspectief van de medewerker had mee kunnen nemen in het onderzoek. Wat is hun perspectief op het leiding geven aan een B Corp? Welke spanning ervaren zij tussen het maken van maatschappelijke impact en het maken van winst? Toch heb ik gekozen om CEO's centraal te zetten in het onderzoek, allereerst omdat de zij eindverantwoordelijk zijn voor de koers van het bedrijf en

dus ook kunnen bepalen hoe hun onderneming bedrijfsmatig wordt ingericht. Ten tweede zijn veel van de CEO's die ik heb gesproken ook oprichter, hierdoor hebben zij vaak een lange geschiedenis in het bedrijf en kunnen zij goed vertellen wat hun drijfveren zijn geweest om ooit dit type bedrijf te starten.

De CEO's zijn allen afkomstig van B Corp ondernemingen, dit vormde voor mij het kader waarbinnen ik onderzoek doe. Ik kies voor B Corps omdat dit certificaat door middel van een bewezen assesment een kader schept waarbinnen een groep bedrijven acteert die affiniteit heeft met duurzaam ondernemen. Het label B Corp wordt enkel vergeven als er op de test boven een score van 80 wordt gehaald (zie bijlage 1). Het lijkt mij interessant om in vervolgonderzoek vragen te stellen omtrent de meetbaarheid van duurzaam ondernemen en ook kritisch te kijken naar het B Corp assesment.

In het verzamelen van data pas ik 'purposive sampling' toe. Dit is een doelgerichte manier van het verzamelen van de data en wordt door Bryman (2012) als volgt omschreven: *"the goal of purposive sampling is to sample cases/participants in a strategic way, so that those sampled are relevant to the research questions that are being posed."* Ik heb voor dit onderzoek dus doelbewust respondenten gekozen met bepaalde kenmerken. Voor het onderzoek is het allereerst van belang dat de respondenten CEO zijn van een B Corp onderneming. Daarnaast is het een groot voordeel als de CEO ook bij de oprichting van het bedrijf betrokken is geweest. Dit maakt het mogelijk dat de respondenten ook kunnen vertellen over hun ervaringen en drijfveren bij het opstarten van de duurzame onderneming. Er zijn 46 verschillende B Corps in Nederland, in de keuze voor de verschillende B Corps heb ik uit een zo divers mogelijke groep respondenten gekozen. Ik heb geprobeerd zoveel mogelijk potentiële respondenten te interviewen. In dit onderzoek heb ik 23 participanten geïnterviewd, waarvan 21 CEO's van B Corps en 2 directeurs van B Lab Europe. In bijlage 4 zijn deze participanten schematisch weergegeven. Ook is in deze tabel te zien op welke manier de respondenten deelgenomen hebben aan het onderzoek. In de voorbereidende gesprekken met B Lab heb ik een interview afgenomen bij de medeoprichter en bij de huidige mededirecteur (zie bijlage 4). Daarnaast heb ik een drietal interviews met de managing partners van Kirkman Company gedaan. Bij andere B Corps is er enkel met één respondent binnen het bedrijf gesproken. De keuze om met drie respondenten te spreken bij Kirkman Company, komt allereerst voort uit het feit dat het makkelijker was om toegang te krijgen tot deze respondenten. Ten tweede zijn deze drie respondenten ook de oprichters van Kirkman Company, waardoor zij in staat waren om veel voorbeelden uit het verleden te geven.

De respondenten zijn afkomstig uit verschillende sectoren, bijvoorbeeld uit de kledingbranche, de maakindustrie en de consultancybranche. Ook in de organisatiefase van het bedrijf zitten verschillen, sommige bevinden zich nog in de startupfase en sommige B Corps bestaan al tientallen jaren. Het kan als een zwakte van het onderzoek gezien worden dat deze diversiteit zo groot is. Het maakt het moeilijk om eenduidige uitspraken te doen, aangezien context per industrie en organisatiefase verschilt. Desalniettemin zie ik in deze verscheidenheid ook een toegevoegde waarde. Het maakt het mogelijk om verschillen in betekenisgeving uit te lichten. Daarnaast hebben ze naast de verscheidenheid ook één ding gemeen, doordat de B Corps door een externe partij geaccrediteerd zijn, is het met grote zekerheid vast te stellen dat de bedrijven duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. Verder kijkend naar

de onderzoeksgroep valt op dat deze bestaat uit 7 vrouwen en 16 mannen. Bij het overgrote deel van de respondenten was het een lastige taak om tot een interview te komen. Dit had te maken met de drukbezette agenda's en het grote aantal interviewaanvragen die de respondenten op zich af krijgen. De toegang tot het grootste gedeelte van de participanten heb ik verkregen via Kirkman Company. Doordat zij zelf nauwe contacten hebben met andere B Corps heb ik via hen verschillende contacten kunnen leggen. De interviews die ik heb gedaan hebben tussen de 35 en 90 minuten geduurd, dit was afhankelijk van de openheid van de respondent en de drukte in hun agenda.

Anonimiteit

In kwalitatief onderzoek is het van belang om de vertrouwelijkheid van de informatie en de privacy te waarborgen (Boeije, 2012). Hierdoor moet er fatsoenlijk met de uitspraken van de respondenten om gegaan worden. De participanten hebben in dit onderzoek ingestemd om hun uitspraken niet te anonimiseren. Ik heb van tevoren gevraagd of ze ermee akkoord zouden gaan dat hun uitspraken niet anoniem in de scriptie zijn opgenomen. Ook heb ik dezelfde vraag nog een keer via een mail achteraf gevraagd. Beide keren waren alle respondenten akkoord met het feit dat hun uitspraken niet-anoniem zouden zijn. Volgens Boeije (2012) kan een reden hiervoor zijn dat het een toegevoegde waarde voor anderen kan zijn om te weten wat de mening en ervaringen van specifieke participanten zijn. Deze uitspraken kunnen ook als inspiratie voor anderen dienen. Daarnaast kan de naamsvermelding bij specifieke uitspraken voor anderen respondenten als extra context en informatie dienen. De respondenten geven aan dat transparantie binnen de B Corp community een groot goed is, dit vormt voor hun een belangrijke reden om hun uitspraken niet-anoniem met elkaar te delen.

3.3.2 Participerende observatie

Ik heb de afgelopen zes maanden stagegelopen bij Kirkman Company, een B Corp gecertificeerd bedrijf. Bij Kirkman Company deed ik naast het onderzoek ook een aantal ondersteunende taken. Verder was ik ongeveer drie dagen per week bij de vaste lunch met werknemers en participeerde ik in een aantal overleggen over B Corps. Ik ging mee naar een training van B Lab Europe en ik was aanwezig zijn bij de maandelijkse Kirkman Company avond. Dit laatste zorgde voor mij vooral voor een bron van data aangezien hier de afgelopen maand werd besproken, op zowel strategisch, als HR-gebied hoe het bedrijf nog beter duurzaam zou kunnen ondernemen. Door zelf deel te nemen aan de overleggen, lunches en bijeenkomsten observeerde ik de interacties tussen mensen en probeerde ik hun dagelijkse verbale en non-verbale uitingen beter te begrijpen. Dit wordt door Verhoeven (2007) de 'observer as participant' genoemd. Door deel te nemen aan deze dagelijkse activiteiten kon ik data verkrijgen die Dewalt & Dewalt (2002) 'tacit knowledge' noemt. Dit zijn onderdelen van organisatieculturen en interacties binnen organisaties die zich onderbewust voordoen. Het participerende observeren maakt het mogelijk om de data verkregen uit de interviews en foto's beter te begrijpen, of in een meer gedetailleerde context te plaatsen (Dewalt & Dewalt, 2002). Ik heb de observaties opgeschreven in mijn 'research journal.'

3.3.3 Creatieve onderzoeksmethode

Naast interviews en participerende observaties maak ik gebruik van creatieve onderzoeksmethoden. Om de dieperliggende motivaties en 'drives' van de respondenten om duurzaam te ondernemen te onderzoeken, is de creatieve onderzoeksmethode ('art-bases research') een goede methode (Leavy, 2015). Op deze manier ontstaat de mogelijkheid om data te verzamelen die voorbij antwoorden gaan die oppervlakkig zijn (Vince & Warren, 2012). Vanuit deze onderzoeksmethode vraag ik de participanten om een foto (van bijv. een ontmoeting, een gebeurtenis, een evenement etc.), of object (bijv. boek/film) mee te nemen die gebruikt kan worden als data voor het onderzoek. De vraag die ik ze stel is als volgt:

"Zou u een foto/object mee kunnen nemen dat u heeft geïnspireerd om duurzaam te ondernemen en u dus heeft geïnspireerd om volgens het B Corp gedachtegoed te werken?"

Deze foto's en objecten heb ik vervolgens gebruikt als het startpunt van het interview, waarin participanten hun foto/object toelichtten en betekenis gaven aan hetgeen ze hadden meegenomen. De foto's en objecten hebben een sterk verhelderend effect gehad, maar ze hebben ook emoties los gemaakt. Het zijn persoonlijke geschiedenissen die in een aantal gevallen de participanten emotioneel raken.

3.4 Analyse

In de analyse heb ik de interviews, de foto's en objecten en de 'field notes' gecodeerd. De audiobestanden heb ik letterlijk uitgeschreven en verwerkt tot transcripten, die ik vervolgens in een computerprogramma heb gecodeerd. Door te coderen onderscheidt de onderzoeker thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens en benoemt hij deze met een code (Boeije, 2014, p. 111). Het coderen werkt als hulpmiddel bij de analyse van de data. Er zijn drie typen codering mogelijk: open codering, axiale codering en selectieve codering (Boeije, p. 112).

De fragmenten heb ik gelabeld en vervolgens onderling vergeleken. Ik heb ze gelabeld met behulp van codes, samenvattende notaties voor een fragment uit de onderzoeksgegevens waarin de betekenis van dat fragment wordt uitgedrukt (Boeije, 2014). Het coderen in dit onderzoek is gedaan met behulp van een computerprogramma voor kwalitatieve analyse, het programma heet Nvivo. Dit programma heeft als functie om het coderen makkelijker te maken en relevante stukken tekst sneller terug te vinden (Boeije, 2014, p. 147). In dit onderzoek ben ik begonnen met open coderen. Dit betekent dat ik eerst alle data heb doorgelezen en vervolgens ingedeeld in fragmenten. In deze open coderingsfase heb ik nog nauwelijks op relevantie geselecteerd. In deze fase wordt het onderzoeksveld slechts geëxploreerd. Vervolgens heb ik ordening in de codes aangebracht in Nvivo, dit heet axiaal coderen (Boeije, p. 125). Nvivo biedt de mogelijkheid om te zien hoe vaak elke code in de data terugkomt, hierdoor is af te lezen hoe relevant een bepaalde categorie is. Vanaf dit moment ben ik ordening in de codes aan gaan brengen rondom centrale categorieën, het aantal codes is gereduceerd en ten slotte heb ik uitgemaakt wat de belangrijke en minder belangrijke categorieën zijn in het onderzoek (Boeije, p. 127). Ten slotte,

ben ik selectief gaan coderen, dit vindt plaats aan het eind van het onderzoek. In deze fase wordt een stap verder gegaan en wordt er geprobeerd om kerncategorieën te onderscheiden. Daarnaast is het in deze fase nodig om de samenhang tussen de begrippen vast te stellen (Boeije, p. 134). Deze analyse door middel van codes heeft de basis gelegd voor de thema's in hoofdstuk 4.

3.5 Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen, gebruik ik de kwaliteitscriteria die Guba en Lincoln (1989) hebben opgesteld. Zij zetten de volgende kwaliteitscriteria uiteen: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability*.

3.5.1 Credibility

Het eerste begrip, *credibility*, gaat over geloofwaardigheid. Het gaat er dus om dat het beeld dat wordt afgegeven door de respondenten overeenkomt met het 'echte' beeld (Guba & Lincoln, 1989). In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van triangulatie, dit wil zeggen dat er meerdere metingen worden verricht vanuit verschillende invalshoeken (Denzin, 1978 in Boeije, 2014, p. 156). Om precies te zijn heb ik gebruik gemaakt van methodetriangulatie, hierbij worden meerdere methoden of databronnen gebruikt (Bryman, 2012). De verschillende methodes zijn semigestructureerde interviews, participerende observaties en creatieve methoden. Door de triangulatie neemt de geloofwaardigheid toe, door zowel participerende observatie, als interviews, als creatieve methodes te gebruiken. Ik heb geprobeerd zo dicht mogelijk bij de woorden van de respondent te blijven en de opmerkingen ook te toetsen aan de hand van participerende observatie bij Kirkman Company. Ook heb ik de transcripten teruggekoppeld naar de respondenten en ik heb ze gevraagd om opmerkingen of aanvullingen te doen op het transcript. Een aantal respondenten heeft van deze mogelijkheid gebruik gemaakt (zie paragraaf 3.3.1). Ten slotte is de geloofwaardigheid van dit onderzoek vergroot door wat Guba en Lincoln (1989) 'prolonged engagement' noemen. Aangezien ik langere tijd meeloop binnen een B Corp en daar participerende observaties doe, leer ik de respondentengroep beter kennen en kan ik uitspraken doen met een hogere *credibility*.

3.5.2 Transferability

Het tweede begrip is *transferability*, ofwel externe generaliseerbaarheid, dit gaat over de vraag in hoeverre de resultaten voor mensen in herkenbare situaties vergelijkbaar zijn (Guba & Lincoln, 1989). De functies van de CEO's zijn allemaal hetzelfde en daarbij zijn de bedrijven van de respondenten allemaal gecertificeerd met het B Corp label, wat een eenheid creëert. De interviews zijn bij een groot aantal verschillende mensen afgenomen, uit diverse branches. Omdat het duurzaam ondernemen in zoveel sectoren plaatsvindt, heb ik geprobeerd een zo rijk mogelijke set aan respondenten te interviewen. Desondanks zijn er natuurlijk tal van sectorverschillen en cultuurverschillen die de mate van *transferability* doen afnemen. Ook heb ik binnen de topiclijst de vrijheid genomen om in de volgorde van de vragen af te wijken. De externe generaliseerbaarheid in dit onderzoek is dan ook niet compleet te garanderen.

3.5.3 Dependability

De derde kwaliteitseis is dependability, dit gaat over de consistentie van de resultaten (Guba & Lincoln, 1989). Hier heeft triangulatie geholpen in het vergroten van de consistentie in de resultaten. Daarnaast heb ik de transcripten teruggekoppeld naar de participanten. Ik heb hen gevraagd of zij nog steeds achter hun uitspraken staan. Op deze manier heb ik geprobeerd een aantal reflectiemomenten in te bouwen in het onderzoeksproces, wat de kwaliteit van het onderzoek heeft vergroot.

3.5.4 Confirmability

Ten slotte neem ik *confirmability*, ofwel objectiviteit mee als kwaliteitscriterium (Guba & Lincoln, 1989). Dit is voor mij een lastig criterium geweest om te waarborgen. Achteraf is dit het kwaliteitscriterium waar de limitaties van mijn onderzoek het sterkst zijn. Dit komt allereerst doordat ik heb geparticipeerd in een B Corp. Walsham (2006) stelt dat participatie als risico heeft dat de objectiviteit niet gewaarborgd blijft. Doordat ik participerende observatie heb toegepast als onderzoeksmethode is het onvermijdelijk geweest dat ik ook een band heb opgebouwd met de respondenten bij Kirkman Company. Daarnaast voel ik sterke betrokkenheid bij het onderwerp 'duurzaamheid.' In mijn nevenfuncties en stages ben ik hier altijd mee bezig geweest. Uiteraard is dit een gevaar geweest voor de objectiviteit van mijn onderzoek. Om toch voldoende ruimte te bieden om te reflecteren en ook kritisch te zijn heb ik mijn gedachten opgeschreven in het al eerdergenoemde 'research journal'. Deze gedachten heb ik vaak teruggelezen en ik heb geprobeerd hier regelmatig kritisch op te reflecteren. Deze vorm van reflectie draagt eraan bij om minder snel in een tunnelvisie te raken en helpt om de data objectiever te bekijken. Reflecterend op dit proces van afstand nemen moet ik constateren dat hierin grote uitdagingen voor mij als onderzoeker hebben gelegen. Ondanks deze 'fieldnotes' en gedachten in het 'research journal' merk ik dat mijn eigen verwachtingen en kaders, beschreven in de paragraaf over de doel- en vraagstelling (1.5) toch de data beïnvloeden. De lange verbondenheid met het onderwerp duurzaam ondernemen heeft bij mij al bepaalde percepties gecreëerd op het gebied van leiding geven aan duurzame ondernemingen. Zo was ik mij door praktische ervaringen al bewust van een aantal spanningen binnen dit leiding geven. Ik durf niet te zeggen dat ik 100% geslaagd ben in de zoektocht naar deze objectiviteit. Uiteraard hebben de 'field notes', reflectie en de tijd nemen positief effect gehad, maar ik ben ook realistisch en ik moet constateren dat ik aan dit kwaliteitscriterium concessies heb moeten doen.

3.6 Resumé

In dit hoofdstuk is de methode van onderzoek duidelijk gemaakt. Als onderzoeksstrategie is gekozen voor een interpretatieve benadering en voor het verzamelen van data is er gebruik gemaakt van creatieve methoden, interviews en participerende observaties. De participanten bestaan uit CEO's van B corps, die in veel gevallen ook de oprichter van het bedrijf zijn. In de analyse onderscheid ik de verschillende thema's door te coderen middels het computerprogramma Nvivo. Om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen ga ik tenslotte in op de gehanteerde kwaliteitscriteria, te weten: 'credibility',

'transferability', 'dependability' en 'confirmability'. Er moet in het garanderen van dit laatste criterium rekening gehouden worden met mijn sterke persoonlijke betrokkenheid bij het onderzoek. Ondanks dat ik door verschillende methoden heb geprobeerd deze objectiviteit zo groot mogelijk te laten zijn, is het realistisch om te vermelden dat aan dit kwaliteitscriterium niet volledig is voldaan.

Hoofdstuk 4 – Bevindingen

Introductie

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. In paragraaf 4.1 sta ik stil bij de drijfveren die ten grondslag liggen aan duurzaam ondernemerschap van CEO's van verschillende bedrijven. Hierbij ga ik in op hun persoonlijke drijfveren om op een duurzame manier te ondernemen. De afbeeldingen dienen ook als data voor het weergeven van deze drijfveren. Vervolgens kijk ik hoe deze CEO's leiding geven vanuit deze drijfveren. Dit wordt uiteengezet in paragraaf 4.2. In dit onderdeel behandel ik hoe zij deze vertalen naar de visie van het bedrijf, focus ik op het aspect ondernemerschap, de stijl van leiderschap en op de vraag hoe zij de stakeholders betrekken. In paragraaf 4.3 ga ik in op de spanningen die de respondenten aangeven in het leiding geven en hoe zij hier mee om gaan. Het gaat hierbij om de spanningen die kunnen ontstaan tussen het belang van de economische, sociale en ecologische waarden. In deze paragraaf zet ik deze continue spanningen uiteen en benoem ik de moeilijke en bewuste keuzen die de CEO's hierdoor moeten maken. De verschillende thema's zullen in drie paragrafen aan de hand van uitspraken van de verschillende respondenten worden toegelicht.

4.1 Wat zijn drijfveren van CEO's van B Corps om duurzaam te ondernemen?

“Op een groter niveau willen wij een eerlijke economie stimuleren, waarbij wij waarde toevoegen aan people, planet en profit” (Veronique Swinkels, CEO BBK/Door Vriendschap Sterker).

Deze quote weerspiegelt de ambitie om duurzaam ondernemen waar te maken, het laat zien wat de CEO met zijn bedrijf wil bewerkstelligen. De woorden die de CEO's hierbij noemen zijn: een bredere 'purpose', 'the why' en positieve impact. Met deze woorden leggen de zij uit waarom zij relevant willen zijn voor 'people, planet en profit'. In dit hoofdstuk focus ik op de drijfveren achter deze ambities. Waardoor hebben zij zich laten inspireren? Waar komt deze wens vandaan? Ik heb de respondenten gevraagd om een foto of object mee te nemen wat voor hen geldt als inspiratiebron om duurzaam te ondernemen. Vanuit deze foto's en objecten geven zij betekenis aan hun drijfveren. In deze paragraaf deel ik de inspiratiebronnen en drijfveren om duurzaam te ondernemen op in twee soorten. Het gaat dan om ideologische drijfveren en vervolgens gaat het om economische drijfveren. Tot slot reflecteer ik hierop in de laatste paragraaf.

4.1.1 Ideologische drijfveren

De ideologische inspiratiebronnen zijn weer onder te verdelen in drie thema's. Allereerst het thema opvoeding. Deze groep respondenten geeft aan hun opvoeding als voedingsbodemp te beschouwen om duurzaam te ondernemen. Het tweede thema betreft de toekomstige generaties. Deze groep respondenten geeft aan dat ze de toekomstige generatie als inspiratie zien. Ten slotte is er een thema waarbij andere mensen gezien worden als inspiratiebron. Hierbij zien de respondenten in andere mensen hun drijfveer.

4.1.1.1 Opvoeding als inspiratie

Als de respondent zijn carrièrepad beschrijft, begint deze in veel gevallen met een verhaal waar hij of zij is opgegroeid. Het gaat over de omgeving, de ouders en de normen en waarden die meegekregen zijn vanuit huis. Een mooi voorbeeld hiervan is het verhaal van Dirk van der Beek (CEO Innate Motion):



“Dit is een screenshot van Google Streetview, waarbij je de boerderij van mijn ouders ziet. Ik heb die boerderij gekozen om een aantal redenen, onze boerderij heette ‘Labora’, wat werk betekent. Het gaat bij duurzaam ondernemen volgens mij over het goede werkeethos, ‘het doen’, maar voor mij gaat dat ook verder. Als boer

op die boerderij ben je toch eigenlijk een soort van rentmeester. Dat heb ik ook van mijn vader en grootvader meegekregen. En ik ben van huis uit ook opgevoed met laten we maar zeggen coöperatief bloed, dus mijn vader was altijd actief in melkveecoöperaties, als de Melkunie en later Campina. Ik heb zelf ook gewerkt bij die bedrijven, dus een coöperatie als bedrijfsvorm is ook meer dan alleen maar een instrument voor winstmaximalisatie, maar dient ook een bredere ‘purpose.’ Dus daar zijn een aantal kiemen gelegd en daar moest ik aan denken toen jij vroeg: stuur eens een foto. Het is wel een bron, van waaruit mijn passie voor duurzaam ondernemen komt.”

Normen en waarden

De heer Van der Beek geeft aan dat hij bepaalde waarden en normen heeft meegekregen van zijn vader en grootvader. Hij is opgevoed met een ‘doen-mentaliteit’, waar vanuit het boerengedachtengoed de nadruk lag op het rentmeesterschap. Dit ‘rentmeesterschap’ springt eruit, waarom gebruikt de heer Van der Beek dit woord? Het is een woord met Christelijke connotaties, het draait bij dit woord om de waarde van de schepping. Wellicht leefden zijn ouders vanuit Christelijke optiek en voelden zij zich vanuit ‘het rentmeesterschap’ verantwoordelijk voor het land en voor de dieren. Ook geeft hij aan dat het coöperatieve element in zijn opvoeding heeft bijgedragen aan het gevoel dat hij heeft dat het om meer gaat dan alleen winstmaximalisatie. Hij spreekt uit dat deze ideologische waarden, die hij meekreeg in zijn opvoeding op de boerderij, de ‘kiemen hebben gezaaid’ voor zijn passie voor duurzaam ondernemen. Uit de woorden ‘kiemen zaaien’, leid ik af dat dit een basis heeft gevormd voor de drijfveren waarop de respondent duurzaam wil ondernemen.

Wijze lessen

In hun opvoeding leren veel respondenten dergelijke lessen, die de basis vormen voor hun manier van ondernemen. Antwoorden op de vraag naar drijfveren beginnen bijvoorbeeld met: *“Dan ga je waarschijnlijk heel ver terug, ik had altijd wel sociaal bewogen ouders, dus het is niet dat het uit de lucht komt vallen (Veronique Swinkels BBK/Door Vriendschap Sterker)*. Een ander voorbeeld hiervan is Ankie van Wersch (directeur Enviu). Voor haar is de drijfveer een schilderij van de Amsterdamse bloemenmarkt (zie bijlage 5). Dit schilderij hing aan de muur bij haar opa. In de Tweede Wereld Oorlog waren er bij hem Joden

ondergedoken en dit schilderij kreeg hij van hen, na afloop van de oorlog. Als kind zei ze altijd tegen haar opa dat hij een held was. Haar opa werd dan boos en waarschuwde haar dat het veel belangrijker was om dingen te voorkomen, dan om een held te zijn. Met deze les van haar opa in haar achterhoofd, wil mevrouw Van Wersch in haar werkend leven staan. Dit doet ze door zich op te stellen als facilitator op de achtergrond. Ze wil zich niet voordoen als een held die iedereen redt (bijvoorbeeld mensen in haar projecten in India), maar ze schat deze mensen op hun waarde en gaat samen op zoek naar oplossingen. Dat deze drijfveer aan de basis staat voor haar manier van leiding geven is verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.3.

4.1.1.2 Toekomstige generatie als inspiratie

Een andere groep CEO's die ik gesproken heb, haalt zijn inspiratie uit de toekomstige generaties, voor het grootste gedeelte uit de eigen kinderen. Zij ervaren een gevoel van onbehagen als zij om zich heen kijken en de wereld zien veranderen. Uit de gesprekken blijkt dat ze door hun kinderen gingen beseffen wat voor wereld ze achter zouden laten als ze er zelf niet meer zouden zijn. Een mooi voorbeeld hiervan is de foto van Katrin Ley (CEO van investeringskantoor Pymwymic).



“Deze foto is de Kilimanjaro in Afrika, ongeveer 10 jaar geleden. De foto laat zien dat ik een persoon ben die altijd veel tijd buiten doorbrengt, het is iets wat ik erg waardeer, in de natuur zijn, midden in de biodiversiteit. Ik heb een persoonlijke connectie met de natuur en ik voel hierdoor ook klimaatverandering. Maar dit is dus een van de gebieden in onze wereld die in gevaar is, als je naar de top van de Kilimanjaro kijkt zie je dat die aan het

smelten is. Toen ik dat zag, dat ijs op de top van de Kilimanjaro, was ik zo geraakt door deze schoonheid. Ik dacht dat wil ik in de toekomst ook aan mijn dochter kunnen laten zien, alhoewel ik weet hoe lastig dat gaat worden. Ik wil zo graag dat mijn dochter opgroeit met een mooie planeet en dat ze net zo van de natuur kan genieten als ik heb gedaan.”

Verantwoordelijkheidsgevoel

Tijdens een reis naar de top van de Kilimanjaro besepte mevrouw Ley dat ze wil dat haar nageslacht ook de mogelijkheid krijgt om de sneeuw te zien op de top van deze berg. Ze ervaart dat als natuurlijke schoonheid en voelt een persoonlijke connectie. Haar drijfveer ligt dus in het achterlaten van een gezonde planeet voor een volgende generatie, die ook deze schoonheid en persoonlijke connectie kan ervaren. Meerdere CEO's vallen terug op deze drijfveer die gaat over het relevant zijn voor een volgende generatie. De CEO van Mudjeans verwoordt het zo:

“Ik ben met mijn bedrijf met iets bezig, waar ik een volgende generatie mee verder help en waarbij ik niet alleen maar met mijn eigen wereld bezig ben. Ik wil later niet aan mijn kinderen hoeven uitleggen dat ik iets heb gedaan wat eindig is. De lineaire economie. En dat ik dan zeg, hier

heb je wereld, zoek het maar uit. Eigenlijk heb ik het verpest voor je, maar ik kan er niets meer aan doen."

De uitspraak van deze respondent geeft weer dat er bijna een soort van verplichting wordt gevoeld om goed te doen. Hij wil niet hoeven uitleggen dat hij onderdeel is geweest van een economie die puur gericht is op winstmaximalisatie. Het gaat hier om de respondent, die 'goed wil doen' voor 'planet en people', zodat hij dat zijn kinderen kan meegeven. Kinderen en volgende generaties zijn daarbij de inspiratie om duurzaam te ondernemen.

Eigen kinderen

In de drijfveer rondom 'de toekomstige generatie' staat de natuur en de planeet centraal. In de uitspraak hierboven geeft mevrouw Ley aan dat ze ervan houdt om haar tijd in de natuur door te brengen. Opvallend is dat het gaat om het behoud van de natuur en de planeet. Waarom eigenlijk? Gaat het hier om de schoonheid van de planeet, of gaat het hier om het welzijn van de eigen kinderen? Een uitspraak van Gert-Jan Baars (CEO Thermaflex Europa) doet vermoeden dat het ook om het laatste gaat:

"Mijn drijfveer gaat best ver terug, die gaat veel verder en over de grenzen van mijn eigen beperkingen heen, of dat nou mijn eigen belang is, of mijn eigen levensduur, het gaat veel verder. Vrijwel iedereen die kinderen heeft en je wijst ze op het feit dat zij bezig zijn om de grondstoffen te verbruiken die straks niet meer ter beschikking van hun kinderen staan, worden hierdoor geraakt. Alles wat wij nu aan het opmaken zijn, is in feite een claim die we doorschuiven naar onze eigen kinderen."

De heer Baars doet deze uitspraak nadat hij ongeveer een uur lang, vol waardering, heeft gepraat over de natuur. Hij vertelt over unieke ecosystemen en hij legt uit dat hij zich verantwoordelijk voelt om goed met deze systemen om te gaan. Veel vertelt hij aan de hand van drie eiken die midden op zijn gazon staan en die in een perfecte balans al honderden jaren met elkaar samenleven (zie bijlage 6). Maar uit bovenstaande quote blijkt ook dat sommige mensen dit verantwoordelijkheidsgevoel pas voelen als ze geconfronteerd worden met hun eigen kinderen. Dan realiseren ze zich dat ze op een verantwoorde manier om moeten gaan met de planeet omdat ze willen dat hun eigen kinderen op een gezonde planeet leven.

4.1.1.3 Andere mensen als inspiratie

De derde drijfveer ligt in de inspiratie die de CEO's halen uit andere mensen. Deze andere mensen weten iets te raken bij de respondent, wat hen uiteindelijk heeft aangezet om duurzaam te ondernemen. Camille van Gestel (CEO van Waka Waka), zegt hierover het volgende:



“Deze foto is bij het Clinton Global Initiative, wij hadden eigenlijk alleen nog maar het prototype, we hadden nog niks geproduceerd, nog geen campagne, nog niks. Twee weken daarvoor aangekondigd dat we WakaWaka in het leven riepen. Toen heb ik dus president Clinton ontmoet en hebben we door een gesprekje van 5 minuten met Clinton en de Clinton Foundation een ontzettende

bevestiging gekregen dat we met iets goed bezig waren. Hij vond WakaWaka een fantastisch idee en hij zorgde ervoor dat we direct konden beginnen met verspreiden van 60.000 WakaWaka’s in Haïti, die mensen hebben nu allemaal licht. Dit inspireerde mij enorm, het Clinton netwerk, de contacten die we daar hebben opgedaan, de ‘vibe’ die er hangt bij het bedrijfsleven om goed te doen en de wil om zich te committeren. Dat heeft mij ook geïnspireerd en liet zien dat er dus heel veel ‘do gooders’ zijn in deze wereld.”

Collectief

Vanuit deze drijfveer is te zien dat het voor bepaalde CEO’s belangrijk is dat mensen hetzelfde doel hebben. Daarnaast zijn het ook de mensen die een invloedrijke functie hebben. Als de ex-president van Amerika jouw idee aanmoedigt, dat werkt als een drijfveer. Wat ook opvalt, is dat het collectief aan mensen kan bijdragen aan de drijfveren. Doordat er ook andere mensen zijn die dezelfde ideeën hebben, merk je dat je er niet alleen voor staat en dat er meerdere ‘do-gooders’ zijn. De term ‘do-gooders’ springt naar voren in deze uitspraak. Wat betekent deze term eigenlijk? Voor mij slaat dit terug op het idee dat het bedrijf iets van waarde, iets goeds, wil toevoegen en niet alleen maar voor eigen gewin moet gaan. Uit de uitspraak van de heer Van Gestel blijkt dat het helpt als dit gedachtengoed door meer mensen en vooral ook door mensen met invloed wordt gedragen. De kans is groot dat dit inspirerend werkt voor het eigen handelen. Dit is ook terug te zien bij andere CEO’s. Zo is Sjoerd van der Velden (CEO van Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs) volledig geïnspireerd door het gedachtengoed van Ricardo Semler, de Braziliaanse ondernemer die zegt dat mensen niet werken om geld te verdienen, maar om zich goed te voelen, ergens bij te horen en een bijdrage te leveren. De heer Van der Velden zegt hierover het volgende: *“Ik denk dat Ricardo Semler een heel goed punt heeft, hij inspireert mij wel door te zeggen: ‘iedereen kan beter worden door meer te delen’. Daar hoef je dus niet minder winstgevend door te worden, maar het kan juist heel erg in je voordeel werken.”* Kortom, andere (succesvolle) mensen met eenzelfde ideologisch gedachtengoed, kunnen dus werken als inspiratie.

4.1.2 Economische drijfveren

Naast de ideologische drijfveren zijn er ook drijfveren die terugslaan op ondernemerschap en ‘businesskansen.’ Ook deze zijn vaak afkomstig uit de opvoeding, maar het gaat ook over het pakken van businesskansen, geld verdienen en statussymbolen. In de volgende paragraaf ga ik in op de thema’s die vallen binnen de businesskans als drijfveer.

4.1.2.1 Opvoeding

Ook op het gebied van ondernemerschap zijn de drijfveren terug te voeren tot de opvoeding. Door meerdere CEO's wordt deze ondernemende kant beschreven:

"Nou die drijfveren, dat gaat heel ver terug. Sowieso heb ik een jeugd gehad waarin ik opgroeide in een ondernemend gezin, daardoor was ik zelf ook veroordeeld om te gaan ondernemen. Ik zag wat je meer kunt bereiken als je zelf echt een richting kunt bepalen en vanuit een eigen visie dingen kunt doen, in plaats van binnen een organisatie waar de kaders vaak al bepaald zijn, dus dat was wel de story of my life" (Mariëlle Sijgers, CEO Seats2Meet).

Deze ondernemende kant, beschreven door mevrouw Sijgers, wordt vaak genoemd als het gaat over opvoeding. Ouders zijn ondernemers geweest en hebben die waarden doorgegeven aan hun kinderen. Het ondernemen dat ze bij hun ouders hebben gezien, werkt nu als inspiratie voor hun eigen manier van werken.

4.1.2.2 Euro-tekens

In het ondernemen, bijgebracht in bijvoorbeeld de opvoeding, zagen respondenten een kans. Succes van andere bedrijven werkt aanstekelijk, wat kan werken als inspiratie voor het duurzaam ondernemen. Rob van der Star (directeur van Croqqr) verwoordt dit als volgt:

"Er zijn momenten geweest dat we dachten dat we binnen een jaar multimiljonair zouden zijn en dat we net zo hard zouden groeien als Airbnb. Natuurlijk hebben we daarnaar gekeken, iedereen die hier mee doet is hoogopgeleid en wil wat bereiken. Het is meer dan een reis geweest, ik begon heel erg vanuit de commerciële gedachten, de successen zag je gebeuren om je heen. Euro's, euro's, euro's. Nou we zouden de klapper wel even maken. We praatte aan het begin over de sociale component, met de euro-tekens in de ogen. Dat ging ook wel een tijdje door en is ook wel het kenmerk van een B Corp, je moet wel wat verdienen om ook je financiële onafhankelijkheid te creëren."

Ik vind dit citaat opvallend, aangezien het laat zien dat de drijfveren niet alleen maar terug te voeren zijn tot sociale, ideologische componenten. Het gaat ook om geld verdienen, de kans om economisch succesvol te zijn en daardoor financieel onafhankelijk te worden. Uit de uitspraak van de heer Van der Star is op te maken dat het kijken naar succesvolle andere bedrijven (bijvoorbeeld Airbnb) een drijfveer is geweest. Zij zouden het liefst met Croqqr een vergelijkbaar grote klapper willen maken. Ook geeft de heer Van der Star aan dat de financiële onafhankelijkheid voor B Corps kenmerkend is, dus er moet ook daadwerkelijk iets te verdienen zijn. De meest opvallende zin is "praten over de sociale component, met de euro-tekens in de ogen." Dit impliceert dat er in de drijfveren een spanning heerst tussen de maatschappelijke, sociale impact en het geld verdienen. In het afgelopen half jaar heb ik deze spanning in drijfveren ook waargenomen bij Kirkman Company.

4.1.2.3 Statussymbolen

Ik merkte dat ik bij Kirkman Company voor het eerst werd verrast door het gegeven dat de economische (winstgevende) kant in duurzaam ondernemen ook

een drijfveer vormt voor de respondenten. Deze ontdekking is terug te lezen in mijn 'research journal.' In deze 'journal' heb ik bijvoorbeeld mijn eerste waarnemingen en gedachten opgeschreven toen ik voor het eerst in aanraking kwam met Kirkman Company. Op de site had ik destijds gelezen dat het hun missie is om 100% relevant te zijn voor alle stakeholders. Volgens Kirkman Company horen daar ook milieu en maatschappij bij. Dit deed mij veronderstellen dat ik terecht zou komen bij een bedrijf met weinig uiterlijk vertoon, vooral gericht op het maken van impact. De eerste keer dat ik de oprijlaan van het kantoor in Baarn opliep, was ik verrast. Het eerste wat ik zag, waren namelijk de drie voor de deur geparkeerde Tesla's en een grote monumentale villa (zie bijlage 7). Dit voelde voor mij als statussymbolen, die ik probeerde te rijmen met de missie over relevantie van het bedrijf. Dit riep geen oordelen maar wel verschillende vragen bij mij op: vormen de Tesla's en het statige kantoorpand ook een drijfveer voor de managing partners van Kirkman Company? Is het belangrijk voor hen om dit soort statussymbolen te hebben? Hoe verhoudt dit zich tot hun visie? Is een combinatie tussen ideologische en economische drijfveren mogelijk? Brengt dit ook spanningen met zich mee? In de volgende paragraaf onderzoek ik in hoeverre deze drijfveren verenigbaar zijn in het leidinggeven en in de laatste paragraaf werk ik deze spanningen verder uit.

4.1.3 Kritische reflectie

Reflecterend op de ideologische drijfveren vraag ik mij af waar deze ideologische waarden vandaan komen. De drijfveer t.a.v. de toekomstige generaties roept bijvoorbeeld vragen op. Zijn de respondenten daadwerkelijke voor het behoud van de planeet? Voor de natuur, puur uit een ethische drijfveer? Welke rol speelt het eigen 'ik' hierin en gaat het om hun eigen kinderen? Zij moeten, zoals gesteld door de respondenten, ook nog kunnen genieten van de natuur en over voldoende grondstoffen beschikken. Dit roept vragen op in hoeverre deze ideologische drijfveren gezien kunnen worden als morele waarden en in hoeverre zij ook het eigenbelang raken.

Reflecterend op de economische drijfveren is het opvallend dat geen enkele CEO een foto of object meenam die de economische drijfveren weergeeft. Dit roept de vraag op waarom de respondenten de ideologische drijfveren voorop stellen. Uit de gesprekken en observaties blijkt namelijk dat er wel degelijk economische drijfveren zijn, maar hier wordt vaak minder uitgebreid – en pas later in het gesprek - over gesproken. Dat roept bij mij de volgende vragen op: zien de respondenten de ideologische drijfveren als belangrijker? Vertellen ze hier liever over dan over de economische drijfveren?

Tenslotte vraag ik mij af of er ook een combinatie mogelijk is tussen ideologische en economische drijfveren en hoe deze er dan uit ziet. In de antwoorden van de respondenten op de doorvertaling van deze drijfveren naar hun leiderschap hoop ik in het laatste gedeelte (paragraaf 4.3) antwoorden te vinden op deze vragen.

4.2 Op welke manier geven CEO's van B Corps leiding aan hun bedrijf?

De vraag is hoe de CEO's vanuit hun persoonlijke drijfveren de vertaling maken naar leiderschap. In deze paragraaf beschrijf ik de betekenisgeving vanuit de respondenten. Ik zet uiteen welk type leiderschap het beste bij hen past en waar zij binnen dit leiderschap op focussen. Ik behandel deze vragen door allereerst het thema visie te behandelen. Daarna ga ik in het tweede deel in op het aspect van ondernemerschap binnen het bedrijf. In het derde gedeelte behandel ik de leiderschapsstijl. In het vierde gedeelte zet ik uiteen hoe de CEO's hun stakeholders betrekken bij het bedrijf en tenslotte reflecteer ik op deze thema's.

4.2.1 Visie

4.2.1.1 Positieve impact

In het omschrijven van de visies van de B Corps worden vaak woorden gebruikt als: 'purpose', 'meervoudige waarde-creatie' en 'positieve impact'. Deze woorden laten zien dat de respondenten vaak willen dat hun bedrijf naast economische motiveringen, ook andere motieven heeft als bestaansrecht. De woorden positieve impact slaan terug op 'iets goeds doen voor de maatschappij en het milieu', in paragraaf 4.1.1.3 wordt dit verwoord als 'do good-ers'. In de visie van het bedrijf is deze positieve impact onderdeel van het bestaansrecht en de identiteit van het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is Farm Brothers, het recentelijk opgerichte bedrijf van Teyler Padberg: *"Biologisch toegankelijk maken, maar dat op een leuke manier door producten aan te bieden die betaalbaar zijn, maar ook nog eens heel erg lekker."* In deze quote komt naar voren dat vanuit de visie van Farm Brothers 'het biologische' product' toegankelijker moet zijn. Het biologische aspect maakt onderdeel uit van de visie die uitgaat van een positieve impact, omdat het rekening houdt met milieueffecten en dierenwelzijn. Daarnaast benoemen ze het belang van een aantrekkelijk en toegankelijk product, dat ook betaalbaar is. Dit sluit aan bij de ondernemerschapsgedachte van paragraaf 4.2.2.

4.2.1.2 Zichtbaarheid

Ook valt op dat de visie vaak goed zichtbaar is. Dit is terug te zien op allerlei marketingkanalen zoals banners, websites of op de muur in de gebouwen. Een goed voorbeeld hiervan is de visie van het investeringskantoor Pymwymic, deze visie is zelfs direct verbonden aan de bedrijfsnaam. De eerste letters van de visie: 'Put your meaning where your money is community', vormen samen het woord 'Pymwymic', de naam van het bedrijf. Vanuit dit gedachtengoed wil Pymwymic dat er uit deze community investeringen plaatsvinden in bedrijven die een impact maken op 'people' of 'planet'. Kortom, veel CEO's geven aan dat het belangrijk is dat het goed zichtbaar is dat zij met hun bedrijf een positieve impact willen maken.

4.2.1.3 Lange termijn

Naast de zichtbaarheid valt op dat de visies abstract zijn en veelal op de lange termijn gefocust. Dit komt terug in de uitspraak van Fou-Khan Tsang (CEO Alfa Accountants en Adviseurs): *"Nu hebben we inmiddels een heel spannend statement gedaan, dat Alfa Accountants eigenlijk de Triodos wil zijn van de*

accountancy. Dat is onze 'big hairy goal' voor de toekomst." Het feit dat hij hier de woorden 'big hairy goal' gebruikt, laat allereerst zien dat hij de duurzame visie ver in de toekomst legt en daarnaast dat dit doel niet erg afgebakend is. Hij vervolgt verder: *"Het groeien naar meer duurzaamheid is een langzame transitie en er zijn nog heel veel transities te maken. Daarin zitten heel veel economische kansen, als je er maar echt in durft te geloven."* De visies van de CEO's van de B Corps richten zich op een ver gelegen punt in de toekomst. Ook valt op dat deze respondent aangeeft dat je echt in deze visie moet geloven, om de transitie uiteindelijk te kunnen maken.

4.2.1.4 Persoonlijke visie

In de gesprekken komt naar voren dat de CEO's van de B Corps die ik heb gesproken vanuit hun drijfveren een vertaalslag maken naar hun visie binnen hun bedrijf. De uitspraak van Lonneke Craemers (directeur Dopper Foundation) vat dit goed samen: *"Ja, maar het moet wel oprecht zijn, je staat niet een lulverhaal te verkopen, dus het is wel een visie waar ik heel erg in geloof en zelf achter sta en dat het in ieder geval de wereld een klein beetje beter maakt."* Hieruit valt op te maken dat de respondent ook zelf in de visie van het bedrijf gelooft en er vanuit zijn eigen waarden achter wil staan. Dit brengt ook druk met zich mee: *"Als duurzame ondernemer wordt er veel meer van je gevraagd, ik ben intrinsiek betrokken, dat leidt ook tot stress, omdat je echt iets wil veranderen, je wilt graag dat het lukt, ik ben heel emotioneel betrokken bij mijn bedrijf"* (Teyler Padberg, CEO Farm Brothers). Deze persoonlijke betrokkenheid bij het bedrijf kan ook leiden tot stress en overinvestering, zie hiervoor paragraaf 4.3.2.2.

Uit bovenstaande uitspraak blijkt dat de eigen drijfveren en persoonlijk visie zwaar wegen. Dit komt naar voren in de beslissingen die de CEO's maken: *"Vanuit mijn licht spirituele invalshoek denk ik dat iedere persoon een broncode heeft, je hebt hier iets te doen, op het moment dat je die broncode vindt, dan gaat je leven in een hele andere versnelling"* (Ronald Beuk, directeur van Generous Minds). Het woord dat in deze uitspraak eruit springt is 'broncode'. Dit woord geeft aan hoe diepgeworteld die persoonlijke missie is. Hij geeft ook aan dat vanuit deze broncode al zijn keuzes worden gemaakt: *"Wat ik ook de rest van mijn leven ga doen, ik ga mijn talenten, mijn geld en mijn mogelijkheden inzetten om de wereld een beetje mooier en rechtvaardiger achter te laten. Beter achter te laten dan ik er gekomen ben."* Kortom, zijn persoonlijke missie weegt dus in al zijn keuzes mee. De heer Beuk vindt dit zo belangrijk dat hij een ring heeft laten maken die hem hieraan steeds weer herinnert (zie bijlage 8).

Bij een gedeelte van de respondenten komt naar voren dat dergelijke persoonlijke, waarde-gedreven doelstellingen, vaak het product zijn van een langer proces aan reflectie en besefmomenten die hun kijk op de wereld veranderen. *"Je kreeg zelf kinderen, dus je staat niet meer op de eerste plaats, en je wordt ouder. Nou, dat zijn dingen die je echt anders naar het leven laten kijken, voor mij in ieder geval"* (Cas van Arendonk, partner Kirkman Company). Dat gevoel dat er een dimensie mist, ontstaat bijvoorbeeld wanneer iemand heeft gewerkt bij een bedrijf dat niet aan duurzaam ondernemen doet: *"Ik heb in die vorige baan wel een soort extra laag gemist, ook vooral het wereldje waar je in zit, heel veel toffe collega's gehad, maar het ging daar wel om hoe groot je leaseauto is. Dat heeft mij nooit getriggerd"* (Michel van der Wel, directeur WAAR Retail) Bij deze uitspraak valt op dat hij duurzaam ondernemen ziet als

een diepere laag. De vraag is hoe de respondenten vinden dat deze 'diepere laag' en visie vorm moet krijgen in de bedrijfsvoering, dit zal verder uiteengezet worden in de volgende paragrafen.

4.2.2 Ondernemerschap

Door middel van ondernemerschap moeten, volgens de CEO's, de visies en langetermijndoelstellingen waar worden gemaakt. Op de vraag hoe zij denken hun visie te bewerkstelligen, wordt door bijna alle respondenten ondernemerschap genoemd. Waarbij het van belang is dat duurzaamheid in de kern zit en er sprake is van een aantrekkelijk product. Dit vraagt om pionieren, waarbij commercieel succes als toetssteen geldt.

4.2.2.1 Duurzaamheid in de kern

De respondenten vinden dat het ondernemerschap vervlochten moet zijn met de missie en visie van het bedrijf: door Dirk van der Beek (CEO Innate Motion) wordt de 'Shared Value-theorie' van Porter aangehaald: *"Wat het beste werkt is wat uiteindelijk Porter Shared Value heeft genoemd. Dus bouwen aan een bedrijf die je zo inricht dat je zowel business impact, als maatschappelijke impact realiseert met de dingen die je doet."* Op die manier is het mogelijk om impact te maken. Ronald Beuk (directeur Generous Minds) verwoordt dit als volgt: *"Des te meer product we verkopen, des te meer maatschappelijke impact wordt er gemaakt. Dus niet een bijproduct, het draait om het product."* Hieruit valt op te maken dat duurzaamheid in de kern van het product of de dienst moet staan, waarbij ondernemerschap als motor wordt gezien. Een groep respondenten ziet bij het duurzaam ondernemen in een B Corp hetzelfde terug als in lineair ondernemerschap. Ivar Davids (Managing partner Kirkman Company) spreekt hier bevolgen over:

"Duurzaam ondernemen is in geen geval anders dan lineair ondernemerschap, er moet gewoon een ontzettend goed product of dienst geleverd worden, anders willen mensen niks bij je kopen, het is eigenlijk een stom woord 'duurzaam ondernemen.' Waarom is het niet gewoon ondernemen? En waarom is het niet de norm?"

Ten slotte valt op dat de leiders ook kennis over het product hebben. De CEO van Thermaflex Europe werkt bijvoorbeeld als kind al in de werkplaats van het familiebedrijf en de CEO van spijkerbroekenonderneming Mudjeans is al 35 jaar actief in de kledingbranche.

4.2.2.2 Aantrekkelijk product

Het middel om de maatschappelijke impact mogelijk te maken, is dus ondernemerschap. Dit is extra goed te merken bij respondenten die in de startupfase zitten. De focus ligt daar nog meer op het snel vergroten van afzet. Een bedrijf dat zich volop in die startupfase bevindt, is Farm Brothers, een bedrijf dat biologische koek verkoopt. De CEO van het bedrijf zegt hierover het volgende:

"We moeten heel prijsbewust zijn, om zo snel mogelijk te kunnen opschalen. Daarom kijken we ook naar het buitenland, waar we merken dat de vraag nog groter is, anders houden we gewoon te weinig over. We liggen nu binnen 1,5 jaar in 8 landen. De verpakking moet er dus leuk

uitzien en het moet echt lekker zijn. Geen geitenwollensokkenimago, daar moeten we echt vanaf."

Dit vergt dus een commerciële manier van kijken naar duurzaamheid, het product of de dienst moet van een dusdanig hoog niveau zijn, dat het op prijs en kwaliteit kan concurreren met vergelijkbare producten. In paragraaf 4.2.4.2 blijkt dat dit uiteindelijk leidt tot meer betrokkenheid van de klanten.

4.2.2.3 Pionieren en commercieel succes

Het commerciële denken is een belangrijk onderdeel in het leidinggeven. *"Ik wil gewoon laten zien dat je met het maken van andere keuzes nog steeds commercieel goed meekan. En dat het ook economisch verantwoord is om andere keuzes te maken"* (Sjoerd van der Velden, CEO Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs). Hieruit blijkt dat voor veel respondenten de toetssteen is of er financieel succes mee te behalen is. Het behalen van dit financiële succes zien ze als een proces waarbij ze stap voor stap te werk gaan. Volgens de respondenten moet je als leider elke keer weer opnieuw kijken wat het beste is: *"pionieren en kijken waar je uitkomt"* (Veronique Swinkels, CEO BBK/Door Vriendschap Sterker). Dit is dus voornamelijk op de korte termijn gericht. Bert van der Son (CEO van Mudjeans) gebruikt hiervoor zijn eigen zeilboot (bijlage 9) als metafoor:

"In mijn zeilboot kan ik heel veel trimmen, je kan altijd zeilen, je kan altijd wel vooruitkomen, maar als ik dit iets beter afstel, en dat iets beter, en dat iets beter dan gaat het allemaal veel harder lopen. En dat merk je in duurzaamheid ook, dat is een beetje stapje voor stapje. Je begint met iets en dan onderweg denk je: ja het kan allemaal nog veel beter."

Ik haal uit deze uitspraak dat succes door middel van duurzaam ondernemen niet iets is wat in één keer kan worden bereikt, het vraagt om continu bijstellen en afstellen. Dat dit pionieren en het behalen van commercieel succes op de korte termijn een economische realiteit is die soms wringt met de waarde gedreven langetermijnvisie, behandel ik verder in paragraaf 4.3.

4.2.3 Stijl van leidinggeven

De vraag is hoe het meer visionaire gedeelte en het meer ondernemende gedeelte in relatie staat tot de leiderschapsstijl van de CEO. Allereerst behandel ik het thema dat gaat over inspireren en faciliteren, vervolgens ga ik in op het kaders stellen, dan ga ik in op de ambitie van de CEO om non-ego te zijn en tenslotte behandel ik de worsteling die ze met hun eigen positie hebben.

4.2.3.1 Verantwoordelijkheid en inspireren

Het overgrote deel van de respondenten streeft ernaar om een leider te zijn die op de achtergrond staat of faciliteert. Als ik Duncan Oyevaar (partner, OpenBook.Works) hiernaar vraag, beginnen zijn ogen te glimmen:

"Het management faciliteert en is transparant, maar blijft eindverantwoordelijk. Het zijn de medewerkers die het realiseren en het bedrijf doen groeien. Dat heeft als doel dat mensen zich veel meer betrokken voelen, zodat ze met hun eigen ideeën komen en daardoor krijgen medewerkers meer erkenning en herkenning."

De woorden 'erkenning en herkenning' vallen in deze uitspraak op. Hij vindt het belangrijk dat de medewerkers zich gehoord voelen. Sjoerd van der Velden (Bruggink & Van der Velden Advocaten en Belastingadviseurs) geeft aan dat hij als CEO probeert te inspireren: *"Wat ik probeer te doen, dat lukt me natuurlijk ook niet altijd, is toch een bepaald voorbeeld te geven. Ik probeer eigenlijk te inspireren."* Deze uitspraken worden vaker genoemd, uit de antwoorden blijkt dat de CEO's willen faciliteren en inspireren en het belangrijk vinden dat de medewerkers actief worden betrokken. Veel van de beslissingen en initiatieven leggen ze bij hun medewerkers. Ze geven hier in de praktijk invulling aan doordat alle medewerkers aandelen hebben, er zelfsturende teams worden gevormd of iedere fulltime medewerker mee mag stemmen in belangrijke vergaderingen.

4.2.3.2 Kaders stellen

Uit de uitspraak van de heer Oyevaar hierboven valt op dat hij in de eerste zin zegt dat het management uiteindelijk eindverantwoordelijk blijft. Veronique Swinkels (CEO BBK/Door Vriendschap Sterker) onderschrijft dit door het belang van kaders te benoemen: *"In het grotere geheel vind ik dat mensen heel erg vanuit hun eigen kracht en hun eigen zelfstandigheid in hun werk moeten staan, maar zo nu en dan moet ik wel de leidinggevende rol pakken en beslissingen nemen die kaderstellend zijn, die misschien niet als prettig worden ervaren, dat is onvermijdelijk."* Er zijn dus ook momenten dat de leidinggevende harde beslissingen moet nemen en de kaders moet bewaken omdat hij te maken heeft met de economische realiteit. De spanningen die hierdoor kunnen ontstaan, werk ik verder uit in paragraaf 4.3.

4.2.3.2 Non-ego

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat zij kiezen voor een leiderschapsstijl die niet op de voorgrond is. De CEO's geven aan dat zij denken dat er meer ontstaat wanneer zij zelf niet op de voorgrond staan. Het viel mij op dat hier vanuit de kernwaarden ook uiting aan werd gegeven. In het kantoor van Kirkman Company staan op de muur de kernwaarden geschreven, een van die waarden is 'non-ego' (zie bijlage 10). Ik vroeg Han Hendriks (Managing partner Kirkman Company) hoe hij aan deze kernwaarde uiting geeft in de praktijk. Hij verwoordt dit als volgt:

"Nou, ik probeer het non-ego uit te stralen door het ook vooral te doen, ik zeg altijd: ik ben vervangbaar, ik heb echt niet de illusie dat het bedrijf niet draait als ik er niet ben. Sterker nog, ik vind dat mensen minder goed gaan performen als ik er wel ben. Dan vergeten ze zelf na te denken of dan willen ze aan mij laten zien wat ze allemaal aan het doen zijn."

Hij vindt dus dat 'non-ego' betekent dat je als CEO van een B Corp vervangbaar moet kunnen zijn en dat de vooruitgang van het bedrijf dus niet afhangt van de leidinggevende, maar de kracht juist komt van andere mensen. Hier is de link te maken met de drijfveer van Ankie van Wersch (directeur Enviu). Zij wil binnen haar bedrijf geen held zijn en op de voorgrond treden (zie paragraaf 4.1.1.1). Ze vraagt zich daarom het volgende af: *"Hoe goed kun je doen als je eigen naam niet genoemd hoeft te worden? (...) Je kunt veel meer bereiken als je ego niet in de weg staat."* Deze uitspraken illustreren dat het ego dus iets is wat in de weg kan staan. Uit deze uitspraken blijkt dat op de achtergrond blijven, meer ruimte biedt voor het potentieel in de rest van de organisatie.

4.2.3.3 Worsteling met eigen positie

Om dit potentieel maximaal te benutten kiezen sommige B Corps ervoor om iedereen aandelen te geven. Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs is hier een mooi voorbeeld van, naast dat ze iedereen aandelen geven, nemen ze al hun belangrijke beslissingen democratisch. De CEO van dit bedrijf geeft aan dat het niet altijd makkelijk is om op de achtergrond te blijven:

“Heel af en toe moet ik me echt beheersen om niet te gaan drammen, want dan denk ik dat ik echt een goed idee heb, of echt iets gaaf is kan ik teleurgesteld zijn als anderen dat niet vinden. (...) Van sommige denk ik: wat jammer, het is een gemiste kans, maar het is inherent aan het systeem dat we hier hebben. Het enige wat ik kan doen is laten zien dat bepaalde ideeën toch wel van waarde zijn voor mij.”

Uit deze quote blijkt dat het ‘non-ego zijn’ ook een worsteling is, doordat non-ego vraagt dat de CEO’s zich op de achtergrond bewegen en ze zelf een systeem creëren waarin het niet mogelijk is om hun eigen ideeën directief door te voeren. Han Hendriks (Managing partner Kirkman Company) vult aan dat het niet altijd makkelijk is om op de achtergrond te zijn: *“Aan de ene kant schrijf ik ook boeken omdat ik vind dat je het verhaal over je visie moet vertellen, maar hier kun je ook vragen over stellen, is dat ook niet ego bindend?”* Het is voor meerdere respondenten een uitdaging om het schrijven van boeken of het staan op een podium te rijmen met een leiderschapsstijl waarin ze op de achtergrond leiding willen geven.

4.2.4 Betrekken van stakeholders

In deze paragraaf 4.2.2.1 komt naar voren dat de leidinggevendenden van B Corps duurzaamheid als de kern van het bedrijf zien. Dit leidt er automatisch toe dat zij hun stakeholders betrekken bij deze manier van ondernemen. In het eerste gedeelte richt ik me op het betrekken van medewerkers, in het tweede gedeelte op het betrekken van klanten.

4.2.4.1 Betrekken van medewerkers

Veel CEO’s geven aan dat hun medewerkers de allerbelangrijkste stakeholder is die ze hebben. Dirk van der Beek (CEO van Innate Motion) onderstreept dit:

“In de business wordt te veel business logic toegepast op mensen, wij geloven dat je human logic toe moet passen op business. Leiderschap in mijn bedrijf gaat erover om ervoor te zorgen dat het niet alleen maar om de mechaniek van managen en bedrijfsvoering gaat, maar dat het ook gaat over integreren van de menselijke kant, want uiteindelijk is een bedrijf een systeem van mensen.”

Veel van de CEO’s leggen dus de focus op de menselijke kant in de bedrijfsvoering. In de paragraaf over leiderschapsstijl komt terug dat de CEO’s vanuit deze ‘menselijke kant’ de medewerkers actief willen betrekken en ook eigen initiatief verwachten. Uit de antwoorden van de CEO’s blijkt dat vertrouwen erg belangrijk is bij het betrekken van de medewerkers. Dit vertrouwen wordt versterkt door het hebben van dezelfde normen en waarden. *“Als je het op het vlak van normen en waarden met elkaar eens bent, dan is de rest alleen maar invullen en details”* (Ronald Beuk, CEO Generous Minds). Hieruit komt naar

voren dat eenzelfde patroon aan normen en waarden voor een groep respondenten vertrouwen wekt en helpt om hun medewerkers te betrekken bij de bedrijfsvoering. Veronique Swinkels (CEO BBK/Door Vriendschap Sterker) vult aan: *"Ik vind de drive heel belangrijk. Ik zoek wel naar die mensen die vanuit zichzelf die drive hebben, die zelf een buitenboordmotor hebben, maar ook een binnenboordmotor. Die wel hun heldere normenpatroon hebben en van daaruit zelf initiatief nemen"*. Het woord 'binnenboordmotor' in deze quote geeft weer dat de CEO's op zoek zijn naar mensen die vanuit hun eigen waardensysteem en visie willen werken. Tessa Wernink (mede-directeur Fairphone) verwoordt dit als: *"Onze medewerkers brengen hun 'whole self' naar hun werk, niet alleen hun professionele zelf, maar brengen ook heel bewust hun hele waardenset mee en kiezen daarom ook voor ons bedrijf."* Uit dit antwoord blijkt dat mensen zich aangetrokken voelen tot een bedrijf op waardenniveau en solliciteren daarom bij het bedrijf. Vanuit deze waardenset en drijfveren ontstaat betrokkenheid bij het bedrijf. In paragraaf 4.3.2 komt naar voren dat de CEO lastige keuzen moet maken tussen deze set van waarden en de economische realiteit.

Er is ook een groep respondenten die het geven van aandelen aan iedereen in het bedrijf als een middel ziet om de betrokkenheid van medewerkers te stimuleren. Alfa Accountants en Adviseurs, is een coöperatie en veel van hun medewerkers hebben aandelen. Volgens Fou-Khan Tsang, CEO van het bedrijf, leidt dit tot een toename van de betrokkenheid bij hun medewerkers. Ook bij Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs heeft iedereen aandelen. Volgens de heer Van der Velden heeft dit inderdaad een positief effect op de betrokkenheid: *"Je krijgt sowieso meer betrokkenheid en ook dat ze direct meeprofiteren als we goed draaien, dat zorgt ervoor dat mensen hier als ondernemer rondlopen."* Hieruit blijkt dat de betrokkenheid toeneemt doordat er voor de medewerkers zelf ook economisch gewin is te halen, als het goed gaat met het bedrijf.

4.2.4.2 Betrekken van klanten

Veel van de CEO's geven aan dat zij te maken hebben met heel bewuste klanten. Zo geeft Bert van der Son, directeur van spijkerbroekenbedrijf Mudjeans het volgende aan:

"Ik denk dat mensen gewoon langer met onze broek doen en er langer over denken en als ze eenmaal klant bij je zijn ook ambassadeur van je merk worden en dat ook graag uit willen stralen. De klanten die we hebben zijn allemaal heel voorzichtig, die proberen echt heel goed te kijken zodat ze niet 2 of 3 keer een broek terugsturen. Onze klanten proberen heel voorzichtig te consumeren, dat merk je wel."

Het is dus een bepaalde type klanten die zich aangesproken voelt tot de producten en diensten van de duurzame ondernemingen. Hier zeggen de CEO's ook op in te spelen, bijvoorbeeld door middel van 'framing'. *"Wij noemen onze klanten eigenlijk ook niet klanten maar 'fellow travellers'"* (Dirk van der Beek, CEO Innate Motion). In deze benaming zit al een bepaalde vorm van gelijkwaardigheid, hiermee benadrukt de heer Van der Beek dat de aanbod- en vraagkant hetzelfde duurzame doel hebben. Klanten worden daardoor een soort ambassadeurs van het product omdat het product of de dienst een verhaal heeft. Dit verhaal ligt in lijn met wat zij persoonlijk als mens uit willen stralen.

De nadruk wordt hier ook weer gelegd op het belang van een goed product (zie paragraaf 4.2.2.2). Een goed product zorgt namelijk voor een betrokken klant. Lonneke Craemers (directeur Dopper Foundation) zegt hierover het volgende:

“Eigenlijk zeg je, waar we net al even op kwamen, het product moet er gewoon zo mooi eruitzien. Zo goed zijn dat het een verhaal op zich vertelt en het verhaal over wat we willen bereiken uitlokt. (...) Bijvoorbeeld in een 1-op-1 gesprekken aan de keukentafel en iemand ziet je Dopper en zegt hee wat is dat voor een mooi flesje en juist dat verhaal achter Dopper vertelt.”

In deze quote komt ook weer het ambassadeurschap naar voren doordat het product of dienst als doel heeft om een positieve impact te maken. Hiervoor is het dus wel van belang dat het product van goede kwaliteit is en de aandacht trekt. Als een goed product, of goede dienstverlening de basis is, werkt het B Corp zijn en de wil om maatschappelijke impact te maken als een aantrekkingskracht op nieuwe klanten: *“Aan de andere kant ook weer daar 'trade on'; Dopper, Social Impact Factory en B Corp Europe zijn bij ons klant geworden. Wij merken dat steeds meer sociale ondernemers bij ons komen door onze maatschappelijke missie”* (Fou-Khan Tsang, CEO Alfa Accountants en Adviseurs). Klanten kiezen dus voor producten en diensten van B Corps omdat ze waarden vertegenwoordigen die zij zelf ook belangrijk vinden. Ten slotte levert het ook spanningen op om vanuit deze maatschappelijke missie te werken. De respondent moet soms ook keuzes maken om wel of niet met bepaalde klanten zaken te doen (zie hiervoor paragraaf 4.3.2.3).

4.2.5 Kritische Reflectie

Terugkijkend op de manier van leiding geven van de CEO's van B Corps vraag ik mij allereerst af hoe de langetermijnvisies over positieve impact te vereenzelvigen zijn met de vaak kortere termijntendens van het pionieren en het ondernemerschap. Ook vraag ik mij af hoe de persoonlijke visie en verbondenheid met de missie opwegen tegen de harde beslissingen die er soms genomen moeten worden in het ondernemerschap. Kan de sterke persoonlijke betrokkenheid ook niet als een last voelen voor de CEO? Wanneer een CEO de bedrijfsvisie zo zichtbaar maakt, loopt hij ook het risico dat het bedrijf kwetsbaar wordt. Als de visie niet verwezenlijkt wordt op korte termijn, kunnen er vragen komen van klanten of kunnen klanten of medewerkers teleurgesteld raken. De rol die de CEO aanneemt, vind ik opvallend. Hij wil wel op de achtergrond zijn, maar neemt soms ook rollen aan die juist op de voorgrond vorm krijgen. Dergelijke spanningen worden aan de hand van de antwoorden van de respondenten verder uitgewerkt in de volgende paragraaf.

4.3 Welke spanningen ervaren CEO's tussen de economische waarde en de sociale en ecologische waarden bij het leidinggeven aan hun bedrijf?

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de CEO's in het leiding geven aan B Corps geconfronteerd worden met allerlei spanningen. Deze ontstaan tussen het belang om winstgevend te zijn en het belang om de maatschappelijke impact te realiseren. De spanningen hebben vaak hun oorsprong in de drijfveren en werken door in de manier waarop de CEO's leidinggeven. In deze paragraaf

beschrijf ik de spanningen waarmee de respondent geconfronteerd wordt in zijn leiderschap. In het eerste gedeelte van deze paragraaf ga ik in op de krachten die deze spanning veroorzaken en zet ik de noodzaak uiteen om financieel rendabel te zijn. Ik zet uiteen welke krachten er volgens de CEO's spelen vanuit de financiële realiteit. In het tweede gedeelte ga ik in op de concessies die de CEO's moeten doen t.a.v. de economische waarde en de sociale en ecologische waarden. Ik zet uiteen hoe deze spanningen uitwerken op het niveau van de natuur, de medewerker, de klant en ook op de gezondheid van de CEO zelf. In het laatste gedeelte ga ik in op de fundamentele discussie over het bestaansrecht van de onderneming, waarbij ik teruggrijp op de spanningen in de drijfveren. Tenslotte behandel ik het aspect van de meetbaarheid van de verschillende waarden van duurzame ondernemingen.

4.3.1 Noodzaak om financieel rendabel te zijn

Uit paragraaf 4.2.2.1 blijkt dat de respondenten duurzaamheid in de kern van hun bedrijf plaatsen. Op deze manier tonen ze de ambitie om volgens het gedachtengoed van de Shared Value-theorie, zowel impact te maken op businessgebied als op maatschappelijk gebied. Toch geven de respondenten aan dat de realiteit weerbarstig is. Cas van Arendonk (partner Kirkman Company) onderstreept dit door te stellen: *"We zijn nog niet bij machte om te zeggen van joh, we willen alleen nog maar klanten die alleen maar 100% relevant zijn voor alle stakeholders. Dat bestaat op dit moment niet, want dan zouden we failliet zijn."* Hieruit blijkt dat de economische waarde door de CEO's als erg belangrijk wordt gezien, omdat anders de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt en het bedrijf failliet gaat. Een andere (externe) kracht die de sociale en ecologische waarden kan bedreigen is een economische crisis. De CEO van Thermaflex Europa zet uiteen dat externe investeerders door deze crisis opeens lieten zien wat zij echt belangrijk vonden. In het onderzoeksinterview laat hij de voorpagina van een glossy van de Rabobank uit 2014 zien. Op deze voorkant is hijzelf te zien en in het blad staat een uitgebreid interview met hem over duurzaam ondernemerschap binnen Thermaflex. Aangeslagen vertelt de heer Baars mij het volgende: *"In dit prachtige artikel werd het allemaal gezien als geweldig. Maar toen de crisis toesloeg heeft diezelfde Rabobank mij 3 jaar later gedwongen, met de hand aan de stekker, om een andere managementstructuur te implementeren, te stoppen met die netwerkstructuur, duurzaamheid naar het tweede plan te schuiven etc."* Uit dit voorbeeld blijkt dat een economische crisis ervoor kan zorgen dat in het duurzaam ondernemen de financiële realiteit leidend is omdat in dit geval Thermaflex ook afhankelijk is van externe partijen. De noodzaak is dus groot, omdat anders het bedrijf failliet gaat. Toch blijkt uit de antwoorden dat ondanks deze financiële noodzaak de medewerkers wel trouw blijven aan de sociale en ecologische waarden. Gert-Jan Baars (CEO Thermaflex Europe) vertelt over de reactie van zijn medewerkers nadat hij bezuinigingen door moet voeren als gevolg van de crisis:

"Ja, klopt. Maar toen de klok op een aantal vlakken weer terug werd gedraaid. Toen kwamen er medewerkers naar ons toe en die zeiden Gert-Jan we snappen waarom dit moet, maar de duurzaamheidsgedachten die je ons hebt meegegeven die raken we nooit meer kwijt. Hij was geland, mensen die het eenmaal begrijpen, kunnen het niet meer 'onbegrijpen', die kun je niet meer terug in het oude denken plaatsen, het is onderdeel

van hun geworden, want het klopt. Op het moment dat je voelt dat het klopt, kun je niet meer 'ontkloppen'."

Uit deze quote blijkt wanneer de waarden uit de duurzaamheidsvisie doorvoeld worden door de medewerkers, zij deze waarden niet door bezuinigingen loslaten. Sterker nog, dat ze zelfs begrip tonen voor de bezuinigingen.

4.3.2 Concessies

Uit het vorige gedeelte blijkt dat er in het leiding geven aan B Corps concessies gedaan worden omwille van het belang om financieel rendabel te zijn en te blijven. In dit gedeelte werk ik de spanningen uit die CEO's ervaren ten aanzien van de sociale en ecologische waarden, door deze commerciële toetssteen.

4.3.2.1 Spanning tussen profit en planet

Allereerst beschrijf ik de spanningen tussen de economische waarde en de ecologische waarde. De CEO's geven aan dat ze op gebied van 'planet' in sommige gevallen conflict ervaren met de 'profit' kant. CEO's uit de verschillende sectoren geven aan dat het niet mogelijk is om op beide gebieden goed te scoren. 'Supply chains' zijn nog niet 100% duurzaam en kunnen in de toekomst misschien ook niet 100 % duurzaam worden. Dit blijkt uit het verhaal van Tessa Wernink (Directielid van Fairphone):

"Een telefoon is wel een onwijs moeilijk product om compleet duurzaam te maken, want je had natuurlijk ook een potlood kunnen nemen, of een stoel of iets anders, dat was een stuk eenvoudiger geweest. Het moeilijke hieraan is, het is niet één keten, maar het zijn er 1000. Dus je hebt 40 materialen in één product, waarbij we ernaar streven om enkel met duurzame en milieuvriendelijke aanbieders in zee te gaan, maar dit is natuurlijk niet altijd mogelijk, omdat we ook zelf op zoek zijn en ook die telefoon moeten lanceren."

Uit haar uitspraak is op te maken dat het voor de CEO's soms noodzakelijk is om concessies te doen die schadelijk kunnen zijn voor de 'planet', maar die toch moeten om uiteindelijk een product te kunnen aanbieden. Andere respondenten bevestigen dit. Bijvoorbeeld de CEO van Mudjeans, waarbij duurzaamheid niet een bijproduct is, maar het de jeans zelf zijn die de duurzaamheid in zich dragen. Vanuit een circulaire gedachten verkopen zij lease-spijkerbroeken, om zich zo af te zetten tegen de 'fast-fashion' industrie. Ook hier speelt de economische realiteit een duale rol. De heer Van der Son (CEO Mudjeans) legt uit: *"We moeten ook volume gaan halen, anders heeft het geen zin. Als je de recycle machine aanzet en je wilt nieuwe garens maken, dan doet zo'n fabrikant het wel voor 5.000 meter, maar eigenlijk is dat belachelijk weinig, je moet runs van 30 à 40.000 meter kunnen maken. Je moet wel naar volume streven en dat druist een beetje in tegen je gedachten, we moeten niet aan fast fashion doen."* Hieruit blijkt dat er veel volume moet worden behaald om commercieel rendabel te zijn. Dit brengt spanning met zich mee als dit wordt afgezet tegen de visie die erop gericht is om 'fast-fashion' de wereld uit te krijgen.

4.3.2.2 Medewerkers

Ten tweede beschrijf ik de spanning die er ontstaat tussen de sociale belangen en de economische belangen. Bij het doorvragen naar de manier van leidinggeven (4.2.3) en het betrekken van medewerkers (zie paragraaf 4.2.4.1) blijkt dat deze belangen ook een rol spelen in de voorkeur voor de genoemde leiderschapsstijl. Katrin Ley (CEO Pymwymic) verwoordt dit als volgt: *“You may not be able to pay the same amount on the salary level, so you need more focus and emphasize on having fun, personal values and involvement, because you cannot pay the same amount of money a tech startup can pay you in Silicon Valley.”* Mevrouw Ley geeft met deze uitspraak aan dat er op sociale vlakken extra geïnvesteerd wordt, aangezien het financieel niet mogelijk is om op salaris gebied te concurreren met andere startups.

Daarnaast blijkt uit de antwoorden van de CEO's dat de 'purpose' van het bedrijf, waarin ook sociale waarden verankerd liggen, door de economische realiteit in het gedrang kunnen komen. Bijvoorbeeld wanneer de CEO zich genoodzaakt ziet om medewerkers te ontslaan:

“Nou ja wat ik een lastige vind, ik heb vorig jaar ook mensen moeten ontslaan, omdat een bepaald deel van het bedrijf minder goed liep. Je komt wel een beetje in conflict met het idee van je wil er voor mensen zijn. Inderdaad mensen die hier al best lang gewerkt hadden, maar goed dan is mijn insteek om op dat moment het wel zo goed mogelijk te doen. Weet je, je moet ook wel commerciële beslissingen kunnen nemen en beslissingen die goed zijn voor het voortbestaan van de organisatie” (Veronique Swinkels, CEO BBK/Door Vriendschap Sterker).

Aan de ene kant geeft mevrouw Swinkels aan een duidelijke visie te hebben, waarbij ze medewerkers wil betrekken en wil investeren in de menselijk kant van haar bedrijf. Aan de andere kant zit hier ook een spanning, aangezien ze haar onderneming ook draaiende moet houden en dus ook gefocust moet zijn op kosten laag houden en voldoende omzet draaien. Fou-Khan Tsang (CEO Alfa Accountants en Adviseurs) zegt hierover het volgende:

“Ja, dat is wel een gevoel, we noemen ons wel eens een familiebedrijf, maar dan van heel veel families. Dat merk je ook in de manier waarop je leiding geeft in de organisatie. Dit is geen bedrijf van korte, snelle klappen dit is wel een bedrijf, wel meer op de lange termijn. Zelfs iets ingewikkelds, we zijn nu bezig met iets heel innovatiefs en dat innovatieve kost banen en dan zitten wij dus een beetje in een split qua gedachten. ”

Uit deze quote blijkt dat de CEO het lastig vindt om medewerkers te ontslaan, omdat dit niet overeenkomt met de visie en de cultuur van zijn organisatie. Ook valt de tegenstelling tussen lange termijn en korte termijn op. Vanuit de familiale cultuur en de sterke visie staat de lange termijn veelal centraal. Dit zorgt voor spanning wanneer korte termijn vraagstukken zich aandringen als de noodzaak tot ondernemen voor een andere dynamiek zorgt.

4.3.2.3 Klanten

In paragraaf 4.2.4.2 komt al kort naar voren dat de CEO ook moeilijke en bewuste keuzen moet maken in het betrekken van klanten en de visie en

waarden die hij belangrijk vindt. De vraag is of het mogelijk is om 'nee' te zeggen tegen klanten die niet in lijn zijn met deze waarden en visie. Fou-Khan Tsang geeft aan dat dit erg lastig is:

"De trade-off is altijd ingewikkelder, wij hebben laatst besloten om een klant te laten gaan. Maar denk dat van die 15.000 klanten die we hebben, als je daar een filter op legt, dan zullen daar heel veel niet duurzame bedrijven bij zijn. Neem ik daar morgen afscheid van? Nee, dat kan niet, want dan is ons bedrijf failliet. Ik zie het veel meer als een ambitie dat zo'n klant wel zelf verdwijnt."

Van de B Corps is een groot gedeelte nog steeds afhankelijk van klanten die niet volgens het duurzame gedachtegoed werken. Meneer Tsang geeft aan dat in de toekomst de mogelijkheid er is dat deze klanten vanzelf verdwijnen, hoe dit precies zijn uitwerking heeft, noemt hij verder niet. Dat het wel of niet bedienen van klanten ook intern tot veel spanningen en gesprekken leidt, blijkt uit de uitspraak van de CEO van Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs:

"Je hebt natuurlijk kantoorgenoten die er enkel technisch in staan, die zeggen, als het illegaal is, dan moeten we het niet doen. Maar als het gewoon legaal is, iemand volgt gewoon de wet, bijvoorbeeld een partij uit de bio-industrie, ja dan zou je ook kunnen denken: als ik hem niet bedien dan doet iemand anders het. Er zijn meer mensen die ik bedien waar ik privé geen biertje mee ga drinken of waarvan ik het product niet op tafel heb, maar moet ik die allemaal laten gaan? Dat levert wel interessante gesprekken op. En dat is ook best complex hoor. Hoe ver moet je gaan? Ik verwacht die gesprekken in de toekomst nog veel vaker te gaan voeren. Ik vind het al heel fijn als erover na wordt gedacht. Dat je hier niet klakkeloos meedoet in 't systeem."

Uit deze quote blijkt dat de grens tussen wel en niet accepteren van klanten voor iedereen verschillend is. Uit deze uitspraak blijkt dat er binnen het advocatenkantoor discussie is over de vraag of er zaken gedaan moeten worden met klanten die de waarden rondom duurzaam ondernemen niet uitdragen. Deze klanten kunnen namelijk wel voor veel omzet zorgen, wat ook nodig is om de B Corp financieel draaiende te houden.

4.3.2.4 Stress en weinig vrije tijd

De noodzaak om financieel rendabel te zijn zorgt ook in het leidinggeven voor druk op de CEO zelf. In bepaalde situaties komen zijn persoonlijke visie en waarden in het gedrang doordat hij/zij financiële afwegingen moet maken. Dit leidt in sommige gevallen tot extra investeringen omdat de 'purpose' overeind gehouden moet worden. De heer Van der Beek (CEO Innate Motion) verwoordt dit als volgt:

"Een relatie waarin je met elkaar bezig bent om impact te genereren, om iemands droom mogelijk te maken, waarbij er gewerkt wordt vanuit de purpose, leidt tot een ander type commitment in projecten. Dat leidt niet per se altijd tot de beste productiviteit, want soms ga je dan helemaal op je bek, omdat je moet over-investeren omdat je uiteindelijk het hogere doel belangrijker vindt dan de afspraken die je hebt gemaakt."

De heer Van der Beek geeft aan dat een relatie op waardenniveau (zoals beschreven in paragraaf 4.2.4.1 kan leiden tot extra stress bij de CEO's zelf. Ronald Beuk (Generous Minds) verwoordt dit als volgt: *"Er heeft bij mij te veel energie vanuit mij moeten komen, dat is een 'trade-off'. Als je een van de weinigen bent in het systeem die het echt helemaal anders doet. Ik kan heel ver komen met mijn energie, maar als de tegenwerkende krachten te groot worden, dan ga je piepen en kraken."* In het citaat is te lezen dat de heer Beuk merkt dat 'de tegenwerkingen' vanuit een oud systeem komen. Om op te boksen tegen deze tegenwerkingen moet de CEO extra veel energie verbruiken. Ook blijkt dat dit in de startupfase een terugkomend aspect is en dat dit veel stress met zich meebrengt. De 1,5 jaar oude startup van Teyler Padberg (Farm Brothers) is hier het voorbeeld van: *"Tuurlijk heeft het ook consequenties voor mijn werk/privé balans. Ik heb geen drie weken vakantie per jaar. Ten eerste omdat ik het niet kan betalen, ten tweede omdat onze onderneming dat niet aan kan."* Het bedrijf Mudjeans is net uit de startupfase en de CEO van het bedrijf geeft aan dat hij ook veel heeft moeten inleveren. Hij spreekt uit dat de aandacht in de media helpt om door de moeilijke momenten heen te komen:

"Ja, dat is wel lekker ja, dat helpt je door je dooie moment heen, dat je denkt na 2 jaar oké we maken zwaar verlies, ga ik nog verder, of stoppen we er nu mee? Maar ik heb er al zoveel in zitten, dus nog maar een tonnetje extra? Dat zijn momenten dan helpt het wel als je weer in een groot blad komt, het is wel zo'n goed verhaal dat ik toch nog even door moet gaan en voor je het weet ga je tot het putje...Maar goed het begint nu toch ineens te lopen..."

Uit deze quote blijkt dat het in startende organisatiefase belangrijk is dat de CEO ook voldoende erkenning krijgt voor het duurzaam ondernemen, om zo door moeilijke en stressvolle momenten heen te komen.

4.3.2.5 Geen concessies

Uit de uitspraken hierboven blijkt dat de noodzaak om financieel rendabel te zijn, beschreven in paragraaf 4.3.1, in veel gevallen leidend is. Dit leidt tot een realiteit waar concessies gedaan moeten worden. Het doen van deze concessies stuit sommige CEO's tegen de borst. Gert-Jan Baars (CEO Thermaflex Europe) legt zijn frustraties uit:

"Dus geen doekjes voor het bloeden meer, we zitten nu nog te vaak in de modus van de economische waarde. Als het op het gebied van sociale waarde maar 'feasible' is, als je er maar mee weg komt, doen wat nog net toegelaten is. Ecologische, als het maar draagbaar is. Altijd als het maar nét kan. Zo lang het die insteek blijft, gaan we er niet komen en zie ik de druk alleen nog maar toenemen."

De woorden "doekjes voor het bloeden" vallen op, de heer Baars geeft met deze uitspraak aan dat er volgens hem nog te vaak niet naar echt duurzame oplossingen wordt gezocht. Hij drukt het probleem van concessies uit door in te gaan op de optelsom van de ecologische, sociale en winstgevende waarden:

"En het probleem is, je kunt die waardes wel bij elkaar op tellen, maar ik vind niet dat je ze tegen elkaar weg kan strepen, dat wil zeggen, je kunt

niet een negatieve sociale waarde creëren. Door te zeggen van ja, ik verbruik wat werknemers, er vallen er ieder jaar 10 af met een burn-out en er springen er ook nog eens 10 van een flatgebouw, maar ik maak zoveel winst, ik compenseer dat wel, dat gaat niet op natuurlijk. En toch als het over natuur gaat denken we wel vaak zo, want dan moeten we op een gegeven moment een beslissing nemen van oké, dit natuurgebied daar kunnen we wel aardolie uit trekken, maar dan moet het wel helemaal plat. Maar die aardolie levert wel zoveel op, dus mogen we dit doen, jammer van natuur, dan zijn we gewoon aan het salderen."

De heer Baars vindt dat het verlies aan sociale, of ecologische waarde niet afgekocht kan worden en dat de waarde van de organisatie bepaald kan worden door een optelsom van de winstgevende, ecologische en sociale waarden te maken.

4.3.3 Bestaansrecht

De vraag over de spanningen tussen de economische en de sociale en ecologische realiteit is een diepere vraag die gaat over het bestaansrecht. Het is allereerst de vraag in hoeverre dit bestaansrecht gemeten kan worden (paragraaf 4.3.3.1) en in hoeverre het afhankelijk is van tijd (paragraaf 4.3.3.2). Tenslotte gaat deze vraag voornamelijk over de zoektocht naar authenticiteit tussen individu en organisatie-ideologie en organisatierealiteit (paragraaf 4.3.3.3).

4.3.3.1 Meetbaarheid

Allereerst komt uit de interviews naar voren dat de respondenten het belangrijk vinden om de waarden waarop ze scoren meetbaar te maken. Belangrijk voor het bestaansrecht daarbij is dat alle drie verschillende waarden goed meetbaar zijn. Hierin spelen zich ongelijke verhoudingen en spanningen af. Gert-Jan Baars (CEO Thermaflex Europa) zegt hier het volgende over:

"Het gaat om die drie waarden, niet alleen de kostprijs, of de winst, of de netto-euro-opbrengst, maar ook die andere 2 waarden net zo zwaar mee laten wegen in de beslissingen. Dat wil dus zeggen we hebben niet alleen maar een eurometer, maar ook een natuurmeter en ook een sociale meter."

Hieruit blijkt dat het belangrijk is om de andere waarden ook te meten, zodat hier partijen op afgerekend kunnen worden. Uit deze quote van de heer Baars blijkt dat hij vindt dat voornamelijk de economische waarde meetbaar is en dat er nog onvoldoende aandacht is voor de meetbaarheid van de ecologische en sociale waarde.

4.3.3.2 Tijdsgebonden

Ten tweede valt op dat de fase waarin de onderneming zich bevindt een rol speelt in de zoektocht naar bestaansrecht. In de startupfase ligt nou eenmaal de focus op de korte termijn, waardoor de economische belangen groter zijn dan de sociale of ecologische belangen. Teyler Padberg (CEO Farm Brothers):

"We willen echt een bestaansrecht hebben, bio is nu van alle verkopers maar 3 tot 4% van de totale voedselomzet, dat vind ik te weinig, dus het moet meer. En dat kan alleen als je aanbiedt op een grotere markt, dan krijg je 'economy of scale', dat vraag dus om snel opschalen."

Uit de woorden 'economy of scale' en opschalen komt naar voren dat de realiteit van startups bestaat uit groeien en dat de handelingstijd kort is. Een uitspraak van Ronald Beuk (Generous Minds) bevestigt dit: *"Toen ik mijn bedrijf lanceerde voor de minds in mijn huis in Oud-Zuid had ik op mijn eerste sheet staan, een droom is een doel met een deadline, met daarbij een afschrift van mijn bankrekening met nog 78,05 erop."* Hieruit blijkt dat de realiteit van economische waarden ervoor zorgt dat er op de korte termijn gehandeld moet worden. Dit staat in contrast met de 'purpose'-kant, die veel meer een stip op de horizon is. Dit voorbeeld laat zien dat het bestaansrecht mede bepaald wordt door de korte en lange termijn belangen, afhankelijk van de organisatiefase waarin de B Corp zich bevindt.

4.3.3.3 "Practice what you preach"

Uit de antwoorden in paragraaf 4.1.4.2 blijkt dat het bestaansrecht voor een groot gedeelte terug te leiden is tot de persoonlijke drijfveren. Paragraaf 4.1.3 roept de vraag op in hoeverre de drijfveren bestaan uit morele aspecten en in hoeverre deze het eigenbelang raken. De rol die de CEO aanneemt is hierin onderdeel van discussie. Ook wordt er wel gezien dat de realiteit soms lastig is: *"Niet per se iets voor mij, maar ik weet heel veel mensen die dat heel lastig vinden, omdat ze een groot ego hebben, van ik ben chic en ik heb een Tesla buiten staan en, ja, ik heb wel een mooi huis, en dat soort verdere belangrijke dingen"* (Duncan Oyeveaar, CEO OpenBook.Works). Dit laat zien dat er ook een dualiteit heerst. Aan de ene kant willen de duurzame ondernemers non-ego zijn en op de achtergrond, maar sommigen van hen rijden wel in een Tesla en hechten ook waarde aan bepaalde statussymbolen zoals een mooi huis. De vraag is in hoeverre dit erg is, aangezien veel respondenten aangeven dat dezelfde Tesla-rijdende respondenten, duurzaam ondernemerschap gelijkschakelen aan lineair ondernemerschap. Waar draait het dan wel om? Wat terugkomt in de antwoorden van de respondenten is de noodzaak tot authenticiteit. Rob van der Star (CEO Croqger) verwoordt dit als volgt:

"Correct, op een logisch natuurlijke wijze en dat kost dus geen energie en op het moment dat je spanningen detecteert, een toneelspel gaat spelen, dat gebeurt op veel plaatsen en mechanische rol gaat invullen omdat mensen niet geleerd hebben of niet durven om authentiek te zijn, die spanningen worden alleen maar verder gestimuleerd."

Het gaat hier dus om de noodzaak dat de drijfveren doorwerken in de manier waarop het bedrijf bestuurd wordt door de CEO zelf. Op het moment dat 'er toneel gespeeld wordt' worden de spanningen alleen maar groter. In de antwoorden blijkt dat authenticiteit doorwerkt in de kleine details, zoals een respondent zelf verwoordt: *"tot aan het eten van geen vlees in mijn privéleven"*. In het doorvertalen van drijfveren naar leiderschap in een B Corp gaat het dus om het principe van 'practice what you preach.'

4.4 Resumé

In dit hoofdstuk heb ik aan de hand van de antwoorden van de respondenten de drijfveren van CEO's om duurzaam te ondernemen, besproken. Vervolgens heb ik de manier waarop zij leidinggeven uiteengezet en tenslotte heb ik de spanningen die de CEO ervaart rondom duurzaam ondernemerschap aangekaart. Allereerst is gebleken dat de drijfveren van CEO's van B Corps op te delen zijn in ideologische en economische. De respondenten zijn gedreven om maatschappelijke impact te maken. De ideologische drijfveren zijn afkomstig uit de opvoeding, normen en waarden en het verantwoordelijk voelen voor toekomstige generaties. De economische drijfveren zijn afkomstig uit de opvoeding, de ambitie om winst te maken en de kans op succes en status. Rondom deze drijfveren stel ik kritische vragen en zoek ik spanningen op. In het tweede gedeelte wordt er ingezoomd en gaat het over de manier van leidinggeven van de CEO's. Het gaat over (persoonlijke) visie, het langetermijndenken, ondernemerschap en het neerzetten van een aantrekkelijk product. Vervolgens gaat het over het leidinggeven van de CEO's. Tenslotte is het de vraag hoe CEO's hun medewerkers en klanten betrekken. In het laatste gedeelte van dit hoofdstuk gaat het over de spanningen die CEO's ervaren tussen de economische waarde en de sociale en ecologische waarden bij het leidinggeven aan hun bedrijf. Uit de antwoorden van de respondenten is gebleken dat het leidinggeven grotendeels wordt bepaald door de spanning tussen de drie p's: 'people, planet en profit'. Het winst maken vormt daarbij de commerciële toetssteen. In het resterende onderdeel van dit hoofdstuk gaat het over het wel of niet doen van concessies aan deze financiële realiteit en welke consequenties dit voor het leidinggeven met zich meebrengt.

Door de thema's uit dit hoofdstuk te analyseren en te kijken wat deze thema's betekenen, is het mogelijk om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk zal de analyse van de resultaten plaatsvinden.

Hoofdstuk 5 - Analyse

In de wetenschappelijke literatuur is in de laatste decennia veelal de nadruk gelegd op een perfecte samenhang tussen de onderdelen van het begrip duurzaamheid. In de populaire 'Creating Shared Value' theorie van Porter en Kramer (2011) bijvoorbeeld, waar duurzaamheid gezien wordt als een win-win situatie. Of in het jarenlang aangehangen model van Elkington (1997) waarbij een balans tussen 'people, planet en profit' wordt gepromoot. Hoe ziet deze balans er echter uit in de praktijk van de B Corps? Is het mogelijk om als CEO beslissingen te nemen die zowel recht doen aan de persoonlijke drijfveren en visie, als aan het aspect van economische winstgevendheid? Hoe verhouden de noodzakelijke beslissingen op de korte termijn zich tot visies op de lange termijn? Welke spanningen brengt de noodzaak en drang om voldoende winst te maken teweeg? In deze paragraaf ga ik in op bovengenoemde vragen. Dit doe ik door drie spanningen te beschrijven. Allereerst de spanning tussen visie en winst, ten tweede de spanning tussen individu en organisatie en ten derde de spanning tussen korte termijn en lange termijn. In het tweede gedeelte van deze paragraaf beschrijf ik aspecten van leidinggeven die bij deze spanningen passen. Tot slot geef ik vanuit deze spanningen een kritische reflectie op de modellen en terminologie rondom duurzaam ondernemen.

5.1 Spanningen

Uit de bevindingen komt naar voren dat CEO's in het dagelijks leidinggeven geconfronteerd worden met verschillende spanningen. In dit onderdeel zet ik deze spanningen uiteen. Spanningen ontstaan bij moeilijke keuzes, dilemma's, tegenstrijdigheden enzovoorts.

5.1.1 Spanning tussen maatschappelijk belang en winst

Uit de bevindingen komt naar voren dat de respondenten de CSV-theorie van Porter & Kramer aanhangen. Duurzaamheid wordt vanuit hun perspectief gezien als een businesscase (Tilburg et al., 2012; Porter & Kramer, 2011). De CEO's geven aan grote spanning te ondervinden tussen de maatschappelijke impact die het bedrijf wil maken, vastgelegd in een visie en de noodzaak om winst te maken. Het zijn twee uitersten die in veel gevallen met elkaar wrijven. Deze spanning wordt door de respondenten gezien als de centrale spanningen binnen het duurzaam ondernemen. In het model over drijfveren uit paragraaf 2.2.1 van Hemingway & Maclagan (2004) staan deze twee ook tegenover elkaar en vormen zij de spanning tussen ideologische motieven en strategische motieven (figuur 3). Uit de drijfveren van de CEO's blijkt dat er een groep is die vanuit ideologisch perspectief waarden met een morele lading omarmt. 'Doing the right thing' staat centraal. De respondenten onderschrijven dit bijvoorbeeld, doordat zij in de objecten en foto's die zij meebrengen naar het interview vooral deze morele kant laten zien. Vanuit deze drijfveren komen de CEO's tot een visie op de onderneming. Een visie met een positieve impact, die zichtbaar en persoonlijk is. Vanuit deze visie willen zij hun medewerkers en klanten betrekken. Uit eenzelfde morele waardenset wordt deze betrokkenheid opgebouwd. Hollander & Wersch (2017) halen de 'why' uit de 'Golden Circle' van Simon Sinek aan, de visie gaat volgens hem over het 'waarom' van het bedrijf. Simon Sinek stelt dat het goed is als men weet 'hoe' en 'wat' een bedrijf maakt, maar succes wordt er gehaald als

men weet 'waarom' het product wordt gemaakt of de dienst wordt verricht. De drijfveren en visie van de CEO spelen een grote rol in deze 'why.' Aan deze 'why' hechten de CEO's veel waarde. Ze hebben de ambitie om te streven naar een hoger doel en dat gaat verder dan de verkoop van een product of dienst.

Deze ambitie kan voor wrijving zorgen met de strategische kant van het model van Hemingway & Maclagen (2004). Dit komt ook terug bij de ideologische drijfveren, bijvoorbeeld de drijfveer die gaat over een goede toekomst voor mijn kinderen. Deze drijfveer kan worden teruggekoppeld aan het 'psychological egoism' uit een artikel van Baier (1993), waarbij acties teruggevoerd kunnen worden naar eigenbelang. Ook geven de CEO's aan gedreven te zijn door economische motieven, 'businesskansen', ondernemende principes en het feit dat hij in een Tesla kan rijden. Deze ondernemende kant vindt de CEO belangrijk en zie je terug in de manier van leidinggeven. De CEO is in het ondernemende aspect van leidinggeven op zoek naar commercieel succes en hij voelt de noodzaak om een aantrekkelijk product te maken. Dit wil hij samen ontwikkelen met de stakeholders rondom het bedrijf.

De spanning weergegeven in het model, is terug te voelen in de antwoorden van de respondenten. De eerdergenoemde visie van de CEO staat onder spanning door een omgeving die concurreert en die een noodzaak creëert om financieel rendabel te zijn (Menon & Menon 1997; McWilliams & Siegel, 2001). Uit de bevindingen blijkt dat dit voor de respondent voor stress en een gebrek aan vrije tijd kan zorgen. Zonder dat het bedrijf winst maakt, kan het niet bestaan en groeien. Kleine duurzame startups focussen daarom eerst voornamelijk op de 'profit'-kant en hechten daarna meer waarden aan de andere p's zoals 'people' en 'planet'. Daarnaast geven de CEO's van grotere bedrijven, die in een later stadium zijn gaan verduurzamen, aan dat het voor hen niet mogelijk is om afscheid te nemen van al hun klanten die niet duurzaam zijn en dat zij het daarom als een geleidelijk proces zien. In het betrekken van medewerkers geven alle CEO's aan dat het soms lastig is om relevant te zijn voor de winstgedreven kant van de onderneming en tegelijk aandacht te hebben voor de menselijke kant. Voorbeeld hiervan is de noodzaak om als bedrijf soms betrokken mensen te ontslaan wanneer het bedrijf te weinig inkomen genereert. Ook kan er soms minder focus zijn op HR-gebied als een startup net is opgestart. Voor de aandacht voor 'planet' zorgt ook de winstgevende kant voor een continue uitdaging. Sommige CEO's van startups stellen dat ze een aantal concessies hebben moeten doen op het gebied van milieu, bijvoorbeeld in het kiezen van een aantal niet-duurzame ketenpartners, om uiteindelijk winstgevend te zijn. Dit laat dus zien dat de CEO's verwickeld zijn in een strijd die continu heen en weer schiet tussen hun eigen waarden en visies en de noodzaak om winstgevend te zijn en te blijven.

5.1.2 Spanning tussen individu en bedrijf

De CEO's hebben bepaalde drijfveren en waarden die uiteindelijk resulteren in een visie van het bedrijf. De CEO's geven aan vanuit die visie te werken en hun bedrijf in te richten. De CEO bepaalt op basis van die visie welk type medewerkers zij selecteren, hoe ze met die medewerkers omgaan en hoe ze leidinggeven aan die medewerkers. Ook geeft het aan hoe ze met hun klanten omgaan, hoe ze hun klanten benaderen en met welke klanten ze wel of niet zaken doen. Deze spanning komt terug in het model van Hemingway & Maclagen

(2004), waarbij de vraag wordt opgeworpen of de waarden van het individu, in dit geval de CEO, tegemoetkomen aan de waarden van het bedrijf (Harrison, 1975) of dat de individuele drijfveren de waarden van het bedrijf bepalen (Wilson, 2002). De respondenten herkennen en beleven dit 'moral agency'-debat.

De CEO's geven namelijk aan te worstelen met hun eigen positie. Ze willen aan de ene kant hun waarden en ideeën niet opleggen aan het bedrijf en kiezen voor een vorm van leidinggeven die hen meer op de achtergrond plaatst. Eigen doelstellingen en initiatief van medewerkers wordt beloond en vertrouwen is hierin het uitgangspunt. Aan de andere kant geven ze ook aan dat ze trouw willen blijven aan eigen visie en dat ze kaders stellen ook belangrijk vinden. Crane & Matten (2004) beschrijven dat het aangaan van discussies met de rest van de organisatie over de waarden en drijfveren, cruciaal is. De worsteling met de eigen positie is verder terug te zien wanneer de CEO's aangeven soms een rol te nemen op de voorgrond. Dan blijkt dat hun machtspositie om waarden op te leggen aan het bedrijf ook naar voren komt, bijvoorbeeld door op podia te staan en boeken te schrijven. Een van de redenen daarvoor is dat de CEO's bij het opzetten van de onderneming zoveel uitdagingen tegenkomen dat het 'spotlight'-moment helpt om hen door de moeilijke punten te slepen.

5.1.3 Spanning tussen korte termijn en lange termijn

Om de uitdagingen van de CEO's beter te begrijpen is het belangrijk om te weten in welke ontwikkelingsfase het bedrijf waaraan zij leidinggeven, zich bevindt. Dit bepaalt namelijk de keuzes die op de korte en lange termijn gemaakt worden. Een startup moet hierin andere keuzes maken dan een bestaand bedrijf dat pas in een latere fase is gaan verduurzamen. Opvallend is dat de visie en drijfveren van de CEO's zich veelal richten op de lange termijn, terwijl het belang om winst te maken en het ondernemende karakter van de B Corps veelal gericht zijn op de korte termijn. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat deze spanning zichtbaar wordt bij het betrekken van de stakeholders. Het is bijvoorbeeld de vraag of de medewerkers ook op de lange termijn willen denken. Zijn ze bijvoorbeeld ook bereid om tijdelijk loon in te leveren. De spanning is toe te voegen aan het model over drijfveren van Hemingway en Maclagan (2004). Zo vraagt de hoofdspinning tussen een door maatschappelijke impact gekleurde visie en het maken van winst continue afwegingen tussen kortetermijnbelangen (veelal winst en strategische focus) en de langetermijndoelstellingen (veelal visie en idealistische focus). De spanning tussen korte en lange termijn is ook terug te vinden in de andere spanning die Hemingway en Maclagan beschrijven. Hierbij gaat het over de spanning die bestaat tussen het individu en het bedrijf als geheel. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de waarden en belangen van de CEO (het individu) op de *korte* termijn wel kunnen gelden, maar dat er wrijving ontstaat wanneer de CEO deze op de *lange* termijn in het bedrijf wil integreren.

5.2 Leiderschap

Het is een illusie te denken dat deze spanningen allemaal door het leiderschap van een CEO kunnen worden opgelost. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat deze spanningen de CEO geregeld tot concessies dwingen. In het leiding geven moet de CEO dus om kunnen gaan met deze spanningen. Deze

spanningen gaan over bestaansrecht en stelt de CEO moeilijke persoonlijke vragen. Uit de antwoorden van de CEO's blijkt dat hierover toneelspel en de spanningen wegmoffelen niet zal helpen. Dit zou de spanning alleen maar vergroten. Zoals zij zelf aangeven vraagt dit om 'practice what you preach', wat de CEO zelf belangrijk vindt in de drijfveren, moet ook terugkomen in de strategische beslissingen die genomen worden. Met alle spanningen en concessies van dien. Het gaat hier naar mijn idee om, te streven naar authentiek leiderschap. Dit wordt door Avolio et al. (2004) als volgt beschreven:

"leaders who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspectives, knowledge and strengths; aware of the context in which they operate and who are confident, hopeful, optimistic, resilient, and of high moral character."

Deze definitie beschrijft de noodzaak om te streven naar het trouw blijven aan eigen (morele) waarden, waarbij de leider bewust blijft van de context waarin hij handelt. Dit raakt aan het in het 2.3.2 besproken begrip 'leading'. Fineman et al. (2010) stellen dat leiderschap niet terug te brengen is naar een perfecte mix van leiderschapskenmerken, maar dat leidinggeven een activiteit is van toegevoegde waarde, die samen met anderen wordt bepaald. Op de hoogte zijn van de context en de morele waarden van de stakeholders die in deze context acteren is van belang. Hierbij staat voorop dat de manager in het leiding geven verantwoordelijkheid voelt en neemt voor deze morele waarden. Om dit te bereiken staat voldoende tijd nemen en reflecteren voorop, deze vorm van leidinggeven zal hoogstwaarschijnlijk voor veel CEO's een uitdaging zijn.

Kijkend naar de toekomst geven de respondenten aan dat zij ernaar streven om steeds minder harde concessies te doen en dat ze de ambitie hebben om de spanningen tussen 'people, planet en profit' te verkleinen. Hierbij is het trouw blijven aan eigen waarden en drijfveren volgens Hollander & Wersch (2017) belangrijk, dit vormt een basiselement voor succesvolle duurzame ondernemers. Het zal het bedrijf helpen in het betrekken van alle stakeholders. Zij raden aan de spanningen waarmee het bedrijf worstelt, evenals de worsteling van de CEO zelf, zichtbaar te maken. Uiteindelijk zal dit voor meer begrip zorgen van de stakeholders. Deze stakeholders zullen veelal trouw blijven, zolang de CEO trouw blijft aan zichzelf. Zelfs als er door de spanningen concessies gedaan moeten worden. Waarom? Omdat ze weten wat zijn drijfveren zijn, dus 'waarom de CEO het doet'.

5.3 Meervoudig kompas

Een compleet antwoord om met de spanningen om te gaan is er misschien niet, maar de inzichten zorgen er wel voor dat we een discussie over de 'andere kant' van duurzaamheid kunnen starten. Een kant waar het niet alleen perfect is, maar waar ook harde beslissingen genomen en concessies gedaan worden door de CEO. De CEO's geven eigenlijk aan dat het ook niet perfect hoeft te zijn. Het triple p-model zit nou eenmaal in een handelingscontext, waarbij elke keer opnieuw een beslissing genomen moet worden. De ene keer is de beslissing relevanter voor 'people, de volgende keer voor 'planet' en dan weer voor 'profit'. In de praktijk zal de realiteit van 'profit' op de korte termijn, de andere twee p's op de lange termijn altijd uitdagen. Samen met de veranderlijkheid van de tijd

en de onzekerheden in de toekomst, vergt het leidinggeven aan een B Corps ondernemen, stakeholders betrekken, concessies kunnen doen en vooral trouw blijven aan en overeind houden van de eigen drijfveren.

De uitkomsten van deze scriptie roepen op om anders te kijken naar duurzaamheidsmodellen van vroeger. Het blijkt haast onmogelijk om de 100% balans tussen 'planet, people en profit' te vinden in het veelgebruikte model van Elkington (1997). Mijn aanbeveling is om meer aandacht te hebben voor terminologieën en modellen rondom duurzaamheid omdat zij de betekenisgeving rondom duurzaam ondernemen bepalen (Cramer, 2004). Het 'beyond trade-offs' gedachtegoed van Porter en Kramer (2011) en het triple P-model bieden weinig aanknopingspunten voor spanningen die op individueel niveau wel degelijk spelen. Dit vraagt naar mijn mening kritische reflectie op deze modellen en terminologieën. Zou het bijvoorbeeld niet beter zijn om driedimensionale ballonnen te gebruiken voor het triple p-model? De verschillende cirkels raken en schuren elkaar tenslotte op zoveel meer vlakken en punten dan weergegeven in het model. Het lijkt mij goed om hierover in discussie te gaan, zodat er een steeds realistischer en meer integraal beeld van duurzaam ondernemen ontstaat.

5.4 Resumé

In dit hoofdstuk zijn een drietal spanningen binnen duurzaam ondernemerschap uiteengezet. Allereerst de centrale spanning tussen maatschappelijke belang en economisch gewin. Daarnaast zijn er de spanningen tussen het individu en het bedrijf en ten slotte de spanning tussen de korte en de lange termijn. Uit dit hoofdstuk blijkt dat het een illusie is te denken dat de CEO deze spanningen kan oplossen. De CEO moet leren omgaan met deze spanningen en hierover transparant zijn. Het gaat hierbij om authentiek leiderschap, wat uitgaat van de noodzaak om trouw te blijven aan eigen morele waarden en drijfveren. Door als CEO transparant te zijn over de spanningen en de moeilijke strategische keuzes die als leidinggevende gemaakt worden, zal hiervoor meer begrip ontstaan bij de stakeholders. Dit hoofdstuk wordt afgesloten door de modellen en theorieën rondom duurzaam ondernemen kritisch tegen het licht te houden. Om een realistischer en meer integraal beeld te creëren is een aanbeveling om meer aandacht te hebben voor de spanningen rondom duurzaam ondernemen.

Hoofdstuk 6 – Conclusie

Duurzaamheid speelt een steeds belangrijker rol binnen bedrijven. Veel bedrijven merken dat duurzaam ondernemen ook financieel rendabel kan zijn, dit wordt ook wel de businesscase van duurzaam ondernemen genoemd. Hierbij ligt de focus op een integrale aanpak van duurzaamheid in de strategie van de onderneming. In het artikel van Porter en Kramer (2011) wordt dit "Creating Shared Value" (CSV) genoemd. Duurzaamheid is in CSV niet meer een losse entiteit, maar is vervlochten met de kern van de organisatie en genereert dus 'profit'. Critici stellen dat deze populaire theorie geen aandacht besteedt aan de opofferingen die gedaan worden bij het plaatsen van duurzaamheid in de kern van het bedrijf. Volgens hen bestaat er een centrale spanning tussen het maken van maatschappelijke impact en het behalen van winst. Het is echter nog niet onderzocht hoe die spanning doorwerkt op individueel niveau. In deze scriptie neem ik daarom de CEO als uitgangspunt, volgens de literatuur de sleutelfiguur bij het implementeren van duurzaamheid in de kern van de organisatie. De CEO geeft leiding aan een B Corp, dit is een gecertificeerd bedrijf dat voldoet aan bepaalde standaarden rondom duurzaamheid.

Het onderzoek heeft allereerst als doel gehad om meer inzicht te verkrijgen in de drijfveren van CEO's voor duurzaam ondernemen. Hierbij lag de focus op hun ervaringen rondom de centrale spanning in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen. Ten tweede heeft dit onderzoek als doel gehad om inzicht te verwerven in de wijze waarop CEO's van B Corps omgaan met de spanningen die zij ervaren in het leiding geven aan hun bedrijf. Dit heeft geresulteerd in de volgende tweeledige hoofdvraag:

"Hoe ervaren CEO's van B Corps de centrale spanning tussen maatschappelijk belang en economisch gewin in hun drijfveren om duurzaam te ondernemen en hoe gaan zij in het leidinggeven om met spanningen die samenhangen met duurzaam ondernemen?"

Om deze vraag te beantwoorden focus ik mij eerst op het onderdeel drijfveren. Uit de gesprekken met de respondenten komt naar voren dat hun drijfveren voornamelijk ideologisch van aard zijn. De respondenten geven aan gedreven te zijn om maatschappelijke impact te maken. Uit de meegenomen afbeeldingen en objecten blijkt dit afkomstig te zijn uit opvoeding, normen en waarden en het verantwoordelijk voelen voor toekomstige generaties. Ook zijn de drijfveren economisch van aard. Alhoewel deze drijfveren niet op de voorgrond traden, werden zij wel degelijk genoemd. Uit de antwoorden blijkt dat de drijfveren afkomstig zijn uit de opvoeding, de ambitie om winst te maken en de kans op succes en status. De drijfveren zet de spanning neer tussen altruïsme en eigenbelang, maatschappelijke impact en winst, het collectief tegenover het individu. Deze voorbeelden beschrijven de spanning tussen het maatschappelijk belang willen dienen en winst willen maken. Dit roept allereerst de vraag op welke type drijfveer zij belangrijker vinden en roept vervolgens de vraag op of deze type drijfveren met elkaar te verenigen zijn. Het feit dat de CEO's het meest uitgebreid, geëmotioneerd en bevlogen over hun ideologische drijfveren vertellen, doet vermoeden dat zij idealiter voornamelijk vanuit ideologische drijfveren duurzaam ondernemen. Kritisch kijken naar hun antwoorden doet echter beseffen dat ook in ideologische drijfveren aspecten van eigenbelang en economisch gewin aanwezig zijn. Spanningen zijn bijvoorbeeld voelbaar wanneer

het over de drijfveer rondom toekomstige generaties gaat. Hierbij stellen respondenten zelf kritische vragen of het verantwoordelijkheidsgevoel voor de planeet wellicht pas een rol speelt als het over de toekomst van hun eigen kinderen gaat. De centrale spanning tussen maatschappelijk belang en wist maken, wordt pas echt zichtbaar wanneer de drijfveren van de CEO's worden doorvertaald naar hun manier van leiding geven.

Om het tweede gedeelte van de hoofdvraag te beantwoorden, onderzoek ik de manier waarop de CEO's van B Corps leidinggeven aan de duurzame onderneming. Hier ligt de focus op de spanningen die de CEO's ervaren op het gebied van duurzaam ondernemen. Allereerst blijkt dat de centrale spanning tussen het maken van maatschappelijke impact en het maken van winst ook voelbaar is in het leidinggeven aan de duurzame onderneming. Ideologische drijfveren worden doorvertaald naar visies met positieve impact. Opvallend is dat de respondenten aangeven dat deze geladen zijn met een persoonlijke missie en eigen normen en waarden. Ook de waardenset van de medewerkers wordt hier bijvoorbeeld in meegenomen. De visies, gericht op maatschappelijke impact, staan tegenover de organisatierealiteit waarin het leidinggeven plaatsvindt. Deze realiteit bestaat uit een commerciële toetssteen waarin ondernemerschap en het maken van een aantrekkelijk product centraal staan. De respondenten geven aan dat hun visie gericht op het behalen van maatschappelijke impact in het gedrang komt door de noodzaak om financieel rendabel te zijn. Een verrassende ontdekking is dat de centrale spanning waarmee de CEO geconfronteerd wordt, aangevuld wordt door twee andere spanningen. Allereerst een spanning tussen individu en het bedrijf en ten tweede de spanning tussen de korte en de lange termijn.

De eerste spanning gaat over de vraag hoe de eigen drijfveren en visies landen in de context van het bedrijf. De spanning die gevoeld wordt, gaat over de vraag of de waarden van het individu tegemoetkomen aan die van het bedrijf of dat de individuele waarden die van het bedrijf bepalen. Hierbij geven de respondenten aan te worstelen met de vraag of ze wel of niet op de voorgrond leiding moeten geven. De tweede spanning gaat over de wrijving tussen korte en langetermijn belangen. Hierbij zijn de economische belangen vaak gericht op de korte termijn en de ideologische belangen op de lange termijn. Deze twee spanningen versterken en verdiepen de algemene spanning tussen het maken van maatschappelijke impact en het behalen van winst.

De vraag is hoe de respondenten zeggen om te gaan met bovengenoemde spanningen in het leidinggeven aan de duurzame onderneming. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het leidinggeven bestaat uit concessies doen. De ene keer maakt de CEO strategische keuzes die meer relevant zijn voor 'people', dan voor 'planet' en vervolgens weer voor 'profit'. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat vaak de laatste, de 'profit' realiteit, leidend is. Het feit dat deze het meest meetbaar is en op de korte termijn kan bepalen of een organisatie wel of niet failliet gaat, maakt dat in de keuzes van de CEO de winstkant in veel gevallen prevaleert boven de sociale of ecologische waarden. Desalniettemin geven de CEO's aan dat het belangrijk is niet altijd de economische realiteit leidend te laten zijn en dus ook andere waarden voor te laten gaan in de keuzes die zij maken. De CEO's proberen daarom zo min mogelijk concessies te doen, dat zorgt op persoonlijk vlak soms wel voor druk. Zo heeft hun grote persoonlijke betrokkenheid tot gevolg dat ze

weinig vrije tijd hebben of veel stress ervaren. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is het belangrijk dat de CEO zich in het leidinggeven zo transparant mogelijk opstelt. Respondenten geven aan dat 'toneelspelen' en een schijnbeeld ophouden, alleen zal leiden tot het vergroten van de spanningen rondom duurzaam ondernemen. Het leidinggeven aan duurzaam ondernemen is per definitie omgaan met de spanningen en de commerciële toetssteen die dwingt tot concessies. Leiderschap hierin is simpelweg niet terug te brengen tot een aantal transformationele of transactionele leiderschapseigenschappen. Het leiderschap van een CEO aan een B Corps kenmerkt zich door de handelingscontext, waarin het belangrijk is dat de CEO authentiek blijft, zijn verantwoordelijkheid neemt en trouw blijft aan zijn eigen drijfveren.

Hoofdstuk 7 - Bijlage

7.1 Bijlage 1 –Uitslag B Impact Assessment B Corp (Kirkman Company)

B Impact Report		
Certified since: June 2016		
Summary:	Company Score	Median Score*
Environment	9	7
Workers	54	18
Customers	8	N/A
Community	16	17
Governance	19	6
Overall B Score	105	55

80 out of 200 is eligible for certification
*Of all businesses that have completed the B Impact Assessment
*Median scores will not add up to overall

7.2 Bijlage 2 – Vragenlijst semigestructureerde interviews CEO's B Corps

Algemeen

1. Kan je wat vertellen over jouw betrokkenheid bij ...?
2. Wat is de missie van ...?
3. Hoe denk je die missie te gaan realiseren bij?

Duurzaam ondernemen

4. Voordat we overgaan naar het object dat je hebt meegenomen, wat betekent voor jou duurzaam ondernemerschap?

Ik had je gevraagd om iets mee te nemen dat voor jou je drijfveren symboliseert om duurzaam te ondernemen en dus om B Corp te zijn.

Object

5. Wat heb je meegenomen? En waarom heb je dit meegenomen?
6. Is er één specifiek moment geweest dat jou heeft doen inzien dat jij op een andere manier wilt ondernemen?
7. Wat zegt dit over je persoonlijke betrokkenheid bij duurzaam ondernemen? Past dit bij jouw normen en waarden?

Hoe noemen jullie de klant?

Leiderschap

8. Hoe probeer je leiding te geven aan ...? Hoe probeer je anderen te inspireren en te betrekken? Voorbeeld
9. Hoe breng je de visie over op de werknemers?
10. Welke uitdagingen kom je hierin tegen?

Stakeholders

11. Hoe wil je de verschillende stakeholders hierbij betrekken (diagram hieronder)? Voorbeeld
12. Wat zijn de uitdagingen bij het betrekken van de verschillende stakeholders? Voorbeeld

B Corp

13. Wat zijn de redenen geweest om je te laten certificeren als B Corp?
 - a. Interne factoren
 - b. Externe factoren

Toekomst

14. Welke uitdagingen of tegenwerkingen zie je voor je op het gebied van duurzaam ondernemen in de toekomst? Voorbeeld
15. Wat voor kansen zie je op het gebied duurzaam ondernemen in de toekomst? Voorbeeld

7.3 *Bijlage 3 - Vragenlijst semigestructureerde interviews directeuren B Lab*

1. Wat is voor u de reden geweest om bij B Lab Europe te starten? En wat is uw rol binnen B Lab Europe?
2. Wat is volgens u ondernemen volgens het gedachtegoed van B Corp?
 - a. Hoe passen uw persoonlijke drijfveren hierbij?
3. Wat is de algemene lijn in de visies van de B Corps?
4. Wat denkt u dat de interne drijfveren zijn van bedrijven om B Corp te worden?
5. Wat voor kansen biedt ondernemen volgens het gedachtegoed van B Corp?
6. Welke uitdagingen of tegenwerkingen ziet u op het gebied van deze manier van ondernemen?
7. Op wat voor een manier geven leiders van B Corps, denkt u, leiding aan hun bedrijf?
 - a. Hebben ze denkt u over het algemeen een andere kijk op leiderschap dan leidinggevende figuren in andere bedrijven?
8. Op welke manier denkt u dat dat leiders van B Corps hun medewerkers proberen te betrekken bij hun visies?
9. Als we een blik op de toekomst werpen. Hoe ziet de toekomst van B Lab eruit?

7.4. Bijlage 4 – lijst met respondenten

Bedrijf	Naam	Functie	Interview	Foto/object -vraag
1. Seats2meet	Marielle Sijgers	CEO	x	x
2. Waka Waka	Camille van Gestel	Co-founder & CEO	x	x
3. Mud Jeans	Bert van Son	Co-founder & CEO	x	x
4. Kirkman Company	Han Hendriks	Founder & Managing partner	x	x
5. Kirkman Company	Cas Arendonk	Founder & Partner	x	x
6. Kirkman Company	Ivar Davids	Founder & Managing partner	x	
7. Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs bv	Sjoerd van der Velden	Founder & owner	x	x
8. Alfa Accountants en Adviseurs	Fou-Khan Tsang	Chairman of the board of directors	x	x
9. Fairphone	Tessa Werning	Co-founder	x	
10. Pymwymic	Katrin Ley	Owner	x	x
11. Thermaflex International	Gerrit-Jan Baars	CEO	x	x
12. Crogger	Rob van der Star	Founder	x	
13. BBK/Door Vriendschap sterker	Veronique Swinkels	Owner	x	x
14. OpenBooks. Works	Duncan Oyevaar	Founder & Partner	x	x
15. Innate Motion	Dirk van der Beek	Owner	x	x
16. Generous Minds	Ronald Beuk	Founder	x	x
17. Enviu	Ankie van Wersch	COO & directeur	x	x
18. Better Future	Michiel Barth	Managing partner	x	
19. Waar Retail	Michiel van der Wel	Founder	x	x
20. Dopper	Lonneke Craemers	Directeur	x	x

Foundation				
21. Farm Brothers	Teyler Padberg	Founder	x	
22. B Lab Europe*	Leen Zevenbergen	Co-founder	x	
23. B Lab Europe*	Hubertine Roessingh	Co Executive director	x	

7.5. *Bijlage 5 – Schilderij Bloemenmarkt Amsterdam (Ankie van Wersch)*



7.6. *Bijlage 6 – Eiken in de achtertuin (Gert-Jan Baars)*



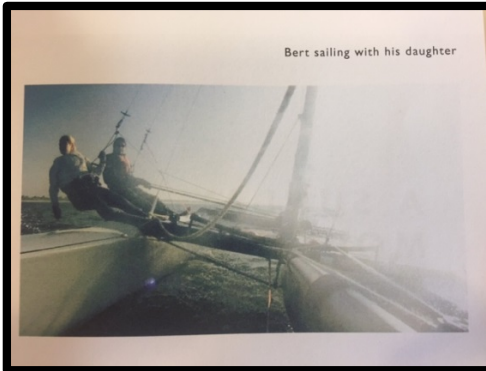
7.7. *Bijlage 7 – Tesla's voor de deur van kantoor (Kirkman Company)*



7.8. *Bijlage 8 – De ring (Ronald Beuk)*



7.9 *Bijlage 9 – De zeilboot (Bert van der Son)*



Bijlage 10 – Non-ego



Bronnenlijst

- Agle B, R, R, K, M., & Sonnefield, J, A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of management journal*
- Aguilera, R, V., et al. (2007). "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations." *Academy of management review*
- Algera, P, M.m & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*
- Baier, K. (1993). *Egoism, a companion to ethics*. Blackwell, Oxford
- Banerjee, S, B. (2012). *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*, Sage journals
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*
- Berschorner, T & Hajduk, T. (2017). *Creating shared value. A fundamental critique*, Ethical econom
- Beschorner, B., & Hutchison, A. (2013). iPads as a literacy teaching tool in early childhood. *Online Submission*
- Bhattacharya, C, B; Korschun, D; Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder – Company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives, *journal of business ethics*
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma uitgevers
- Brown, T. C. (1984). The concept of value in resource allocation. *Land economics*
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oup, Oxford.
- Caulking, S. (2002). *Good thinking, bad practice. The observer*
- Chojnacka, A & Lacroix, B. (2015). *De geheime kracht van MVO, onderzoeksrapport 1% Club*
- Cone Communications & Echo Research (2013). *Global CSR Study*.
- Corbey, M. (2010). *Agent of steward? Over mensbeeld en management control*, Tilburg Universiy
- Cramer, J, M; Jonker, J; Heijden, A, van der. (2006). Corporate social responsibility: makint sense through thinking and acting, article in *Business ethics a European Review*
- Crane, A; Palazzo, G; Spence, L, J; Matten, D. (2014). Contesting the value of the shared value concept, *California Management Review*
- Cutcliffe, J. R., & McKenna, H. P. (2002). When do we know that we know? Considering the truth of research findings and the craft of qualitative research. *International journal of nursing studies*

- Davis, J, H; Schoorman F, D; Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical orientation to sociological methods*. McGraw-Hill, New York
- Desai, A. B. and Rittenburg, T. (1997). Global Ethics: an Integrative Framework for MNEs. *Journal of Business Ethics*
- Desmond, J & Crane, A. (2004). Morality and the consequences of marketing action. *Journal of business research*
- DeWalt, K. M. DeWalt. BR (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek
- Donaldson, T & Preston, L, E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *academy of management review*
- Drenkard, K. (2012). The transformative power of personal and organizational leadership. *Nursing Administration Quarter*
- Drumwright, M, E. (1994). Socially responsible organisational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion, *journal of marketing*
- Durham, C. C. & Barthol, K, M. (2009) Pay for performance. In E. Locke (Eds), *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management*, Sussex, England
- Eisenbach, R; Watson, K; Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*
- Elkington, J. (1997). *Canibals with Forks. The triple Bottom Line of 21st century business*, Capstone: Oxford
- Etzioni, Amartya. (1988). *The moral dimension dimension. Towards a a new economics*. New York, the free press
- Fineman, S; Gabriel, Y; Sims, D. (2010). *Organizing & organizations*. SAGE Publications ltd, fourth edition
- Friedman, Milton. (1970). A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*
- Fürst, Michael. (2017). Just when you thought it couldn't get worse, you hear: "The business of business is bussiness". *Ethical Economy* 52
- Gibson, J, L; Invancevich, J, M; Donnely , J, H. (1991). *Organizations*. Homewood, Irwin.
- Goethals, G, R; Sorenson, G; George, R. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Berkshire publishing group
- Goodpaster, K. E. & Matthews, J, B. (1982). Can a Corporation Have a Conscience, *Harvard Business Review*
- Grievies, J. (2010). *Organizational change: themes and issues*, Oxford University press
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Halderen, M, van & Kettler-Paddock, K. (2001). *Making sense of thought leadership*, Rsm Insight.

- Harrison, E, F. (1975). The managerial decision-making process, Houghton Mifflin, Boston, USA
- Hemingway, C, A & MacLagan, P, W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (Eds.). (2006). Emergent methods in social research. Sage.
- Hollandander, H & Gadella – van Wersch, C. (2017). Duurzaamheid is passé, Business Contact
- Honeyman, (2014). The B corp handbook, how to use business as a force for good'. BK Business Book, San Fransisco
- Ibm. (2008). The enterprise of the future, global CEO study.
- Kakabadse, N, K; Kakabadse, A, P; Lee-Davies, L. (2009). CSR leaders road-map. Corporate governance
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*,
- Leavy, P. (2015). Method meets art: Arts-based research practice. Guilford Publications.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*,
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*,
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *The Journal of Marketing*
- Merchant, K, A & Stede, W.A. van der. (2007). Management control systems - performance measurement, evaluation and incentives. Harlow: Pearson Education
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*
- Mills, J. & Aronson, E. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Moore, G. (1999). Corporate Moral Agency: Review and Implications. *Journal of Business Ethics*
- Mosley, D; Pietri, P, H; Megginson, L, C. (1996). Management: leadership in action, Harper Collins New York
- Porter, M, E & Kramer, M, R. (2003). The competitive advantage of corporate philanthropy, Harvard University Business Press
- Porter, M, E & Kramer, M, R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review

- Porter, M, E & Kramer, M, R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent Capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Review
- Porter, M, E. (2012). Creating shared value (ideas for change). World Economic Froum. <https://www.youtube.com/watch?v=xuG-1wYHOjY>, bezocht op: 27-7-2017
- Post, J, E; Preston, L, E; Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholderview, California Management
- Quin, L & Dalton, M. (2009). Leadership for sustainability: implementing the tasks of leadership. Corporate governance
- Ranken, N, L. (1987). Corporations as persons: objections to goodpaster's principle of moral projection, Journal of business ethics
- Rendtorff, Jacob, Dahl. (2017). Creating shared value as institutionalization of ethical responsibilities of the business corporation as a good corporate citizen in society. Springer internatuinal
- Reschler, N. (1969). Introduction to value theory, prentice-Hall, New Jersey
- Robertson, D, C. (1991). Corporate ethics programs: the impact of firm size, Kluwer, Dordrecht, the Netherlands
- Robin, D. P. & Reidenbach, R. E. (1987). Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap between Concept and Application. Journal of Marketing
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). Real world research. John Wiley & Sons
- Schramm, M. (2017). How the business world really works. Business methaphysics & creating shared value, ethical economy 52
- Schwartz, S, H. & Bilsky, W. (1987). Towards a Universal psychological structure of human values', journal of personality and social psychology
- Sen, S & Bhattacharya, C, B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, journal of marketing research
- Strobel, M; Tumasjan, A; Welpe, I. (2010). Do business ethics pay off? The influence of ethical leadership on organizational attractiveness. Journal of psychology
- Thiel, van, S. (2007). Bestuurskundig onderzoek. Uitgeverij: Coutinho
- Tilburg, R, van; Tulder, R, van; Francken, M; Rosa, A, da. (2012). Duurzaam ondernemen waarmaken, van Gorcum
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace?. Human Relations.
- Velasquez, M. (1983). Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do. Business and professional ethics journal
- Vince, R., & Warren, S. (2012). Participatory Visual Methods
16. Qualitative organizational research: Core methods and current challenges,

- Vlachos, Pavlos A., et al. (2009). "Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust." *Journal of the Academy of Marketing Science*
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (2000). Beyond built to last... Stakeholder relations in "built to last" companies. *Business and Society Review*
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European journal of information systems*
- Wieland, J. (2017). Shared value – theoretical implications, practical challenges, ethical economy
- Wilson, D. 2002. This juvenile posturing is for punks. *The Guardian*