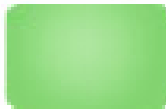
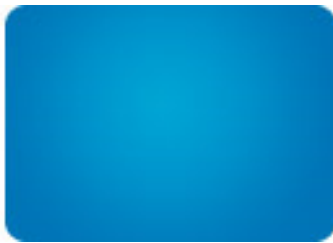


KERNWAARDEN IN TEKST EN BEELD

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENIS VAN DE KERNWAARDEN BIJ DE GROUPE DANONE.



KERNWAARDEN IN TEKST EN BEELD

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE BETEKENIS VAN DE KERNWAARDEN BIJ DE GROUPE DANONE.

STUDENT: MERLINN BUSNEL
STUDENTNUMMER: 3027228
MASTER: COMMUNICATIE, BELEID EN MANAGEMENT
OPLEIDING: BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAP - UNIVERSITEIT UTRECHT
BEGELEIDER: PROF. DR. EUGÈNE LOOS
TWEDE LEZER: DRS. MADELINDE WINNUBST
DATUM INLEVERING: 13 JUNI 2011

Voorwoord

Tijdens het tweede jaar van mijn bachelor Franse taal en cultuur kreeg ik de opdracht een verslag te schrijven over een Franse organisatie en ik koos Danone. De informatie op de website over de werkwijze van de organisatie, haar missie, etc. maakte dat ik erg geïnteresseerd raakte in het bedrijf. Ik weet niet meer precies waar dit gevoel door veroorzaakt werd, maar vanaf dat moment was ik zeer geboeid. Toen ik aan deze scriptie begon, wilde ik daarom absoluut proberen om een onderzoek bij Danone te mogen doen, want ik kon me eigenlijk geen mooiere afsluiting van zes studiejaar bedenken. Vanaf het eerste moment dat ik met mijn contactpersoon Jenny Hendriks om de tafel zat, was het gevoel goed en kwamen we snel tot een aantal mogelijke onderwerpen. Ik wil haar hartelijk bedanken voor haar steun gedurende het onderzoek en haar snelle reacties via de e-mail.

Daarnaast wil ik graag Eugène Loos bedanken voor zijn begeleiding tijdens deze scriptie. Ik kon mijn vele hersenspinsels bij hem kwijt en door zijn andere kijk op die ideeën, was ik in staat mijn onderzoek telkens te verbeteren en naar een hoger niveau te brengen.

Tijdens het schrijven van deze scriptie en eigenlijk gedurende mijn gehele studie heb ik erg veel steun gehad van mijn vriend, Erwin Potters. Hij stond altijd klaar met adviezen en tips of trok me achter mijn bureau vandaan voor de nodige ontspanning en een heerlijke maaltijd. Hij was degene op wie ik wekelijks letterlijk al mijn frustraties kon botvieren dankzij een paar bokshandschoenen en scheenbeschermers. Toen ik drie dagen voor het eerste interview een acute blindedarmonsteking kreeg, heeft hij ervoor gezorgd dat ik rustig kon herstellen en hij weerhield me van de neiging gelijk weer aan de slag te gaan. Na een week was ik volledig uitgerust en voldoende hersteld om de interviews te gaan afnemen en mijn scriptie te schrijven.

Ik wil ook graag van dit allerlaatste studieonderdeel gebruik maken om mijn ouders te bedanken. Ze hebben me altijd volledig gesteund in mijn keuzes en gestimuleerd om te blijven leren. Deze support bevond zich op verschillende niveaus: het varieerde van een tas vol lekkere dingen die ik mee mocht nemen als ik langs was geweest, tot het verhuizen van mijn spullen naar Montpellier toen ik daar vijf maanden ging studeren.

Voorafgaand aan deze master heb ik een bachelor en een master Frans gedaan en in die vijf jaar waren er een aantal mensen van wie ik veel geleerd heb. Ik wil graag mevrouw Kok-Escalé bedanken voor haar eigenzinnige manier van lesgeven, kritische blik en onverwachte complimentjes. Dat was namelijk erg leerzaam, niet alleen op het gebied van de studie, maar ook persoonlijk. Tevens wil ik drie medestudenten van Frans bedanken. Met Willemijn Burgers, Joëlle van Kaam en Rianne Vink heb ik veel en hard gestudeerd, ik heb veel van ze geleerd en we hebben elkaar goed leren kennen.

Ik ben erg trots op deze scriptie. Het was niet altijd makkelijk en ik ben mezelf een aantal keer tegen gekomen. Het eindresultaat werd er echter alleen maar beter van en ik hoop dat dat te zien is.

Merlenn Busnel

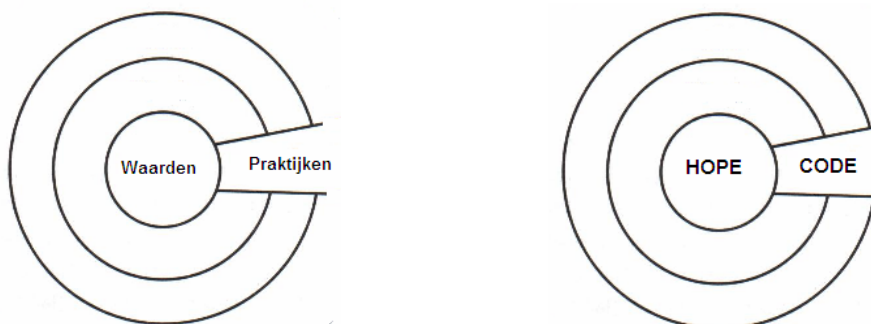
Utrecht, juni 2011

SAMENVATTING

In dit kwalitatieve onderzoek was het doel te achterhalen in hoeverre de kernwaarden van de Groupe Danone en de betekenissen die de organisatie daar zelf aan geeft, door de medewerkers van Danone Research zijn overgenomen. De kernwaarden zijn humanisme, openheid, proximity en enthousiasme, kortweg HOPE. Ten tweede is onderzocht of en zo ja, hoe de medewerkers van deze vestiging, die sinds 2007 onderdeel is van Danone, de kernwaarden gebruiken om hun handelingen te coördineren.

Om bovenstaande vragen te beantwoorden, zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt. Met behulp van een semiotische analyse kwamen de betekenissen die Danone aan HOPE geeft aan het licht en dankzij 12 semigestructureerde interviews komt het perspectief van de medewerkers aan bod. Uit het onderzoek blijkt dat de betekenissen die Danone aan de kernwaarden geeft, slechts op kleine schaal door de respondenten zijn overgenomen. De respondenten geven betekenissen aan de kernwaarden humanisme en openheid die erg verschillen van de betekenissen van Danone. De betekenissen die Danone aan proximity geeft, zijn grotendeels door de respondenten zijn overgenomen en de betekenis van enthousiasme wordt door de respondenten en Danone gedeeld.

De invoering van een tweede waardensysteem, CODE, ongeveer twee jaar geleden, maakt dat de respondenten HOPE niet gebruiken om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven, terwijl dat een van de functies van kernwaarden is (Schein, 2001, p. 85). CODE geeft namelijk een aantal richtlijnen voor gewenst gedrag en met de vier woorden uit CODE krijgen concrete handelingen hun vorm. Een voorbeeld van dergelijke concrete handelingen is de communicatie van het MVO-beleid van de organisatie. Wanneer de kernwaarden, of in dit geval CODE, door alle medewerkers gebruikt worden om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven, zal er grote samenhang ontstaan in de uitvoering van de werkzaamheden (Cramer et al., 2004, p. 14). HOPE en CODE vullen elkaar aan, zoals blijkt uit onderstaande afbeelding waarop het ui-diagram van Hofstede is weergegeven (2007, p. 22). HOPE vormt de waarden van de organisatiecultuur, terwijl CODE de praktijken verwoordt.



Het uidiagram van Hofstede (2007, p.22) en de invulling van het uidiagram met HOPE en CODE.

De manier waarop de kernwaarden en CODE binnen Danone Research zijn geïmplementeerd verschilt erg. HOPE is opgelegd en slechts eenmaal geïntroduceerd, terwijl CODE uitgebreid zijn gecommuniceerd en in interactie met de medewerkers hun uiteindelijke vorm en betekenis hebben gekregen. Het implementatieproces lijkt dus de sleutel tot succesvolle invoering van een set kernwaarden met een gedeelde betekenis te zijn (Cramer et al., 2004, p. 31; Schein, 2001, p. 26).

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	...2
SAMENVATTING	...3
INHOUDSOPGAVE	...4
1. INLEIDING	...6
1.1 AANLEIDING	...7
1.2 PROBLEEMSTELLING	...7
1.3 LEESWIJZER	...8
2. ORGANISATIECULTUUR EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	...10
2.1 INLEIDING IN ORGANISATIECULTUUR	...11
2.2 KERNWAARDEN	...15
2.3 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	...20
2.4 MVO EN KERNWAARDEN	...23
3. EEN CASE STUDY - DE GROUPE DANONE	...25
3.1 DE OPKOMST VAN DE GROUPE DANONE	...26
3.2 HET MVO-BELEID	...27
3.3 DANONE IN NEDERLAND	...29
3.4 DE KERNWAARDEN BIJ DANONE RESEARCH	...29
4. SEMIOTIEK	...31
4.1 INLEIDING IN DE SEMIOTIEK	...32
4.2 SOCIALE SEMIOTIEK	...34
4.3 VISUELE SOCIALE SEMIOTIEK	...35
4.4 SEMIOTISCHE ANALYSE	...38
5. METHODE	...40
5.1 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	...41
5.2 VERWACHTINGEN	...41
5.3 RESPONDENTEN EN ONDERZOEKSPOPULATIE	...42
5.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	...43
5.5 DATAVERZAMELING EN -ANALYSE	...44
6. DE KERNWAARDEN VAN DANONE	...47
6.1 DE KERNWAARDEN	...48

6.2 HUMANISME	...51
6.3 OPENHEID	...56
6.4 PROXIMITY	...60
6.5 ENTHOUSIASME	...64
6.6 DEELCONCLUSIE	...67
7. DE KERNWAARDEN BIJ DANONE RESEARCH	...70
7.1 DE IMPLEMENTATIE VAN HOPE	...71
7.2 DE IMPLEMENTATIE VAN CODE	...71
7.3 HOPE EN CODE	...72
8. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	...75
8.1 CONCLUSIE	...76
8.2 DISCUSSIE	...78
9. LITERATUURLIJST	...80
BIJLAGE 1: USB-STICK MET DE INTERVIEWS EN INTERNE DOCUMENTEN 1 T/M 7	
BIJLAGE 2: INTERNE DOCUMENTEN 8 T/M 10	

INLEIDING

DANONE *~Origines~*



DIT HOOFDSTUK VORMT DE INLEIDING VAN MIJN ONDERZOEK. HIERIN GEEF IK TEN EERSTE DE AANLEIDING VOOR DIT ONDERZOEK WEER (1.1). VERVOLGENS PRESENTEER IK DE PROBLEEMSTELLING, WAARIN DE MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK DUIDELIJK WORDEN EN DE ONDERZOEKSVRAGEN WEERGEGEVEN WORDEN (1.2). EEN LEESWIJZER (1.3) VOOR DE REST VAN HET ONDERZOEK SLUIT DIT DEEL AF.

1.1 AANLEIDING

Sinds het begin van mijn studie ben ik zeer geïnteresseerd in de Groupe Danone. Toen het me uiteindelijk lukte om bij een vestiging van Danone mijn onderzoek te mogen doen, was ik dus ook erg blij. Het onderzoek vindt plaats bij Danone Research in Wageningen en het heeft zijn huidige vorm gekregen naar aanleiding van een gesprek met mijn contactpersoon bij de organisatie. Tijdens deze afspraak praatten we over eventuele onderwerpen die zowel voor mijn onderzoek als voor de organisatie interessant zouden kunnen zijn. Op het moment dat ik uitlegde dat het onderzoek idealiter over communicatie ging en dat het een maatschappelijk tintje moest hebben, kwam ze met het Supporting Life programma op de proppen. In het kader van dit programma worden onder de medewerkers van Danone Research activiteiten georganiseerd om geld in te zamelen voor een aantal SOS-kinderdorpen die Danone Nederland B.V. ondersteunt. De laatste tijd bleek er onder de medewerkers steeds minder motivatie te zijn om met initiatieven te komen voor activiteiten en om aan de activiteiten deel te nemen. Met een op handen zijnde verhuizing (2012) en daarbij een verdubbeling van het personeelsbestand, wilde ze graag weten hoe ze, als ambassadrice van het programma, de medewerkers kon blijven stimuleren en motiveren om actief aan het Supporting Life programma deel te nemen.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Het gesprek met deze mevrouw, Jenny Hendriks, is de directe aanleiding geweest voor dit onderzoek. Na afloop van het gesprek ben ik op zoek gegaan naar een manier om haar verzoek in een onderzoek te passen. Doordat het Supporting Life programma een voorbeeld is van het maatschappelijk verantwoorde karakter van Danone, ging mijn focus al snel die kant op. Het bleek echter vrij lastig om een onderzoek te bedenken dat aansloot bij haar wensen. Toen ik enkele dagen later op de website van Danone keek om inspiratie op te doen, stuitte ik op de kernwaarden van de organisatie. Danone heeft vier kernwaarden: humanisme, openheid, proximity en enthousiasme.¹ Kernwaarden zijn een handig instrument voor een organisatie om uit te dragen waar de organisatie voor staat. In het geval van Danone Research zou maatschappelijk verantwoord ondernemen daar deel van uit moeten maken. Wat verder opviel, was dat Danone Research tot 2007 onderdeel was van Numico. Door deze fusie en de kernwaarden aan elkaar te koppelen, heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

In hoeverre zijn de kernwaarden van de Groupe Danone door de respondenten overgenomen en coördineren ze het handelen van de respondenten?

Wat ik wil onderzoeken is dus de mate waarin de kernwaarden die door de Groupe Danone aan het huidige Danone Research zijn opgelegd, zijn overgenomen door de respondenten. Dit wil ik bekijken door ten eerste te onderzoeken in hoeverre de betekenis die Danone aan de kernwaarden geeft, is overgenomen door de respondenten. Hiervoor voer ik een semiotische analyse uit van de

¹ Voor de term proximity is het lastig een goede Nederlandse vertaling te vinden, dus in dit onderzoek gebruik ik overal de Engelse term.

kernwaarden zoals ze door Danone worden weergegeven en ik interview enkele medewerkers van Danone Research om te achterhalen welke betekenis zij aan de kernwaarden geven.

De mate waarin de betekenissen van Danone en van de medewerkers met elkaar overeen komen, is van invloed op de rol die kernwaarden binnen een organisatie kunnen spelen. Als de betekenissen in grote mate gedeeld worden door Danone en de medewerkers, kunnen de kernwaarden een leidraad vormen voor het coördineren van het handelen van de medewerkers en zorgen ze voor eenheid en overeenkomstige werkwijzen binnen de organisatie. Hierover gaat het tweede deel van het onderzoek: ik onderzoek in hoeverre de kernwaarden van Danone het handelen van de respondenten coördineren. Hiervoor ga ik kijken naar het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) binnen de organisatie. De communicatie en uitvoering daarvan zijn immers handelingen die binnen de dagelijkse werkzaamheden van de respondenten vallen. Daar komt bij dat een organisatie via haar kernwaarden de gewenste manier van handelen kan uitdragen. Dus zowel de medewerkers als de organisatie zelf gebruiken de kernwaarden om het MVO-beleid uit te dragen en uit te voeren. Wanneer de kernwaarden van Danone volledig zijn overgenomen door de respondenten, zullen ze de kernwaarden gebruiken om deze handelingen in het kader van MVO, vorm te geven. Er is, in deze tijden van klimaat- en kredietcrises, een maatschappelijk trend zichtbaar dat medewerkers en klanten van een organisatie graag willen weten in hoeverre een organisatie maatschappelijk verantwoord te werk gaat. Een dergelijke manier van ondernemen biedt een stabiele basis aan de organisatie, doordat ze minder afhankelijk is van natuurlijke hulpbronnen en tegelijkertijd het milieu spaart. Deze werkwijze levert vaak vertrouwen en trots op bij zowel de medewerkers als de klanten van de organisatie. Een bedrijf doet er dus goed aan om zijn maatschappelijk verantwoorde karakter zowel intern als extern uitgebreid en op uniforme wijze te communiceren.

Deze onderzoeksvraag geeft niet meer direct antwoord op de vraag over het Supporting Life programma die de organisatie me oorspronkelijk gesteld had, maar het biedt alsnog inzichten die interessant zijn voor de organisatie. Om de vraag van de organisatie te beantwoorden, schrijf ik een apart verslag.

1.3 LEESWIJZER

Om de eerste onderzoeksvraag te beantwoorden, geef ik in hoofdstuk twee allereerst een inleiding in organisatiecultuur en de functie die kernwaarden daarin innemen (2.1 en 2.2). De verschillende manieren waarop kernwaarden geïmplementeerd kunnen worden en welke gevolgen dat heeft voor de functies die kernwaarden kunnen hebben, komen hierin ook aan bod. Vervolgens ga ik in op wat maatschappelijk verantwoord ondernemen precies is en hoe een organisatie haar maatschappelijk verantwoorde karakter intern en extern kan communiceren (2.3). De manier waarop de kernwaarden de interne communicatie van het MVO-beleid coördineren, komen in 2.4 aan bod.

Na dit theoretische hoofdstuk geef ik in hoofdstuk drie een beschrijving van Danone als geheel en van de vestiging waar ik dit onderzoek uitvoer. Hoofdstuk vier legt uit wat de semiotiek is en hoe ik deze onderzoeksmethode ga gebruiken om de betekenissen die Danone aan de kernwaarden geeft, te achterhalen. De betekenissen van de medewerkers en het perspectief op de betekenissen die Danone aan de kernwaarden hecht, komen voort uit een aantal interviews. De invulling van deze

interviews en de precieze stappen en onderzoeksmethoden die ik in dit onderzoek uitgevoerd heb, worden beschreven in hoofdstuk vijf. De resultaten van het onderzoek komen naar voren in hoofdstuk zes en zeven. Hoofdstuk zes gaat in op de verschillende betekenissen die er bestaan van de kernwaarden en in hoeverre de betekenissen van Danone overeenkomen met die van de respondenten. Hoofdstuk zeven gaat vervolgens verder door te kijken naar de manier waarop de kernwaarden het handelen van de respondenten coördineren en daarbij zal de communicatie van MVO als voorbeeld dienen. Met deze resultaten zal ik in de conclusie de hoofdvraag beantwoorden en in de daaropvolgende discussie bespreek ik enkele mogelijke vervolgonderzoeken en wordt het onderzoeksproces geëvalueerd.

HOOFDSTUK 2:

ORGANISATIECULTUUR EN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN



IN DIT HOOFDSTUK LEG IK UIT WAT ORGANISATIECULTUUR IS, WELKE ROL KERNWAARDEN DAARIN SPELEN EN HOE KERNWAARDEN EEN ROL KUNNEN SPELEN VOOR HET UITDRAGEN VAN MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO). DIT HOOFDSTUK ZAL ALLEREERST INGAAN OP ORGANISATIECULTUUR IN HET ALGEMEEN (2.1) EN VERVOLGENS ZOOM IK IN OP KERNWAARDEN EN DE MANIER WAAROP KERNWAARDEN GEIMPLEMENTEERD KUNNEN WORDEN (2.2). DAARNA GAAT DE DERDE PARAGRAAF IN OP MVO, HAAR KENMERKEN EN DE TOEPASSING ERVAN (2.3). DE ROL DIE KERNWAARDEN KUNNEN SPELEN VOOR HET UITDRAGEN MVO KOMT ALS LAATST AAN BOD (2.4).

2.1 INLEIDING IN ORGANISATIECULTUUR

Sinds het onderzoek van Elton Mayo in de Hawthornefabrieken in 1927 is er in de managementliteratuur steeds meer aandacht gekomen voor sociale processen in organisaties (Koot & Hogema, 1990, pp.14-16). De echte doorbraak kwam echter pas in 1980, toen Hofstede en Peters & Waterman hun studies presenteerden. Hofstede had onderzoek gedaan naar de nationale cultuur van medewerkers van IBM uit 64 verschillende landen. Er bleken grote verschillen te bestaan tussen de heersende opvattingen over o.a. samenwerken en besluitvormingsprocessen. Theorieën over universeel toepasbaar leiderschap leken hierdoor niet meer adequaat: cultuur was een factor waar rekening mee gehouden moest worden. Peters & Waterman kwamen tot dezelfde conclusie. Na een analyse van 10 organisaties in de Verenigde Staten, constateerden ze dat niet de strategie of de technologie zorgden voor het succes van een organisatie, maar de cultuur van de organisatie. Een organisatie met een sterke organisatiecultuur, waarin zoveel mogelijk medewerkers dezelfde waarden aanhangen en hun werk op dezelfde manier uitvoeren, is volgens Peters & Waterman het meest succesvol. Wanneer 'alle neuzen dezelfde kant op wijzen' is het waarschijnlijk dat de resultaatgerichtheid zal toenemen (Koot & Hogema, 1990, pp. 16-17). Sinds Hofstede en Peters & Waterman zijn de begrippen 'cultuur' en 'organisatiecultuur' niet meer weg te denken uit de managementliteratuur.

Om te begrijpen wat onder een organisatiecultuur verstaan wordt, is het van belang eerst in te zien wat er bedoeld wordt met een cultuur. Hofstede (2007, p. 19) definieert cultuur als volgt:

*"Cultuur is altijd een collectief verschijnsel, in meerdere of mindere mate gedeeld door mensen die leven of leefden in dezelfde sociale omgeving: de plaats waar deze cultuur werd verworven. Cultuur bestaat uit de ongeschreven regels van het sociale spel. Het is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere."*²

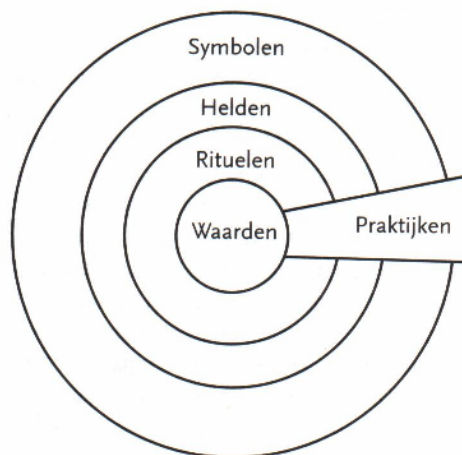
Schein (2001) omschrijft het iets korter als *"de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd"* (p. 37). Uit beide citaten komt naar voren dat cultuur dus alle zaken betreft die een bepaalde groep mensen met elkaar deelt en als vanzelfsprekend beschouwd en die ze onderscheiden van andere groepen mensen.

Hoewel de beide definities van cultuur het begrip enigszins verduidelijken, blijft het erg abstract. Een concreter beeld van cultuur ontstaat wanneer de manifestaties van cultuur in acht worden genomen. Hofstede (2007, pp. 22-28) gebruikt het ui-diagram om de verschillende uitingen van cultuur in te delen. Dit diagram onderscheidt symbolen, helden, rituelen en waarden. Deze vier cultuuruitingen worden in het diagram weergegeven als de schillen van een ui. Symbolen zijn de woorden, gebaren, afbeeldingen, etc. die alleen betekenis hebben voor de leden van de betreffende cultuur en ze bevinden zich in de eerste schil, dus het meest aan de oppervlakte. Helden vormen de twee schil en dit zijn personen met eigenschappen die in de betreffende cultuur hoog in aanzien staan. Rituelen,

² Nadruk op de laatste zin overgenomen van de auteur.

“collectieve activiteiten die technisch gezien overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die binnen een cultuur als sociaal essentieel worden beschouwd” (Hofstede, 2007, p. 22), vormen de derde schil. Denk hierbij aan manieren om elkaar te groeten, religieuze ceremoniën, etc. De kern van de ui wordt gevormd door de waarden. Deze waarden worden vroeg in het leven aangeleerd en worden omschreven als “een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere” (Hofstede, 2007, p. 23). Deze vier lagen worden schematisch weergegeven in onderstaand figuur:

Afbeelding 2.1: Het ui-diagram van Hofstede (2007, p. 22)



Op het niveau van de waarden vindt zelden verandering plaats, omdat deze waarden diepgewortelde gevoelens betreffen over onder andere het leven. De buitenste lagen van symbolen, helden en ook rituelen, kunnen echter wel vrij gemakkelijk veranderen. Deze drie lagen komen tot uiting in de vorm van praktijken: het zichtbare deel van een cultuur. Gedurende ons hele leven zijn we in staat nieuwe praktijken aan te leren. Zo veranderen we regelmatig van kledingstijl, ontmoeten we nieuwe helden en beginnen we te

communiceren via nieuwe rituelen (denk bijvoorbeeld aan Twitter). De fundamentele waarden van een samenleving zijn daarentegen erg stabiel, ze worden van ouder op kind doorgegeven, gedurende generaties. Er zullen kleine veranderingen optreden in de loop van de jaren, maar enorme verschuivingen zoals in de praktijken zichtbaar zijn, zijn zeldzaam. Nieuwe technieken bijvoorbeeld, kunnen verbazingwekkende veranderingen tot gevolg hebben, maar uiteindelijk zullen we ze gebruiken om dezelfde doeleinden na te streven als voorgaande generaties: geld verdienen, een comfortabel leven leiden, indruk maken op anderen, etc.

Het ui-diagram wat hierboven beschreven is aan de hand van Hofstede (2007), geeft een concrete beschrijving van cultuur met daarin het onderscheid tussen waarden en praktijken. Deze beschrijving wordt door Hofstede toegepast op nationale culturen. Het is echter ook mogelijk om waarden en praktijken binnen een organisatie te onderscheiden. Er zijn twee grote verschillen tussen nationale cultuur en organisatiecultuur. Ten eerste betreffen de waarden binnen de nationale cultuur diepgewortelde, fundamentele waarden over hoe de wereld in elkaar zit. Binnen een organisatie betreffen de waarden de elementen die voor de organisatie van belang zijn. Dit brengt ons tot het tweede verschil: de mate waarin verandering kan optreden in de waarden (Hofstede, 2007, pp. 26-27). De fundamentele waarden van een nationale cultuur worden op jonge leeftijd aangeleerd en zijn zeer stabiel, verandering komt voornamelijk tot uiting in de praktijken. Een organisatiecultuur wordt op volwassen leeftijd aangeleerd en is daardoor veranderlijker. Zo is het goed mogelijk om een aantal jaar bij een organisatie te werken en volledig op de hoogte te zijn van de praktijken en de waarden die binnen de organisatie gelden, om vervolgens ontslag te nemen, bij een andere organisatie te gaan werken en de daar geldende waarden en praktijken aan te leren. Ook is het voor een organisatie

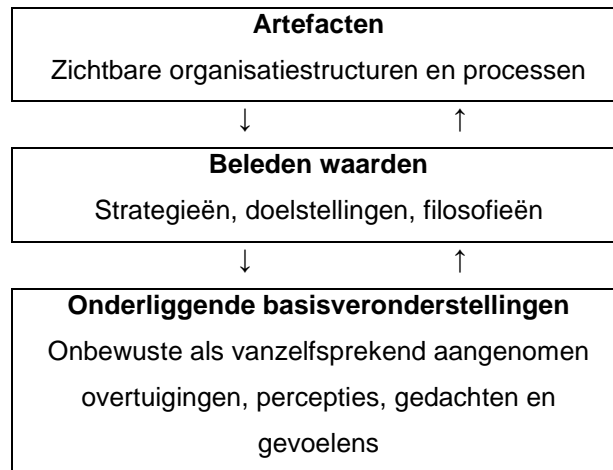
mogelijk haar cultuur te veranderen. Dit is absoluut niet gemakkelijk, maar het is wel mogelijk, terwijl dit voor nationale culturen ondenkbaar is. *“Nationale waarden zijn een hard gegeven, bijna net zo hard als de geografische ligging of het klimaat van een land. Cultuurmanifestaties die later in het leven worden aangeleerd zijn veranderlijker.”* (Hofstede, 2007, p. 27).

Schein (2001) heeft een model bedacht waarmee naast nationale culturen, ook organisatieculturen verduidelijkt kunnen worden. De beide modellen gebruiken andere benamingen voor de niveaus van cultuur, maar wanneer we het ui-model van Hofstede toespitsen op organisatieculturen, zijn beide modellen goed met elkaar te vergelijken. Schein (2001, pp. 25-29) onderscheidt drie cultuurniveaus binnen organisaties die variëren van duidelijk zichtbaar tot zeer impliciet. Het eerste niveau betreft de dingen die je ziet, hoort en voelt zodra je bij een organisatie binnen komt: de artefacten. Dit niveau is vergelijkbaar met de symbolen uit het ui-diagram. Het betreft de kledingstijl van de werknemers, de indeling en aankleding van het kantoor, etc. Het zijn de uiterlijkheden van de organisatie. Het blijft alleen onduidelijk wat de achterliggende redenen zijn voor deze uiterlijkheden.

Daarmee komen we op het tweede niveau: de beleden waarden. Deze waarden zijn volgens Schein enkel te achterhalen door met huidige medewerkers te praten. Zij kunnen vertellen waar men in gelooft binnen de organisatie, welke waarden er nagestreefd worden, wat de belangrijkste principes zijn die er gelden en hoe deze waarden en principes tot stand zijn gekomen. Deze elementen zijn vaak ook vastgelegd in documenten van de organisatie, die ook voor externen inzichtelijk zijn. Dit niveau omvat de helden en rituelen uit het ui-diagram. Zo worden de oprichters die de waarden en principes geïntroduceerd hebben binnen de organisatie vaak als helden gezien en kan er een rotsvast geloof heersen in een bepaalde manier van vergaderen (ritueel).

Binnen organisaties komt het echter regelmatig voor dat er een verschil zit in de waarden en principes die men zegt na te streven en de dingen die men daadwerkelijk doet. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld teamwork zegt na te streven, maar wel individuele prestatiebeloningen uitlooft, komt dat niet overeen. Deze verschillen maken duidelijk dat er een derde niveau van cultuur bestaat, wat het zichtbare gedrag aanstuurt. Dit niveau omschrijft Schein als de gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen. Bij de stichting van een organisatie, hebben de oprichters bepaalde waarden en overtuigingen die ze overbrengen op het aangenomen personeel en die ze gebruiken in hun manier van leiding geven. Wanneer deze waarden en overtuigingen leiden tot een manier van werken die blijvend succes oplevert voor de organisatie, zal men deze stijl van werken blijven uitvoeren. De betreffende waarden en overtuigingen en de bijbehorende manier van werken zullen in de loop van de tijd als vanzelfsprekend worden beschouwd. Daarmee worden het impliciete veronderstellingen over de manier waarop de organisatie succes kan boeken. *“Op dit dieper gelegen niveau kan de cultuur worden beschouwd als het geheel van gemeenschappelijke mentale modellen die door de leden van de organisatie worden gehanteerd en als vanzelfsprekend worden beschouwd.”* (Schein, 2001, p. 29).

Het model met de drie cultuurniveaus ziet er als volgt uit:



Figuur 2.1: Naar Schein, 2001, p. 26.

Er is in de afgelopen decennia veelvuldig over organisatiecultuur geschreven en nagedacht en er bestaan meerdere visies op organisatiecultuur. Waar men er eerder vanuit ging dat elke organisatie één eenduidige cultuur had, is dat in de loop van de tijd veranderd. Men is gaan beseffen dat binnen een organisatiecultuur subculturen bestaan op de afdelingen, in kleine teams, op elk hiërarchisch niveau, etc. De verschillende visies en benadering die er bestaan, zijn samen te vatten in twee opvattingen: namelijk dat een organisatie ofwel een cultuur *heeft* ofwel een cultuur *is* (Glastra, 2004, p. 48). Wanneer de opvatting aangehangen wordt dat een organisatie een cultuur *heeft*, wordt organisatiecultuur vaak neergezet als beïnvloedbaar managementinstrument. Als men ervan uit gaat dat een organisatie een cultuur *is*, is deze cultuur in het complete doen en laten van de organisatie verweven en kan het niet door het management ingezet worden als managementinstrument. Zowel Schein als Hofstede zijn van mening dat een organisatie een cultuur is. Ze benadrukken in hun publicaties dat een organisatiecultuur zeer lastig te veranderen is en het niet als managementinstrument kan worden ingezet. Ze noemen ook dat organisatiecultuur voor een sterke verbinding tussen de medewerkers onderling en met de organisatie kan zorgen en dat de organisatiecultuur hetgeen is wat de organisatie uniek maakt. De volgende definitie van organisatiecultuur vloeit daaruit voort:

“In hoofdstuk I hebben we cultuur gedefinieerd als ‘de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere’. Dientengevolge kunnen we organisatiecultuur definiëren als de collectieve mentale programmering die de leden van één organisatie onderscheidt van die van andere.” (Hofstede, 2007, p. 279)³.

Nu we weten wat een cultuur is en hoe een organisatiecultuur daarbinnen vorm krijgt, is het tijd om verder te kijken. Een aspect wat vaak binnen organisaties voorkomen zijn kernwaarden. In de volgende paragraaf zal ik uitleggen wat kernwaarden zijn, hoe ze tot stand komen en op welke manier er betekenis aan kernwaarden wordt gegeven.

³ Nadruk op laatste zin overgenomen van de auteur.

2.2. KERNWAARDEN

In organisaties zijn kernwaarden een veel voorkomend fenomeen. Het zijn een aantal waarden, vaak neergezet in steekwoorden, die weergeven waar de organisatie voor staat, wat ze belangrijk vindt en hoe ze te werk wil gaan. Kernwaarden kunnen op verschillende manieren ontstaan, maar er bestaan twee methodes die het meest voorkomen. Ten eerste kunnen kernwaarden gebaseerd worden op de waarden en principes die de oprichter en eerste leiders van een organisatie aanhingen. Dit gebeurt in de beginjaren van de organisatie en men houdt daarna aan de betreffende kernwaarden vast. Ten tweede kunnen kernwaarden door het management van een organisatie bedacht en ingevoerd worden. Dit komt voor wanneer de organisatie al langere tijd bestaat en er een wijziging plaats vindt, zoals tijdens fusies of organisatieverandering. Beide processen zullen afzonderlijk worden besproken.

2.2.1 (KERN)WAARDEN VAN DE OPRICHTER

De eerste manier waarop kernwaarden vormgegeven kunnen worden, is op basis van de waarden en principes die de oprichter en eerste leiders van een organisatie aanhingen. Zij hadden vaak een duidelijk beeld van de missie en het doel van de organisatie. De organisatiestructuur en de manier van werken werden gebaseerd op de waarden en principes die aan de missie en het doel ten grondslag lagen. Wanneer deze werkvorm en structuur ervoor zorgden dat de organisatie succes boekte en bleef boeken, werden de waarden en principes eigen aan de organisatie en door de medewerkers als vanzelfsprekend beschouwd (Schein, 2001, p. 38). Die waarden en principes vormen dan de basis van de organisatiecultuur. Als de kernwaarden van de organisatie worden geformuleerd aan de hand van deze diepgewortelde waarden en principes van de oprichter en eerste leiders, raken ze de kern van de organisatiecultuur en geven ze goed weer waar de organisatie daadwerkelijk voor staat.

De waarden en principes van de oprichter en eerste leiders vormen, indien ze hun vruchten afwerpen voor de organisatie, de kern van het ui-diagram van Hofdstede (2007) en het derde cultuurniveau van Schein (2001): de onderliggende basisveronderstellingen. Deze veronderstellingen vormen de basis van een organisatiecultuur: *“De gemeenschappelijke overtuigingen, veronderstellingen en waarden functioneren dan als de lijm die alles bij elkaar houdt, de belangrijkste bron van het identiteitsgevoel van de organisatie, en de belangrijkste manier om haar eigen specifieke competentie te definiëren.”* (Schein, 2001, p. 85). Door het expliciteren van de waarden en principes van de oprichter en eerste leiders in de vorm van kernwaarden, worden deze fundamentele waarden vanuit het derde cultuurniveau naar het tweede niveau gebracht: de beleden waarden. De kernwaarden worden vastgelegd en medewerkers van de organisatie zullen aangeven dat ze weerspiegelen waar de organisatie voor staat. Als de kernwaarden vervolgens binnen de hele organisatie zichtbaar worden, bijvoorbeeld in de architectuur, de sfeer en de manier waarop medewerkers zich tegenover elkaar en tegenover buitenstaanders gedragen, kunnen ze zelfs tot het eerste cultuurniveau doordringen en artefacten worden. Kernwaarden die aansluiten bij de onderliggende basisveronderstellingen, *“zouden een positieve bijdrage kunnen leveren aan een organisatie(cultuur), door verbindend te werken en een gedeeld referentiekader te scheppen.”* (Schein, 2004 in: Coenraad, 2010, p. 9).

Daarnaast zijn het de onderliggende basisveronderstellingen die het zichtbare gedrag sturen. Als de kernwaarden als leidraad willen functioneren, zodat alle medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden op dezelfde manier structureren, moeten de kernwaarden dus goed aansluiten bij de onderliggende basisveronderstellingen. In een onderzoek van Coenraad (2010) naar de kernwaarden van een nieuw stadsdeel, kwam naar voren dat de kernwaarden van de oude gemeentes weinig impact hadden gehad: *“De kernwaarden waren volgens velen zo abstract opgesteld, dat ze niet tot leven kwamen. Ook gaven respondenten aan dat vaak niet duidelijk was wat er precies met het begrip kernwaarden werd bedoeld.”* (Coenraad, 2010, p. 38). Het zorgvuldig formuleren van de kernwaarden is dus essentieel. Als dit niet het gebeurt, zal dat blijken uit inconsistenties tussen wat men zegt te doen en wat men daadwerkelijk doet. De kernwaarden geven dan niet de onderliggende basisveronderstellingen weer en zorgen er niet voor dat de medewerkers ze als instrument gebruiken om hun handelen te coördineren. Wanneer een organisatie haar kernwaarden zorgvuldig en helder formuleert in overeenstemming met de onderliggende basisveronderstellingen, zullen de kernwaarden namelijk als leidraad werken voor de gehele organisatie. Beslissingen, beleidsvorming en werkzaamheden kunnen dan uitgevoerd worden op basis van de kernwaarden, die dan het handelen van de medewerkers coördineren, waardoor de organisatie op dezelfde manier blijft werken.

2.2.2 NIEUW GEFORMULEERDE KERNWAARDEN

Kernwaarden vormen een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur, mits ze overeenkomen met de waarden die daadwerkelijk in de organisatie van belang zijn. Het is lastig om als management een aantal waarden te bedenken en in te voeren die daadwerkelijk de organisatiecultuur weergeven. Dit wordt goed duidelijk tijdens een fusie of een organisatieverandering: *“Deze veronderstellingen zijn naar alle waarschijnlijkheid diep geworteld en veranderen heus niet alleen omdat een nieuwe managementgroep een ‘nieuwe cultuur’ aankondigt.”* (Schein, 2001, p. 63). Het is wel mogelijk om tot een nieuwe set kernwaarden te komen, maar deze moeten dan niet door het management opgelegd worden. Enkel wanneer er in interactie met de medewerkers van de organisatie een nieuwe set kernwaarden geformuleerd wordt, kunnen ze succesvol zijn. Zoals gezegd, moeten kernwaarden overeen komen met de waarden die werkelijk van belang zijn binnen de organisatie: de onderliggende basisveronderstellingen. Deze veronderstellingen komen enkel aan de oppervlakte door medewerkers veelvuldig met elkaar in interactie te brengen (Schein, 2001, p. 26). Door deze interacties wordt het duidelijk waar de organisatie daadwerkelijk voor staat, hoe dit verwoord kan worden en welke betekenis er aan de nieuw geformuleerde kernwaarden wordt gegeven.

Dit proces van betekenisgeving is erg complex. Vanaf het moment dat we geboren worden, leren we van de mensen om ons heen. Dit gebeurt tijdens de opvoeding, op school, op het werk, etc.

“Deze leerprocessen kunnen met het begrip ‘socialiseren’ worden aangeduid. In de interactie met andere mensen leer je de wereld om je heen te begrijpen, met de bedoeling jouw leven af te stemmen op dat van anderen. Je leert de waarden, normen, rollen, gebruiken en gewoonten van die omgeving kennen en daarmee het cultuurpatroon van deze specifieke omgeving.” (Koot & Hogema, 1990, p. 68).

Deze processen waarin men zich in interactie met anderen een beeld van de wereld vormt, is de kern van het sociaal constructivisme. Deze stroming legt uit dat er geen objectief beeld van de werkelijkheid bestaat, omdat iedereen vanuit een ander perspectief naar de wereld en de werkelijkheid kijkt. Het werkelijkheidsbeeld wat men heeft, ontstaat doordat we in interactie met anderen continu betekenis geven aan de wereld (Burr, 1996 in: Holliday, Hyde & Kullman, 2004, pp. 138-139). We geven betekenis aan alles om ons heen, zoals bepaalde gedragingen, handelingen, woorden, plaatsen, etc. Er bestaan net zo veel beelden van de werkelijkheid als er mensen bestaan, aangezien ieder individu in interactie met bepaalde anderen zijn eigen beeld van de wereld en bijbehorende betekenissen vormt. Door betekenis toe te kennen aan handelingen, gedragingen, objecten, situaties, etc., zijn we in staat deze dingen te begrijpen (Burr, 1996 in: Holliday et al., 2004, pp. 138-139). Als we eenmaal ergens betekenis aan hebben toegekend en we weten hoe we erop moeten reageren of wat we ermee moeten doen, wordt dit vast gelegd in onze mentale modellen. Deze mentale modellen vormen een soort naslagwerk met daarin alle ervaringen die we hebben opgedaan en de bijbehorende betekenis en passende (re)actie. *“Wanneer gebeurtenissen niet overeenkomen met de mentale modellen, ontstaat een zogenaamde cognitieve dissonantie (een gat tussen ervaring en verklaring) en moeten mensen zelf een plausibele verklaring bedenken. Dit is het proces van betekenis geven.”* (Coenraad, 2010, p. 24).

Aangezien de betekenissen in interactie worden gevormd, bestaan er ook gedeelde betekenissen. Hoe veelvuldiger de interacties, hoe meer gedeelde betekenissen. Binnen een familie of organisatie bestaat er een groot aantal gedeelde betekenissen. In het volgende citaat wordt weergegeven wat een gedeelde betekenis precies inhoudt:

“Mensen delen per definitie niet exact dezelfde betekenis, maar ze delen wel ervaring die aan die betekenis ten grondslag ligt. Het is deze gedeelde ervaring die (collectief) betekenisvol gemaakt kan worden door erop terug te blikken en er zo een gelijksoortige betekenis aan te verbinden. Meerdere mensen delen daarmee nooit exact dezelfde betekenis, maar een gedeelde betekenis.” (Cramer, van der Heijden & Jonker, 2004, p. 32)

Door activiteiten te organiseren waarin medewerkers met elkaar in interactie kunnen treden om te ontdekken welke waarden binnen de organisatie daadwerkelijk van belang zijn, zijn ze bezig om de organisatorische werkelijkheid een gedeelde betekenis te geven. Wanneer er sprake is van een fusie of een organisatieverandering, gebeurt er het volgende: *“De (collectief) aanvaarde betekenis die de (organisatorische) werkelijkheid heeft, staat feitelijk ter discussie. Het is aan die werkelijkheid dat (op onderdelen of soms op het grotere geheel) opnieuw betekenis gegeven moet worden.”* (Cramer et al., 2004, p. 31). De elementen die bij dit proces van betekenisgeving naar voren komen als essentieel en typerend voor de organisatie, kunnen in de kernwaarden verwerkt worden. Hoewel het nu een relatief simpel proces lijkt, is het achterhalen van de heersende waarden binnen een organisatie en de betekenisgeving aan deze waarden een incrementeel proces wat gedurende enkele jaren tot stand moet komen (Cramer et al., 2004, p. 50).

Uit bovenstaande blijkt dat het formuleren van kernwaarden lastiger is dan het lijkt. Het is van belang dat ze goed aansluiten bij de onderliggende basisveronderstellingen en daardoor de kern van de organisatiecultuur weergeven. Daarnaast moeten ze op een zodanige manier geformuleerd worden, dat de medewerkers van een organisatie hun dagelijkse werkzaamheden erop kunnen baseren en dat het management haar strategie ermee kan bepalen. Voor dit onderzoek is het handig om een duidelijke definitie van kernwaarden te formuleren en op basis van een aantal publicaties⁴ ben ik tot de volgende definitie gekomen: Kernwaarden zijn de concrete benamingen van de abstracte organisatiefilosofie. In deze definitie komt naar voren dat kernwaarden concreet moeten zijn om daarmee als maatstaf kunnen gelden voor de beslissingen en werkzaamheden die binnen een organisatie uitgevoerd worden. Daarnaast wordt duidelijk dat kernwaarden een uiting zijn van de abstracte, of onderliggende, organisatiefilosofie.

2.2.3 BETEKENISGEVING DOOR NIEUWE MEDEWERKERS

Een dergelijk proces van betekenisgeving zoals hierboven beschreven is, vindt ook plaats wanneer er een nieuwe medewerker bij de organisatie binnen komt. Betekenissen die binnen een organisatie door de medewerkers gedeeld worden en betrekking hebben op aspecten van de organisatie, kunnen in interactie tussen de bestaande en de nieuwe medewerkers kunnen worden doorgegeven. De nieuwe medewerkers leren door deze interactie het cultuurpatroon van de organisatie kennen. Dit is een proces wat alles behalve simpel is, het kost vaak veel tijd en moet met vallen en opstaan geleerd worden (Schein, 2001, p. 47). Wanneer een nieuwe medewerker op deze manier aan alle relevante aspecten een gedeelde betekenis heeft toegekend, heeft hij⁵ een nieuwe set mentale modellen gevormd, waar de nieuwe medewerker zijn toekomstig handelen binnen de organisatie op kan baseren.

Het is echter zo dat de nieuwe medewerker met een bepaald werkelijkheidsbeeld en bepaalde betekenissen de organisatie binnen kwam. Hoewel de bestaande medewerkers hun betekenissen met de nieuwe medewerker hebben gedeeld, is het werkelijkheidsbeeld van de nieuwe medewerker van invloed op de manier waarop hij de nieuw geleerde betekenissen interpreteert. *“Betekenisgeving aan de sociale werkelijkheid is namelijk een continu proces en betekenisgeving uit het verleden is van invloed op betekenisgeving in het heden.”* (Coenraad, 2010, p. 23). Dat maakt dat er binnen een

⁴ Voor het formuleren van de definitie van kernwaarden, heb ik een aantal definities en beschrijvingen van (kern)waarden gebruikt:

Coenraad (2010, p. 26): *“Kernwaarden maken deel uit van een organisatiecultuur en bestaan uit de strategieën, doelstellingen en filosofieën die ten grondslag liggen aan het handelen van mensen.”*

Deal & Kennedy (1982) in Koot & Hogema (1990, p. 17): *“Het richt zich op de core values van een organisatie. Deze kernwaarden moeten door zoveel mogelijk leden van de organisatie gedeeld worden.”*

Hofstede (2007, p. 23), zoals deze aan het begin van de paragraaf is weergegeven: *“De kern van een cultuur wordt gevormd door waarden. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere.”*

Peters & Waterman (1982, p. 138): *“De kracht van waarden is dus in belangrijke mate hierin gelegen dat ze het mogelijk maken tot werkelijk praktische innovatie te komen.”*

Schein (2001, p. 123): *“De cultuur die de organisatie tijdens de eerste jaren van bestaan heeft verworven wordt nu als iets vanzelfsprekends beschouwd. De enige waarschijnlijk nog bewust ervaren elementen ervan zijn de credo's, de dominante beleden waarden, de leuzen van de onderneming, en de schriftelijke verklaringen en andere openbare uitspraken over wat de onderneming wil worden en waar zij voor staat – dus haar filosofie en haar ideologie.”*

Yanow (1996, p. 10): *“The artifact is the concrete manifestation of the more abstract value.”*

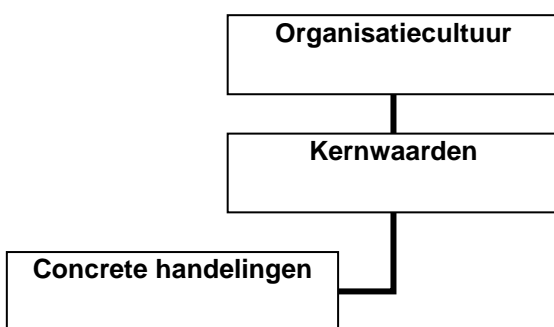
⁵ Wanneer ik in dit hoofdstuk over 'hij' spreek, bedoel ik altijd 'hij of zij'.

organisatie een bepaalde basis aan betekenissen bestaat die door alle medewerkers gedeeld wordt, maar dat er tegelijkertijd onderlinge verschillen kunnen bestaan in de precieze interpretatie van de betekenissen. Qua vorm zijn de kernwaarden voor alle medewerkers dus gelijk, maar de interpretatie ervan kan echter wel verschillen. Dat verklaart waarom er binnen een organisatie op verschillende wijze gereageerd en gehandeld wordt, terwijl men dezelfde kernwaarden met elkaar deelt. *“In other words, an individual’s value system, when coupled with the more general value system of the organization, influences the decisions individual organizational members will make.”* (Shockley-Zalabak, 2002, p. 431).

Wanneer de werkelijkheidsbeelden, betekenissen en waarden van nieuwe medewerkers overeen komen met die van de organisatie, is de kans op verschillen tussen de werknemers kleiner. Het kan voor een organisatie dus nuttig zijn om hier rekening mee te houden bij het aannamebeleid. Wanneer de sociale werkelijkheden en de interpretaties van de medewerkers van de organisatie goed met elkaar overeen komen, kan dit zorgen voor meer samenhang binnen de organisatie (Shockley-Zalabak, 2002, p. 431). Het is interessant om te weten hoe kernwaarden betekenis krijgen, omdat dit het bestaan van verschillende betekenissen kan verklaren. Als tijdens het onderzoek blijkt dat er onder de medewerkers verschillende betekenissen van de kernwaarden bestaan, kan dit komen doordat ze een andere sociale werkelijkheid hebben of doordat ze de kernwaarden op een andere manier interpreteren.

In dit hoofdstuk hebben we tot nu toe gezien wat een organisatiecultuur is, wat kernwaarden en zijn en hoe deze kernwaarden betekenis krijgen. Kernwaarden geven concreet weer waar een organisatie voor staat en wat de organisatiefilosofie inhoudt. Een organisatie kan door middel van haar kernwaarden dus naar binnen en naar buiten communiceren waar ze voor staat. Intern kunnen

kernwaarden het handelen van de medewerkers coördineren, wat inhoudt dat de kernwaarden door de medewerkers als leidraad kunnen worden gebruikt om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven. In het schema hiernaast wordt weergegeven dat kernwaarden deel uitmaken van een organisatiecultuur en dat de kernwaarden de concrete handelingen van de organisatie coördineren.



Figuur 2.2: Relatie tussen organisatiecultuur, kernwaarden en concrete handelingen.

Een voorbeeld van dergelijke concrete handelingen is de uitvoering van het MVO-beleid van de organisatie. Tegenwoordig staat maatschappelijk verantwoord ondernemen bij veel organisaties hoog op de agenda en maakt het deel uit van de organisatiefilosofie. Het is dan ook van belang om dit zo goed mogelijk naar de medewerkers te communiceren, zodat het gewenste MVO-beleid goed uitgevoerd wordt. Kernwaarden kunnen daarbij helpen en dit komt in de volgende paragraaf aan bod, na een inleiding op MVO waarin haar kenmerken uiteen worden gezet.

2.3 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een actueel thema. Door klimaatverandering en de kredietcrisis, is er steeds meer vraag naar verantwoord ondernemerschap (Sociaal-Economische Raad, 2000, pp. 5-9). Men heeft behoefte aan stabiele organisaties die open zijn over de manier waarop ze te werk gaan en die rekening houden met hun omgeving, in plaats van alleen met zichzelf. Organisaties moeten telkens weer bewijzen dat ze aan deze behoefte kunnen voldoen om ruimte en erkenning, een *licence to operate*, van de samenleving te krijgen. Deze behoefte is gaan groeien al vanaf het eind van de 19^e eeuw (SER, 2000, pp. 20-24). Toen kwamen er in Europa steeds meer fabrieken die vele arbeiders nodig hadden. Bestaande sociale systemen, zoals familie, de kerk en de buurt, werden hierdoor verbroken. Enkele fabrikanten vulden zelf het verlies van deze sociale systemen op door de instelling van sociale fondsen (een zieken- of spaarfonds, etc.). Dit was de eerste vorm van sociaal ondernemerschap en dat was in die tijd alles behalve gewoontegoed. In 1901 kwam de eerste officiële maatregel: de ongevallenwet. Deze wet wordt gezien als voorloper van het stelsel van sociale zekerheid.

Gedurende de daarop volgende jaren waren er vele discussies over hoeveel invloed de overheid zou moeten hebben op het gebied van sociale voorzieningen en hoeveel de werkgevers, de burgers en andere maatschappelijke organisaties moesten bijdragen. Het maatschappelijk ondernemen verschilde daardoor regelmatig van vorm en inhoud. Na de Tweede Wereldoorlog werd het stelsel van sociale zekerheid ingesteld en de vorm daarvan is sindsdien veelvuldig aangepast. *“Een rode draad bij de wisselende verschijningsvormen is een zekere complementariteit tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties met betrekking tot de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.”* (SER, 2000, p. 24). Dankzij de inkomensgroei die aan het eind van de 20^e eeuw heeft plaatsgevonden, heeft men aan het begin van de 21^e eeuw meer behoefte aan niet-materiële zaken (SER, 2000, pp. 24-31). Naast het vaste inkomen, wil men graag een comfortabel leven leiden, in een stabiele en kwalitatief hoogwaardige samenleving op zowel ecologisch als sociaal niveau. Maatschappelijke welvaart en het milieu komen op de agenda van organisaties te staan en er wordt steeds meer aandacht besteed aan deze aspecten. In lijn met het streven naar maatschappelijke welvaart, ontstaat het huidige maatschappelijk verantwoord ondernemen:

“Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu.” (MVO Nederland, n.d.c).

Volgens deze definitie is MVO een integrale visie op ondernemerschap waarbij organisaties hun activiteiten bewust richten op het behalen van winst op sociaal, ecologisch en economisch gebied: People, Planet en Profit, oftewel de *Triple P bottom line* (SER, 2000, p. 14).⁶ Het People-aspect is de

⁶ De term MVO wordt vaak gebruikt als het Nederlandse equivalent van CSR, corporate social responsibility. Er bestaat wel een verschil tussen beide termen, maar dat verschil is vrij abstract en voornamelijk juridisch van aard:

sociale dimensie van MVO en betreft zowel de interne als de externe kant van de organisatie. Intern draagt de organisatie zorg voor haar medewerkers door bijvoorbeeld goede arbeidsvoorwaarden te bieden en door eigen inbreng en verantwoordelijkheid te stimuleren. Daarnaast draagt de organisatie zorg voor haar directe omgeving door bijvoorbeeld te zorgen voor een veilige woon- werk- en leefomgeving. Als laatste dient deze dimensie ertoe de mensenrechten en arbeidsnormen te respecteren en om de arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden te bevorderen (SER, 2000, p. 15). Met Planet wordt de ecologische dimensie van MVO aangeduid en het houdt in dat de organisatie zorg draagt voor de natuurlijke leefomgeving waar ze zich in bevindt. Dit uit zich op twee manieren: enerzijds de bescherming van de natuur en het milieu en anderzijds het tegengaan van negatieve milieueffecten en het voorkomen van uitputting van natuurlijke hulpbronnen (Eijsbouts, Kristen, de Jongh, Schild & Timmerman, 2010, pp. 20-21). Profit is de laatste dimensie en betreft de economische kant van de organisatie. Deze dimensie vormt de basis voor de overige twee dimensies, aangezien de winst van een organisatie haar continuïteit waarborgt. Het maken van winst mag niet ten koste gaan van de andere twee dimensies, maar het is wel essentieel (SER, 2000, pp. 14-15; Eijsbouts et al. 2010, pp. 22-23).

In 1976 werden de OESO Richtlijnen⁷ voor multinationale ondernemingen geïntroduceerd op het gebied van ondernemen. Deze richtlijnen, die op vrijwillige basis kunnen worden nageleefd, zijn de eerste richtlijnen voor ondernemingen waarin het maatschappelijke aspect van ondernemen naar voren kwam aan de hand van tien onderwerpen. Ondernemingen werd bijvoorbeeld geadviseerd zich te onthouden van omkoping van ambtenaren en het in acht nemen van sociale en economische vooruitgang van de landen waarin de organisatie opereert. De OESO Richtlijnen zijn in 2000 en in 2010 herzien, waarbij de verschillende onderwerpen uitgediept en geconcretiseerd zijn. Er bestaat geen wettelijke verplichting voor MVO, maar er bestaan wel enkele internationaal erkende normen, vastgelegd in richtlijnen (MVO Nederland, n.d.b). De OESO Richtlijnen zijn als enige officieel door de overheid onderschreven. In ieder land dat de OESO Richtlijnen officieel onderschreven heeft, is een Nationaal Contact Punt ingesteld, waar organisaties terecht kunnen met al hun vragen over de implementatie en uitvoering van MVO. Naast dit NCP is in 2004 de Stichting MVO Nederland opgericht door het Ministerie van Economische Zaken als kennis- en netwerkinstituut op het gebied van MVO. Haar functie is enerzijds om een netwerk op te bouwen van MVO-organisaties om daarmee zoveel mogelijk kennis te vergaren en anderzijds is de stichting het aanspreekpunt voor organisaties die MVO willen gaan toepassen. Door alle verzamelde kennis kan MVO Nederland concreet advies geven aan organisaties om te zorgen dat People, Planet en Profit in alle bedrijfsprocessen geïntegreerd kunnen worden (MVO Nederland, n.d.a).

MVO focust op de manier van ondernemen en de organisatie zelf komt pas later in beeld. CSR gaat uit van de organisatie en haar verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij en de manier waarop dit tot uiting komt, is van later zorg (Eijsbouts et al., 2010, pp. 47-49). De begrippen worden echter praktisch overal als equivalent gebruikt, zelfs door het Ministerie van Buitenlandse Zaken in een Engelse voorlichtingsbrochure voor Nederlandse ambtenaren die werkzaam zijn in het buitenland (MVO Nederland, 2009). In dit onderzoek worden MVO en CSR dan ook als begrippen met dezelfde betekenis beschouwd en gebruikt.

⁷ De OESO is de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling. Hierin werken 34 landen samen om het internationale sociaal en economisch beleid te bespreken en gezamenlijke oplossingen te vinden voor problemen (Netherlands National Contact Point, n.d.). Zie voor meer informatie: Netherlands National Contact Point: www.oesorichtlijnen.nl

2.3.1 COMMUNICATIE VAN MVO

Een belangrijk onderdeel van maatschappelijk ondernemerschap is communicatie. De organisatie is continu in dialoog met de belanghebbenden en een open en transparante houding vergemakkelijken deze dialoog. Door deze houding aan te nemen, kan de organisatie het vertrouwen winnen van haar stakeholders, mensen aan zich binden en haar reputatie versterken. Het maatschappelijk verantwoorde karakter van de organisatie kan op verschillende manieren gecommuniceerd worden (SER, 2000, p. 68). Ten eerste kan de organisatie haar doelstellingen, normen en waarden in een bedrijfscode vastleggen. Op deze manier is het voor de medewerkers alsmede de handelspartners zichtbaar waar de organisatie voor staat. Ten tweede kan de organisatie met periodieke, openbare rapportages aan alle geïnteresseerden inzicht verschaffen in het handelen en de uitkomst daarvan. Ten derde kan de organisatie met behulp van overige communicatiemiddelen de maatschappelijke dialoog aangaan. De drie elementen zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

“Een bedrijfscode is een document dat de basisverantwoordelijkheden verwoordt (de missie) die de onderneming heeft ten opzichte van haar omgeving en de (kern)waarden, normen of regels aangeeft die de onderneming in acht wil nemen.” (SER, 2000, p. 68). Deze bedrijfscode kan ook gebruikt worden om weer te geven aan welke relevante richtlijnen de organisatie voldoet, dit zijn meestal de OESO Richtlijnen. De bedrijfscode biedt dus een kader waarbinnen het management haar strategie kan bepalen, waarmee medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden vorm kunnen geven en waaraan handelspartners kunnen zien waar de organisatie voor staat en welke doelen ze heeft. Doordat een bedrijfscode voor zoveel mensen in en om een organisatie van belang is, is het niet gunstig als de bedrijfscode door het management bedacht en opgelegd wordt. De acceptatie van de beschreven normen, waarden en regels wordt groter naarmate de belanghebbenden, in het bijzonder de medewerkers, bij de opstelling ervan betrokken worden. Het is vervolgens van belang de bedrijfscode goed te onderhouden, want het MVO-beleid kan altijd veranderen en dat moet dan wel in de bedrijfscode worden doorgevoerd (SER, 2000, pp. 67-72).

De tweede manier waarop organisaties openheid en transparantie kunnen verschaffen is met periodieke rapportages die voor iedereen inzichtelijk zijn. Waar een bedrijfscode nog voornamelijk voor de directe belanghebbenden van de organisatie van belang is, is een periodieke rapportage een praktische manier om met overige (maatschappelijke) actoren te communiceren, zoals de overheid en de burgers. Het is natuurlijk ook interessant voor de concurrenten, belangenorganisaties en milieuactivisten en een organisatie neemt dus wel een risico door regelmatig over haar bedrijfsresultaten te publiceren. Zwakke punten kunnen door tegenstanders enorm worden vergroot en eventuele concurrentiegevoelige informatie is voor iedereen beschikbaar (SER, 2000, pp. 80-82).

Als laatste middel kan een organisatie alle overige communicatiemiddelen inzetten. Zo kunnen organisaties open dagen organiseren zodat buitenstaanders de onderneming kunnen bezoeken en uitleg over de organisatie kunnen krijgen. Daarnaast kan de organisatie informatie publiceren op een website of informatietelefoonnummers instellen. *Social media* kunnen tegenwoordig, afhankelijk van de doelgroep, ook ingezet worden om informatie over de organisatie te verspreiden (SER, 2000, pp. 79-80).

2.4 KERNWAARDEN EN MVO

Nu we gezien hebben hoe MVO omschreven kan worden, wat de karakteristieken zijn en hoe het MVO-beleid gecommuniceerd kan worden, kan een meer gedetailleerde definitie van MVO geformuleerd worden:

“MVO als operationeel begrip behelst de systematische en gestructureerde wijze waarmee de onderneming alle relevante aspecten van de MVO-normen in de dagelijkse bedrijfsvoering op alle niveaus tot gelding laat komen, deze uitdraagt aan haar werknemers, toeleveranciers, andere stakeholders en de samenleving, de effectiviteit bewaakt, bij de tijd houdt en verantwoording aflegt aan de maatschappij.” (Eijsbouts et al., 2010, p. 30).

MVO dient in de gehele organisatie en al haar processen aanwezig en herkenbaar te zijn. Daarom moet er op systematische en gestructureerde wijze aandacht gegeven worden aan MVO en wel op vijf punten (Eijsbouts et al., 2010, pp. 30-31). Ten eerste moet MVO en het naleven van de MVO-normen tot uiting komen op alle niveaus en in alle processen van de organisatie. Alleen dan kan het MVO-beleid en de MVO-normen op effectieve wijze gehanteerd worden. Ten tweede moet MVO aan alle belanghebbenden uitgedragen worden. Het is van belang dat iedereen in en om de organisatie zich bewust wordt en blijft van de waarde die MVO voor de organisatie en de samenleving heeft en dat men daar ook naar handelt. Het is ten derde nodig om de uitvoering van het MVO-beleid te controleren om haar effectiviteit te bewaken. Daarbij aansluitend is het van belang om het MVO-beleid bij de tijd te houden en regelmatig te verbreden en/of verdiepen. Als laatste moet de organisatie verantwoording afleggen aan de samenleving door te communiceren. De maatschappelijke dialoog moet dus worden gevoerd en dat kan met behulp van de drie hierboven beschreven middelen.

Uit deze definitie en de bijbehorende omschrijving blijkt dat MVO geen eenvoudig concept is. Het speelt op veel niveaus, het MVO-beleid moet voortdurend gecontroleerd en aangepast worden en er moet continu met de interne en externe belanghebbenden gecommuniceerd worden. Om dit intern te vergemakkelijken, kunnen kernwaarden de helpende hand bieden. In dit hoofdstuk hebben we uitgelegd dat kernwaarden een goed middel zijn om de waarden die de organisatie aanhangt, uit te dragen op een concrete manier zodat de medewerkers hun handelen op dezelfde manier coördineren. Het management van een organisatie kan de kernwaarden gebruiken als basis voor hun strategie. Wanneer MVO dermate van belang is voor een organisatie dat ze een MVO-beleid en bijbehorende bedrijfscode opstelt, is het waarschijnlijk dat MVO in de organisatiecultuur en de organisatiefilosofie verweven zit. Aangezien kernwaarden een concrete benaming zijn van de abstractere organisatiefilosofie, geven ze de onderliggende waarden van de organisatie, waaronder de heersende MVO-waarden, goed weer. Kernwaarden zijn voor het sturen van de dagelijkse werkzaamheden echter makkelijker als richtlijn te gebruiken dan een complete bedrijfscode. Daarnaast kunnen de kernwaarden ook als leidraad gebruikt worden bij de periodieke rapportages die de organisatie publiceert. Daarmee krijgen de rapportages een duidelijke en herkenbare structuur die telkens gebruikt kan worden. De kernwaarden van een organisatie zijn dus een praktisch middel om te zorgen dat het MVO-beleid wat een organisatie aanhangt, op de gewenste manier wordt uitgevoerd.

Het gebruik van kernwaarden op bovenstaande manier is echter alleen goed uit te voeren, wanneer een organisatie al lange tijd aan MVO doet. Dan zit MVO verankerd in de wortels en de fundamentele waarden van de organisatie. Wanneer een organisatie op een bepaald moment besluit om MVO te gaan toepassen, is het een ander verhaal. De organisatie kan dan proberen de MVO-waarden en -normen die ze wil naleven, te integreren met de huidige kernwaarden: *“De invoering van [MVO] is onmiskenbaar een zoekproces waarbij ieder bedrijf een aanpak ontwikkelt die aansluit bij haar (operationele én culturele) aard. Dit proces verloopt succesvoller naarmate de ontwikkelde benadering beter aansluit bij de eigen kenmerken en waarden”* (Cramer et al., 2004, p. 14). Om MVO in te voeren, is het dus handig om te beginnen met het implementeren van waarden, normen en activiteiten die goed aansluiten bij het huidige beleid, de heersende cultuur en de bestaande kernwaarden. Door MVO aan de kernwaarden te koppelen, kan het MVO-beleid niet alleen op een effectieve en uniforme manier worden uitgedragen door de medewerkers, maar tegelijkertijd straalt het naar buiten uit dat de organisatie belang hecht aan MVO.

HOOFDSTUK 3:

EEN CASESTUDY - DE GROUPE DANONE



DE GROUPE DANONE IS PRODUCENT VAN VERSCHIEDENE BEKENDEN MERKEN ONDER ZUIVELPRODUCTEN, MINERAALWATER, BABY- EN KINDERVOEDING EN MEDISCHE VOEDING. MET VESTIGINGEN IN MEER DAN 130 LANDEN, IS HET EEN VAN DE GROOTSTE ORGANISATIES IN DE VOEDINGSMIDDELENINDUSTRIE. IN DIT HOOFDSTUK ZAL EERST DE GESCHIEDENIS VAN DEZE MULTINATIONALE AAN BOD KOMEN (3.1). DAARNA WORDT HET MVO-BELEID VAN DE ORGANISATIE BEHANDELD EN KOMEN DE KERNWAARDEN EN DE MISSIE VAN DE ORGANISATIE KORT AAN BOD (3.2). 3.3 GEEFT INFORMATIE OVER DANONE IN NEDERLAND EN 3.4 BETREFT DE VESTIGING WAAR DIT ONDERZOEK WORDT UITGEVOERD: DANONE RESEARCH IN WAGENINGEN.

3.1 DE OPKOMST VAN DE GROUPE DANONE⁸

De Groupe Danone is ontstaan door een aantal fusies van verschillende bedrijven, in verschillende industrieën. Enerzijds is er de voedselindustrie en anderzijds de verpakkingindustrie. Het verhaal van de Groupe Danone begint in de voedselindustrie. In 1850 ontwikkelt Charles Gervais een eenvoudig concept waarmee hij heel Frankrijk verovert: kwark. In 1919 vestigt hij zich in België. Vanaf dat moment blijft zijn bedrijf groeien. Op het moment dat Gervais zich in België vestigt, wordt Danone in Spanje opgericht door Isaac Carasso. Hij produceert yoghurt waarmee hij kinderen geneest die aan ernstige darminfecties leiden. Zijn zoon neemt na enkele jaren de organisatie over en vestigt zich in Frankrijk. Gervais en Danone krijgen in de loop der jaren steeds meer bekendheid in Frankrijk en in 1967 komt het tot een fusie tussen de twee organisaties.

Naast de ontwikkeling van bovenstaande organisaties in de voedselindustrie, vinden er tevens vele ontwikkelingen plaats in de verpakkingindustrie. In 1864 nam Jean-Baptiste Neuvesel een bijna failliete flessenfabriek over in de buurt van Evian. Na 50 jaar van groei en van nieuwe inzichten van de kant van de echtgenoot van Neuvesel's kleindochter, is de onderneming uitgegroeid tot een belangrijke speler op de markt met de naam Verrerie Souchon-Neuvesel. In 1965 komt Antoine Riboud aan het roer van de organisatie te staan. Hij zorgt ervoor dat Verrerie Souchon-Neuvesel één jaar later fuseert met een andere glasfabriek: Glaces de Boussois. De twee organisaties gaan vanaf 25 februari 1966 verder onder de naam Boussois-Souchon-Neuvesel, wat na één jaar verandert in BSN, met Antoine Riboud als directeur. De organisatie blijft groeien na deze fusie en krijgt internationale bekendheid. In 1969 neemt BSN Evian en Kronenbourg over en worden verpakking en inhoud gecombineerd in hetzelfde bedrijf. In 1970 kiest BSN ervoor om zich te richten op de voedselindustrie en al gauw is ze de grootste organisatie op dat gebied in Frankrijk.

Ondertussen is Gervais-Danone onder leiding van Daniel Carasso op zoek naar een partner om ook internationaal te kunnen gaan handelen. In 1973 fuseren BSN en Gervais-Danone en wordt de organisatie omgedoopt tot BSN-groep-Gervais-Danone. Om hun activiteiten te kunnen uitbreiden en meer internationale bekendheid te verwerven, neemt deze groep vanaf 1979 meerdere bedrijven in de voedselindustrie over en groeit de organisatie in minder dan 20 jaar tijd uit tot een van de belangrijkste bedrijven in de voedselindustrie in Europa.



Afbeelding 3.1: Daniel Carasso en Antoine Riboud, grondleggers van Danone, in 1983.⁹

Dit uitbreidingsproces zet zich voort en de organisatie vestigt zich op andere continenten. Het enige wat nog in de weg staat van echt succes is een pakkende naam. Daarom wordt de BSN-groep-Gervais-Danone in 1993 de Groupe Danone. De Danone yoghurt is het meest bekende product van

⁸ Bron voor deze paragraaf: Labasse, P. (1996, mei). Building Danone [special issue]. *Danone Panorama*, 46. Parijs: Groupe Danone.

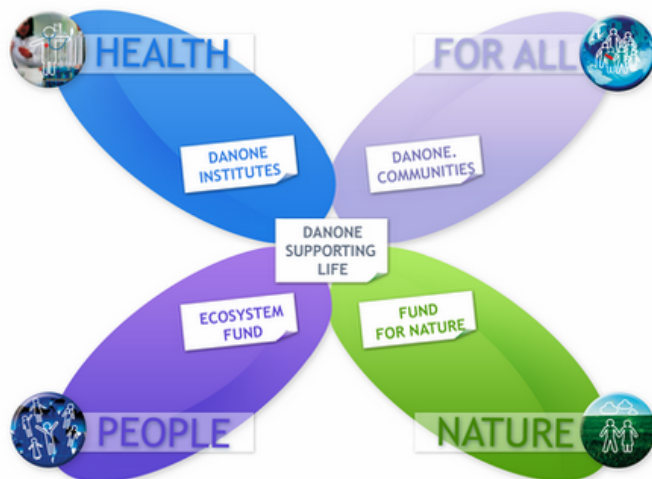
⁹ Afbeelding afkomstig uit: Watin-Agouard, J. (1998) Saga Danone. *Revue des marques*, 21. Geraadpleegd via : http://www.prodimarques.com/sagas_marques/danone/danone.php [14-04-2011].

de groep en met deze naam wordt de organisatie herkenbaarder dan ooit tevoren.¹⁰ In 1997 besluit Frank Riboud, de zoon van Antoine Riboud, om zich te focussen op de drie sectoren die het grootste deel van de producten vertegenwoordigen: melkproducten, koekjes en dranken.

3.2 HET MVO-BELEID

In 1972 sprak Antoine Riboud, directeur van het toenmalige BSN-groep-Gervais-Danone, dat *“corporate responsibility does not stop at the factory gate or the office door.”* (Groupe Danone, 2009, p. 5). Vanaf dat moment werd zakelijk succes gecombineerd met sociale vooruitgang, het zogenaamde *“dual commitment”* (Groupe Danone, 2009, p. 5). In 2006 wordt de duale visie vastgelegd, wanneer Franck Riboud, opvolger van zijn vader Antoine Riboud, de missie van Danone als volgt formuleert: *“Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre”*. (Groupe Danone, 2009, p. 5). Het brengen van gezondheid door voeding aan zoveel mogelijk mensen. Deze aanpak werd in de gehele organisatie en haar structuur ingevoerd en komt ook naar voren in de vier kernwaarden die de organisatie in 1997 formuleert. De kernwaarden zijn humanisme, openheid, proximity en enthousiasme.¹¹ Deze waarden geven kernachtig weer wat er van de vestigingen en de medewerkers verwacht wordt op beide aspecten van de dubbele aanpak (Groupe Danone, n.d.a). De aandacht voor de omgeving waarin de organisatie opereert, is nog steeds actueel, zo blijkt uit de woorden van de huidige directeur Franck Riboud : *“Ma vision pour Danone: une entreprise qui crée de la valeur économique en créant de la valeur sociale.”* (Groupe Danone, 2010, p. 4). Hij geeft aan dat zijn ideaalbeeld voor Danone inhoudt dat de organisatie economische waarde creëert door maatschappelijke waarde te creëren.

Sinds 2001 zijn er een aantal programma's en controlesystemen in werking gesteld om te



zorgen dat de missie daadwerkelijk tot uiting wordt gebracht en dat de manier waarop dat gebeurt binnen de verschillende vestigingen gelijk is (Groupe Danone, 2010, pp. 8-13). Er zijn vier focusgebieden en voor elk van deze vier pijlers zijn een aantal programma's en projecten ontwikkeld die ervoor moeten zorgen dat gezondheid daadwerkelijk voor iedereen toegankelijk wordt en dat daarbij het milieu gerespecteerd wordt (Groupe Danone, 2010, pp. 14-66).

Afbeelding 3.2: de vier focusgebieden van Danone met het belangrijkste bijbehorende project of programma.¹²

¹⁰ Naast de officiële naam, Groupe Danone, wordt in veel officiële organisationele documenten ook de naam 'Danone' gebruikt. In dit onderzoek zullen daarom tevens beide namen worden gebruikt.

¹¹ De kernwaarden komen verder aan bod in paragraaf 3.4 en hoofdstuk 6.

¹² Afbeelding afkomstig uit: Foucher, L. (2010) *La stratégie de développement durable de Danone* in : Le portail Les Pieds sur Terre, 26-10-2010. <http://lespiedssurterre-leblog.danone.com/la-strategie-de-developpement-durable-de-danone/> [14-04-2011].

Linksboven, bij *Health*, staan de *Danone Institutes*: onafhankelijke onderzoekscentra die door Danone ondersteund worden waar de relatie tussen voedsel, dieet en gezondheid onderzocht wordt. Deze centra opereren zelfstandig en de uitslagen van de onderzoeken zijn voor iedereen toegankelijk (Groupe Danone, 2010, pp. 15-28). Linksonder, bij *People*, zien we het *Ecosystem Fund*. Dit fonds is opgezet met als doel het creëren van werkgelegenheid in de omgeving waar Danone opereert en het versterken van de plaatselijke economie. Te denken valt aan lokale boerderijen, leveranciers, transporteurs, etc. (Groupe Danone, 2010, pp. 54-66). Rechtsboven, bij *For all*, wordt het project *danone.communities* genoemd. Dit is een project waarmee Danone de mensen wil bereiken die zich onderaan de inkomensschaal bevinden. Het idee is de werk- en leefomgeving van de allerarmsten te verbeteren door innovatieve projecten (Groupe Danone, 2010, pp. 29-39). In de laatste hoek van de afbeelding, rechtsonder bij *Nature*, staat het *Fund for Nature* centraal. Dit fonds heeft als doel ervoor te zorgen dat de natuur zo min mogelijk belast wordt door de werkzaamheden van Danone. Zo heeft Danone zich in het kader van dit fonds het doel gesteld om tussen 2008 en 2012 de CO2 uitstoot van de gehele organisatie met 30% te verminderen (Groupe Danone, 2010, pp. 40-53).

In het midden van de afbeelding wordt een laatste project genoemd: *Danone Supporting Life*. Dit is een project wat eigenlijk alle vier de gebieden samenvoegt (Groupe Danone, 2010, p. 65). Het is opgezet bij Numico na de tsunami in Azië in 2004. Het idee was om in samenwerking met SOS Kinderdorpen geld in te zamelen voor een dorp wat door de tsunami getroffen was. Dit project sloot goed aan bij de doelstellingen van Numico, dus men heeft na deze eerste actie een programma opgericht. Met verschillende activiteiten werd geld in verzameld voor meerdere SOS Kinderdorpen in de hele wereld. Toen Numico in 2007 door de Groupe Danone werd overgenomen, is dit programma blijven bestaan. Het project heet nu Danone Supporting Life en omvat 20 samenwerkingsverbanden tussen SOS Kinderdorpen en de Danone business-units (Intern document 9, 2010). Het huidige programma gebiedt wel dat de projecten die eruit voortvloeien een zogenaamde 'triple win' veroorzaken (Groupe Danone, 2010, p. 65). Dat wil zeggen dat het project of de activiteit die georganiseerd wordt:

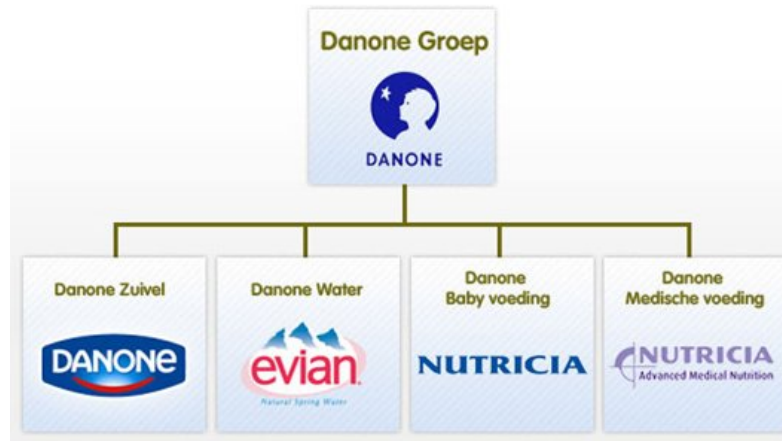
- Aansluit bij de activiteiten van de vestiging;
- Bijdraagt aan motivatie van de medewerkers en
- Een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van de expertisegebieden van de vestiging op de locatie van het project.

3.3 DANONE IN NEDERLAND

De eerste Nederlandse vestiging wordt in 1953 in Amsterdam geopend onder de naam Danone Nederland B.V. en in 2005 verhuist de organisatie naar Utrecht. In 2007 wordt de LU-koekjesdivisie verkocht aan een Amerikaans bedrijf en neemt de Groupe Danone het Nederlandse Numico over. Deze organisatie is specialist in baby- en medische voeding en door de overname wordt de Groupe Danone in één klap een van de wereldleiders op dit gebied. De sectoren waar de Groupe Danone sindsdien in actief is, zijn zuivelproducten, water, babyvoeding en medische voeding.

In Nederland zijn er vier onderdelen van de Groupe Danone te vinden in totaal vijf vestigingen hebben (Danone Nederland B.V., n.d.b): Danone Research voor baby- en medische voeding in

Wageningen, een Supply Point voor de productie van babyvoeding in Cuijk, de marketing- en salesunits voor baby- en medische voeding en een Supply Point voor medische voeding in Zoetermeer, het hoofdkantoor van alle internationaal opererende vestigingen op het gebied van baby- en medische voeding in het WTC op Schiphol en Danone Zuivel en Water in Utrecht.



Afbeelding 3.3 De verschillende onderdelen van de Groupe Danone in Nederland.¹³

De vestiging waar dit onderzoek uitgevoerd gaat worden is Danone Research in Wageningen. Deze vestiging was eerst onderdeel van Numico en maakt sinds 2007 deel uit van de Groupe Danone. Dit onderzoekscentrum ontwikkelt nieuwe concepten en producten op het gebied van baby- en medische voeding. Danone Research telt meer dan 200 onderzoekers en daarnaast nog ongeveer 50 overige medewerkers. De onderzoekers zijn verdeeld in twee groepen: enerzijds de divisie Baby en anderzijds de divisie Klinische voeding. De 50 overige medewerkers ondersteunen de beide divisies op het gebied van marketing, communicatie, etc. (Nutricia, n.d.).

3.4 DE KERNWAARDEN BIJ DANONE RESEARCH

In 1997 zijn de vier kernwaarden bij alle vestigingen van de Groupe Danone geformuleerd op basis van de waarden en de visie van Antoine Riboud (oprichter) en Franck Riboud (een van de eerste leiders). De kernwaarden humanisme, openheid, proximity en enthousiasme sluiten aan bij de visies van beide heren en geven goed weer waar de organisatie voor staat. Binnen alle vestigingen van Danone werden deze kernwaarden ingevoerd, uitgebreid gecommuniceerd en in interactie vormgegeven, waardoor ze uiteindelijk door iedereen gevoeld werden (Groupe Danone, n.d.b). De kernwaarden zijn hier dus geformuleerd op basis van de waarden van de oprichter en de eerste leiders en zorgvuldig door de gehele organisatie heen gecommuniceerd. Hierdoor geven ze de onderliggende basisveronderstellingen die in de organisatie van toepassing zijn goed weer en de kernwaarden kunnen daardoor een positieve bijdrage leveren aan de eenheid binnen de organisatie (Schein, 2001, p. 85; Coenraad, 2010, p. 9). De vier kernwaarden vormen samen een afkorting: Humanism, Openness, Proximity, en Enthusiasm leiden tot HOPE. Uit deze afkorting blijkt dat men goed over de formulering van de kernwaarden heeft nagedacht en ervoor gezorgd heeft dat de

¹³ Afbeelding afkomstig van: Danone Nederland B.V. (n.d.a) *Bedrijf*. Geraadpleegd via: <http://www.danone.nl/Bedrijf.aspx> [14-04-2011].

kernwaarden een concreet instrument zijn geworden waarmee de medewerkers van de Groupe Danone hun handelen kunnen vormgeven.

Op dat moment was het huidige Danone Research nog onderdeel van Numico, met haar eigen kernwaarden. Toen de Groupe Danone Numico eind 2007 overnam, moesten de nieuwe vestigingen de missie, kernwaarden en andere bedrijfsspecifieke aspecten implementeren. In hoofdstuk twee werd duidelijk dat het, in het geval van een fusie, mogelijk is om de kernwaarden binnen de nieuwe vestigingen te introduceren, maar dat dit via uitgebreide communicatie en in interactie met de medewerkers moet gebeuren (Schein, 2001, p. 26). Alleen dan kunnen de medewerkers de kernwaarden een betekenis geven die aansluit bij de waarden die voor hen daadwerkelijk van belang zijn. Het blijkt echter dat HOPE wel bij Danone Research is geïntroduceerd, maar dat de betekenis van de kernwaarden een vaststaand gegeven was en aan de medewerkers is opgelegd. De manier waarop de kernwaarden binnen de Groupe Danone zijn geïmplementeerd en gecommuniceerd verschilt dus van de manier waarop dit bij Danone Research is gebeurt. Daardoor bestaat de kans dat de vier kernwaarden binnen de onderzochte vestiging niet op dezelfde manier ervaren worden als binnen de rest van de Groupe Danone. Het doel van dit onderzoek is te achterhalen in hoeverre de kernwaarden en de betekenissen die Danone daaraan hecht, zijn overgenomen door de respondenten, werkzaam bij Danone Research, en in welke mate ze de kernwaarden gebruiken om hun handelen te sturen. Deze aspecten komen in hoofdstuk zes en zeven aan bod.

HOOFDSTUK 4: SEMIOTIEK



DE SEMIOTIEK HEEFT EEN BELANGRIJKE PLEK IN DIT ONDERZOEK. DOOR MIDDEL VAN EEN SEMIOTISCHE ANALYSE VAN EEN DOCUMENT VAN DANONE WIL IK ACHTERHALEN WELKE BETEKENISSEN DE ORGANISATIE AAN DE KERNWAARDEN GEEFT. IN DE EERSTE PARAGRAAF (4.1) VAN DIT HOOFDSTUK WORDT UITGELEGD WAT DE SEMIOTIEK PRECIJS INHOUDT EN WAT DE BELANGRIJKSTE BEGRIPPEN ZIJN. TWEE STROMINGEN VAN DE SEMIOTIEK EN HUN KENMERKEN KOMEN DAARNA AAN BOB, WAARBIJ DIEPER WORDT INGEGAAN OP DE SOCIALE SEMIOTIEK (4.2). 4.3 BETREFT VERVOLGENS DE VISUELE SOCIALE SEMIOTIEK. DIT ONDERDEEL VAN DE SOCIALE SEMIOTIEK FOCUST OP AFBEELDINGEN EN DE MANIER WAAROP MEN DAAR BETEKENIS AAN KAN GEVEN. DE AFSLUITENDE PARAGRAAF GAAT OVER DE FOCUS EN HET PERSPECTIEF WAT BIJ DIT ONDERZOEK GEBRUIKT WORDT (4.4).

4.1 INLEIDING IN DE SEMIOTIEK

De semiotiek wordt ook wel de 'tekenleer' genoemd. Er bestaan vele beschrijvingen van wat een teken precies is, maar in het algemeen wordt het omschreven als iets wat naar iets anders verwijst. Tekens kunnen de vorm krijgen van woorden, maar ook van afbeeldingen, geluid, gebaren, objecten, etc. (Chandler, 2002, p. 2). Enkele voorbeelden van tekens zijn gesproken of geschreven zinnen, een tekening, een foto, een handgebaar of een muziekstuk. Alles wat we om ons heen waarnemen kan een teken zijn, op voorwaarde dat iemand het interpreteert als iets wat naar iets anders verwijst (Chandler, 2002, p. 13). Een teken wordt door semiotici altijd gezien als onderdeel van een tekensysteem. Een teken is dus nooit losstaand en het teken krijgt enkel betekenis wanneer ze gezien wordt in relatie tot de overige tekens van het bijbehorende tekensysteem (Chandler, 2002, p. 2). Een dergelijk tekensysteem wordt ook wel een code genoemd. Deze codes zorgen voor een kader waarin de teken betekenis krijgen en om het teken te begrijpen, moet je de bijbehorende code kennen: *“a code is a set of practices familiar to users of the medium operating within a broad cultural framework. (...) Codes are not simply ‘conventions’ of communication but rather procedural systems of related conventions which operate in certain domains.”* (Chandler, 2002, p. 148).

De twee personen die als grondleggers van de semiotiek beschouwd worden, zijn de linguïst Ferdinand de Saussure en de filosoof Charles Sanders Peirce. Zij hebben beiden een model ontwikkeld dat weergeeft uit welke componenten een teken bestaat. Deze modellen worden hieronder verder uitgewerkt.

4.1.1 EEN TEKEN VOLGENS DE SAUSSURE

De Saussure focust met zijn model op talige tekens (gesproken of geschreven). Volgens hem bestaat een teken uit twee delen: de signified en de signifier. De signifier betreft de vorm van het teken en de signified is het mentale concept waar het teken naar verwijst. (Chandler, 2002, p. 14). In onderstaande afbeelding wordt het model van de Saussure weergegeven:



Afbeelding 4.1: Een teken volgens de Saussure (naar: Chandler, 2002, pp. 14-15).

De vorm 'boom' roept een beeld op van wat er verstaan wordt onder het mentale concept boom. Dit is weergegeven aan de rechterkant van de afbeelding. Volgens de Saussure is de relatie tussen de signified en de signifier arbitrair. De letters b-o-o-m hebben niets te maken met het concept boom. Enkel doordat het is afgesproken vormen de twee delen samen één teken. Dat wordt door de Saussure weergegeven met de twee pijlen links en rechts van het model (Chandler, 2002, p. 22).

4.1.2 EEN TEKEN VOLGENS PIERCE

De manier waarop Pierce een teken omschrijft, vertoont veel overeenkomsten met het model van de Saussure (Chandler, 2002, pp. 29-33). Volgens hem bestaat een teken uit een *representamen*, een *interpretant* en een *object*. De *representamen* is de vorm van het teken en dit is vergelijkbaar met de signifier van de Saussure. Een *interpretant* is gelijk aan de signified van de Saussure en betreft dus het mentale concept wat met het teken gerepresenteerd wordt. Het derde element, het *object*, is een toevoeging van Pierce wat niet in het model van de Saussure voorkomt. Het *object* is datgene waar het teken naar verwijst in de werkelijkheid. Het is dus een element wat aan het teken gekoppeld wordt, maar wat buiten het teken staat.

Een tweede verschil tussen het model van de Saussure en dat van Pierce is de manier waarop ze de relatie tussen de componenten van een teken omschrijven (Chandler, 2002, pp. 36-37). Volgens de Saussure is die relatie arbitrair, de vorm van het teken en het mentale concept hebben geen natuurlijke relatie met elkaar. Volgens Pierce bestaan er echter wel tekens waarvan de relatie gemotiveerd is. Hij onderscheid drie categorieën (Chandler, 2002, pp. 36-37):

- Een symbool: de relatie tussen de elementen is puur conventioneel van aard. Bijvoorbeeld morse code of wiskunde.
- Een icoon: de relatie tussen de elementen is op basis van gelijkenis. Bijvoorbeeld een foto, of een landkaart.
- Een index: de relatie tussen de elementen is op basis een directe verbinding. Bijvoorbeeld als je rook ziet, weet je dat er vuur kan zijn.

4.1.3 DENOTATIE EN CONNOTATIE

Een signifier en een signified kunnen dus nooit los van elkaar voorkomen, maar één signified kan verschillende signifiers hebben en andersom. De relatie tussen de signifier en de signified is dat ze samen iets betekenen. Deze betekenis kan echter twee vormen aannemen. Ten eerste is er de denotatie: *“the definitional, literal, obvious or common-sense meaning of a sign.”* (Chandler, 2002, p. 137). Wanneer het om een talig teken gaat, is dit een basisbetekenis, het gaat als het ware om een woordenboekbetekenis zoals die in een bepaalde culturele gemeenschap wordt gehanteerd. De connotatie van een teken betreft de sociaal-culturele en persoonlijke associaties bij het teken. De connotatie is afhankelijk van de context, want ze wordt beïnvloed door de leeftijd, het geslacht, de etniciteit, etc. van de ontvanger (Chandler, 2002, p. 138).

Er zijn een aantal kanttekeningen te maken wat de denotatie en connotatie betreft. Ten eerste kunnen denotatie en connotatie in analytische zin wel van elkaar gescheiden worden, maar in de praktijk is dat lastig. Volgens semiotici bestaan er geen tekens die enkel denotatief of connotatief zijn, maar heeft een teken altijd een denotatie en connotatie(s) (Chandler, 2002, p. 139). Ten tweede is de denotatie van een teken afhankelijk van de code of het tekensysteem waarin het zich bevindt. Het teken kan in een andere code of een ander tekensysteem immers een andere betekenis, en dus een andere denotatie, kan krijgen. De denotatie van een teken bestaat dus alleen in één tekensysteem en moet niet worden opgevat als geldend voor andere tekensystemen of codes (Chandler, 2002, p. 139). Een derde kanttekening is te plaatsen bij de connotatie. Daarvan is bekend dat ze niet alleen

afhankelijk zijn van de sociaal-culturele context, maar ook van persoonlijke associaties. Het gevaar is hierbij dat connotaties worden opgevat als puur individueel toegekende betekenissen, terwijl dit niet het geval is (Chandler, 2002, p. 139):

“Connotations are not purely personal meanings – they are determined by the codes to which the interpreter has access. Cultural codes provide a connotational framework since they are ‘organized around key oppositions and equations’, each term being ‘aligned with a cluster of symbolic attributes’ (Silverman 1983, 36).” (Chandler, 2002, p. 139).

Zo kan de kleur rood in de ene cultuur de associatie van passie, liefde of hartstocht oproepen, terwijl het in de andere cultuur wordt geassocieerd met rouw of met haat. Connotaties die aan een teken worden toegekend zijn dus deels gebaseerd op persoonlijke associaties, maar ook deels op sociaal-culturele associaties.

4.2 SOCIALE SEMIOTIEK

De Saussure was een van de grondleggers van de semiotiek en zijn ideeën hebben veel invloed gehad op de ontwikkeling van het domein. Hij richtte zich op het talige tekensysteem en zijn ideeën vormen de basis van de traditionele structuralistische semiotiek. Deze term werd voor het eerst in 1929 door Jakobson gebruikt om de volgende analytische methode aan te duiden (Chandler, 2002, p. 5):

“Structuralism is an analytical method which involves the application of the linguistic model to a much wider range of social phenomena. Jakobson wrote that ‘Language is ... a purely semiotic system ... The study of signs, however, ... must take into consideration also applied semiotic structures, as for instance, architecture, dress, or cuisine (...)’.” (Chandler, 2002, p. 5)

De Saussure maakte onderscheid tussen *langue* (taal) en *parole* (spreken). *Langue* is volgens hem het bestaande systeem van regels en afspraken wat onafhankelijk van de gebruikers bestaat, *parole* betreft het gebruik van dit systeem (Chandler, 2002, pp. 8-10). De Saussure deed dit, omdat hij de onderliggende structuur, de *langue*, van een tekensysteem wilde ontdekken. Hij ging ervan uit dat deze structuur niet veranderde en onderzocht het systeem alsof het “frozen in time” was en dat is wat het structuralisme typeert (Chandler, 2002, p. 9). Jakobson was de eerste die de semiotiek breder trok dan het talige tekensysteem en hij paste de onderzoekstheorie van de Saussure ook op andere tekensystemen toe.

In de loop van de tijd kwam er echter steeds meer kritiek op deze manier van denken. Het structuralisme werd verweten rigide en star te zijn en het zou niet in staat zijn veranderingen op te vangen. Voloshinov zei in 1973: *“The sign is part of organized social intercourse and cannot exist, as such, outside it.”* (Voloshinov, 1973, p. 21 in: Chandler, 2002, p. 9). Een teken moest volgens dit perspectief dus niet alleen gezien worden in context van de andere tekens in hetzelfde tekensysteem, maar in de gehele sociaal-culturele context. Deze sociale dimensies waarin een tekensysteem zich

bevindt, zijn onderdeel geworden van het tekensysteem en ze kunnen dus niet apart van elkaar bestudeerd worden. De relatie tussen de signifier en de signified is ook volgens deze benadering arbitrair (Chandler, 2002, p. 10). Hieruit ontstond een nieuwe stroming, de sociale semiotiek, waarin niet alleen de onderliggende structuur wordt bekeken (*langue*), maar ook de manier waarop de tekens gebruikt worden (*parole*). Het gebruik van de tekens kan namelijk van invloed zijn op de denotatieve en connotatieve betekenis die het teken uiteindelijk krijgt (Harrison, 2003, p. 48).

4.3 VISUELE SOCIALE SEMIOTIEK

Een relatief nieuw onderzoeksgebied binnen de sociale semiotiek is de visuele sociale semiotiek. De sociale semiotiek wordt hierin toegepast op visuele tekens en daarbij gaat het om *“the description of semiotic resources, what can be said and done with images (and other visual means of communication) and how the things people say and do with images can be interpreted.”* (Jewitt & Oyama, 2001, p. 136 in: Harrison, 2003, p. 48). Ook bij de visuele sociale semiotiek is de sociaal-culturele context waarin het teken gecreëerd is en geduid wordt van groot belang. Visuele tekens zijn net zo cultuurspecifiek als elk ander teken (Kress & van Leeuwen, 1996, p. 3 in: Williams & Newton, 2007, p. 260).

Het analyseren van een visueel teken is op twee punten verschillend van het analyseren van een talig teken. Ten eerste is het lastiger om een afbeelding in losse tekens op te delen dan een tekst. Toch zijn semiotici van mening dat het wel kan, zolang de foto of afbeelding een weergave is van de werkelijkheid, zolang de kijker dit weet en zolang de kijker de weergegeven werkelijkheid herkent (Ritsema, 2009, p.36). Een tweede verschil tussen de sociale semiotiek en de visuele sociale semiotiek is dat de aanname dat relatie tussen de signifier en de signified arbitrair is, vaak niet houdbaar is voor tekensystemen anders dan het talige. De relatie tussen de componenten van een visueel teken is soms wel arbitrair, denk aan een abstract schilderij, maar in andere gevallen, voor een foto bijvoorbeeld, is de relatie tussen de twee componenten niet willekeurig (Kress e.a., 1996, pp. 6-7 in: Ritsema, 2009, p. 34). De categorisering van Pierce wordt vaak gebruikt om weer te geven welke relatie de componenten van het teken met elkaar hebben (zie paragraaf 4.1.2).

Kress & van Leeuwen (1996) hebben een raamwerk ontworpen waarmee afbeeldingen geanalyseerd kunnen worden.¹⁴ Dit werkt het beste voor iconische afbeeldingen, aangezien die een directe relatie met objecten of personen in de werkelijkheid hebben. Ze onderscheiden drie functies die een afbeelding tegelijkertijd vervult om betekenis te creëren: de representatieve metafunctie, de interpersoonlijke metafunctie en de compositionele metafunctie (Harrison, 2003, p. 50). De drie metafuncties worden hieronder apart besproken aan de hand van Harrison (2003, pp. 50-59).

4.3.1 DE REPRESENTATIONELE METAFUNCTIE

Deze metafunctie betreft de mensen, plaatsen en objecten in de afbeelding, de gerepresenteerde participanten, en de relatie die ze met elkaar hebben. Het doel van de representatieve metafunctie is

¹⁴ Kress & van Leeuwen (1996) hebben hun raamwerk ontworpen vanuit het perspectief van de Westerse cultuur in het algemeen en de Noord-Amerikaanse in het bijzonder. Het is goed mogelijk dat het raamwerk in andere culturen niet relevant is en dat afbeeldingen uit andere culturen niet (goed) met behulp van dit raamwerk geanalyseerd kunnen worden (Harrison, 2003, p. 50).

om te achterhalen waar de afbeelding over gaat. Er zijn twee structuren te onderscheiden: de narratieve structuur en de conceptuele structuur.

De narratieve structuur maakt het mogelijk voor de kijkers om een verhaal te construeren over wat er op de afbeelding gebeurt. Wanneer de gerepresenteerde participanten via een zichtbare lijn met elkaar in verbinding staan is er sprake van actie. De gerepresenteerde participanten doen iets met of voor elkaar. Daarnaast kunnen de gerepresenteerde participanten met elkaar in verbinding staan door lijnen die niet direct zichtbaar zijn, in dat geval is er sprake van reactie. De verbindinglijnen tussen de gerepresenteerde participanten worden gevormd door de richtingen waarin gekeken wordt.

De conceptuele structuur betreft geen verbindinglijnen en gebeurtenissen, maar de gerepresenteerde participanten worden gebruikt om een onderliggend, eventueel gegeneraliseerd en tijdloos concept weer te geven. Het gaat dus niet om de gerepresenteerde participanten op zich, maar om waar de gerepresenteerde participanten voor staan. Dit kan ten eerste de vorm aannemen van classificatie. Daarbij worden de gerepresenteerde participanten weergegeven als zijnde onderdeel van een bepaalde groep. Hier is bijvoorbeeld sprake van bij een afbeelding van een groep modellen die allen hetzelfde verzorgingsproduct (bijvoorbeeld Nivea) gebruiken. De gerepresenteerde modellen worden dan 'Nivea-gebruikers'. Een tweede proces is het analytische proces waarbij de gerepresenteerde participanten voor een deel van een geheel staan. Denk hierbij aan een taartdiagram, waarbij de het complete diagram het geheel vormt (de drager) en de afzonderlijke segmenten vormen de delen (de attributen). Ten derde kunnen de gerepresenteerde participanten belangrijk zijn voor wat ze symboliseren. Een sportwagen bijvoorbeeld kan masculiniteit en vruchtbaarheid symboliseren. Abstracte vormen vallen hier ook binnen.

4.3.2 DE INTERPERSOONLIJKE METAFUNCTIE

De interpersoonlijke metafunctie betreft de acties die er in en door de afbeelding plaatsvinden tussen de gerepresenteerde participanten, de maker en de kijker. Met deze metafunctie wordt achterhaald welke relatie de gerepresenteerde participanten hebben en op welke manier de kijker bij de afbeelding betrokken wordt. In onderstaande tabel 4.1 worden de karakteristieken van de afbeelding en de processen weergegeven:

Lichaamskenmerken: dit betreft de blik van de gerepresenteerde participant in relatie tot de kijker.	Demand: wanneer de gerepresenteerde participant de kijker direct aankijkt, creëert dit <i>visual demand</i> , waarbij er iets (aandacht, donaties, etc.) van de kijker wordt gevraagd en er een sterke betrokkenheid tussen beiden bestaat.
	Offer: wanneer de gerepresenteerde participant de kijker niet aankijkt, is er sprake van <i>visual offer</i> . In dat geval wordt er niets aan de kijker gevraagd, maar wordt de kijker van informatie voorzien.
Afstand: de afstand tussen de kijker en de gerepresenteerde participant heeft invloed op de	Intieme afstand: de kijker ziet alleen het hoofd en gezicht van de gerepresenteerde participant.
	Persoonlijke afstand, dichtbij: de kijker ziet het hoofd en de

relatie tussen de twee. Wanneer de afstand groot is, wordt er weinig betrokkenheid gecreëerd. Een kleinere afstand kan gevoelens van intimiteit oproepen, wat leidt tot grotere betrokkenheid van de kijker bij de gerepresenteerde participant.	schouders van de gerepresenteerde participant.
	Persoonlijke afstand, veraf: de kijker ziet de gerepresenteerde participant vanaf zijn middel omhoog.
	Sociale afstand, dichtbij: de kijker ziet het gehele lichaam van de gerepresenteerde participant.
	Sociale afstand, veraf: de kijker ziet het gehele lichaam van de gerepresenteerde participant met ruimte eromheen.
Horizontaal perspectief: dit perspectief heeft invloed op de relatie en de mate van betrokkenheid tussen de kijker en de gerepresenteerde participant.	Frontaal: wanneer de kijker de gerepresenteerde participant recht in het gezicht kijkt, creëert dit een gevoel van betrokkenheid. De gerepresenteerde participant wordt gezien als 'een van ons'.
	Schuin: wanneer de kijker de gerepresenteerde participant van de zijkant ziet, ontstaat er minder betrokkenheid. De gerepresenteerde participant wordt gezien als 'een van hen'.
Verticaal perspectief: dit perspectief betreft de machtsrelatie tussen de kijker en de gerepresenteerde participant.	Hoog perspectief: de gerepresenteerde participant kijkt omhoog naar de kijker. De gerepresenteerde participant heeft in dit geval minder macht dan de kijker.
	Midden perspectief: de kijker en de gerepresenteerde participant bevinden zich op ooghoogte. In dit geval is er geen machtsverschil.
	Laag perspectief: de gerepresenteerde participant staat in dit geval boven de kijker en krijgt daardoor meer macht.

Tabel 4.1: Karakteristieken en processen van de interpersoonlijke metafunctie (Harrison, 2003, p. 53)

De betrokkenheid van de kijker bij de gerepresenteerde participant in de afbeelding wordt het grootst wanneer er sprake is van *visual demand* (er wordt de kijker iets gevraagd), een intieme afstand (de kijker staat dichtbij de gerepresenteerde participant), een horizontaal frontaal perspectief (de gerepresenteerde participant is 'een van ons') en een verticaal midden perspectief (de kijker en gerepresenteerde participant zijn even belangrijk en hun problemen of ervaringen dus ook). Dergelijke afbeeldingen worden veelal gebruikt wanneer de maker van de afbeelding iets van de kijker wil, bijvoorbeeld zijn donatie voor het goede doel van de maker. De minste betrokkenheid van de kijker bij de gerepresenteerde participant wordt gecreëerd wanneer er sprake is van *visual offer* (de kijker wordt van informatie voorzien), de kijker op een publieke afstand van de gerepresenteerde participant staat, de kijker de gerepresenteerde participant schuin ziet en het gevoel krijgt dat de gerepresenteerde participant 'een van hen' is en wanneer de kijker hoger is dan de gerepresenteerde participant en dus meer macht heeft. Dergelijke afbeeldingen kunnen gebruikt worden wanneer de maker aan wil geven dat de kijker de macht heeft. Dit wordt bijvoorbeeld veel gebruikt bij het weergeven van (nieuwe)

technologieën, omdat het impliceert dat de kijker de macht heeft om de technologie te gaan gebruiken en dat het simpel te begrijpen en gebruiken is.

4.3.3 DE COMPOSITIONELE METAFUNCTIE

De compositionele metafunctie haalt de representationele en interpersoonlijke metafunctie bij elkaar, want het doel van deze functie is te achterhalen hoe ze met elkaar in relatie staan en hoe ze samen betekenis creëren. Er zijn vier elementen te onderscheiden die deze relatie beschrijven en die aangeven hoe de afbeelding bepaalde betekenis krijgt.

- Informatiewaarde: de plaats waar een gerepresenteerde participant op de afbeelding staat, geeft de gerepresenteerde participant een bepaalde informatiewaarde. Doordat we in het Westen gewend zijn van links naar rechts te lezen, worden elementen aan de linkerkant van de afbeelding als gegeven ervaren en elementen aan de rechterkant van de afbeelding als nieuw. Daarnaast krijgt een gerepresenteerde participant die bovenaan de afbeelding staat een ideaal (of zelfs goddelijk) karakter, terwijl een gerepresenteerde participant onderaan de afbeelding meer als realistisch ervaren wordt.
- Opvallendheid: een gerepresenteerde participant kan op verschillende manieren de aandacht van de kijker trekken ten opzichte van andere gerepresenteerde participanten, doordat de een opvallender is dan de ander. Als eerste is de grootte van de gerepresenteerde participant van belang: hoe groter de gerepresenteerde participant, hoe opvallender. Ten tweede zijn wazig afgebeelde gerepresenteerde participanten minder opvallend dan scherp afgebeelde gerepresenteerde participanten. Ten derde geven hoge tonen meer nadruk dan lage tonen. Ten vierde zorgen felle en harde kleuren voor meer nadruk ten opzichte van zachte pastelkleuren. Als laatste is een gerepresenteerde participant op de voorgrond van de afbeelding opvallender dan een gerepresenteerde participant op de achtergrond.
- Kadering: de lijnen binnen een afbeelding maken dat de gerepresenteerde participanten onderling bij elkaar geplaatst worden of juist van elkaar gescheiden worden. Hoe duidelijker de lijnen om de afbeelding heen zijn, hoe groter de verbinding tussen de gerepresenteerde participanten in de afbeelding wordt.
- Modality: de modality van een afbeelding geeft aan in hoeverre de kijker de afbeelding als valide en betrouwbaar ervaart. Hoe hoger de validiteit en betrouwbaarheid van de afbeelding, hoe realistischer de afbeelding ervaren wordt. Een realistische afbeelding waarvan de modality hoog is, is een afbeelding waarin het volledige kleurenspectrum gebruikt wordt, waarin de achtergrond goed zichtbaar is, waarin er een kloppend diepteperspectief te zien is en waarin licht en schaduwen goed te zien zijn. Als deze elementen niet terug te zien zijn in de afbeelding, wordt de modality van de afbeelding lager.

4.4 SEMIOTISCHE ANALYSE

Tijdens dit onderzoek wordt een semiotische analyse uitgevoerd van de kernwaarden van Danone. Hiervoor gebruik ik de weergave van de kernwaarden in een PowerPoint presentatie die gebruikt werd om de kernwaarden te introduceren toen de Groupe Danone Numico overnam en die tegenwoordig

gebruikt wordt om de kernwaarden aan nieuwe medewerkers te presenteren (Intern document 2, 2009). De vier kernwaarden worden in deze PowerPoint presentatie afzonderlijk weergegeven. Elke waarde wordt uitgelegd aan de hand van een afbeelding, een definitie en drie ondersteunende begrippen die afzonderlijk uitgelegd worden. Het doel van deze analyse is om te achterhalen wat Danone onder de kernwaarden verstaan en in hoeverre de gebruikte tekstuele en visuele tekens deze betekenissen weergeven.

De semiotische analyse voer ik vanuit sociaal-semiotisch perspectief uit, wat wil zeggen dat ik ook de sociale context waarin de kernwaarden zich bevinden, in acht neem. Hiervoor voer ik een aantal interviews uit, de precieze invulling daarvan komt in hoofdstuk vijf aan bod. Voor de afbeeldingen focus ik op de representatieve en de interpersoonlijke metafunctie. De representatieve metafunctie van Harrison biedt een interessante invalshoek, want daarmee kan ik achterhalen op welke manier de afbeeldingen de kernwaarden representeren. Met hoeveel en welke gerepresenteerde participanten wil Danone de kernwaarden weergeven? Daarnaast biedt de interpersoonlijke metafunctie de mogelijkheid om te onderzoeken welke relaties de gerepresenteerde participanten met elkaar hebben en op welke manier de afbeelding de kijker aanspreekt. Deze twee metafuncties samen geven goed weer op welke manier Danone de kernwaarden wil weergeven en welke betekenissen ze door middel van de visuele tekens aan de kernwaarden hecht. Aangezien de afbeeldingen weergaven zijn van bepaalde momenten uit de werkelijkheid zijn en de helft van de gevallen slechts één gerepresenteerde participant bevat, is de compositionele metafunctie voor dit onderzoek minder interessant. De katering en modality is voor alle afbeeldingen gelijk en er zijn weinig verschillen in informatiewaarde en opvallendheid. Door van sociaal semiotische inzichten gebruikt te maken en naar de afbeeldingen te kijken met de representatieve en interpersoonlijke metafunctie wil ik dus achterhalen welke betekenissen Danone aan HOPE geeft en wat ze wil uitdragen via de tekstuele en visuele tekens waarmee HOPE wordt weergegeven.

HOOFDSTUK 5:

METHODE



IN HOOFDSTUK TWEE IS HET THEORETISCH KADER WAARBINNEN DIT ONDERZOEK PLAATS VINDT, UITEEN GEZET. NA DE INLEIDING IN DE ONDERZOEKSORGANISATIE IN HOOFDSTUK DRIE EN DE UITLEG VAN HET KADER WAARIN DE SEMIOTISCHE ANALYSE WORDT UITGEVOERD IN HOOFDSTUK VIER, GAAT DIT HOOFDSTUK IN OP HET EMPIRISCHE ONDERZOEK. ALLEREERST KOMT DE METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING (5.1) AAN BOD EN VERVOLGENS DE VERWACHTINGEN DIE IK VOORAFGAAND AAN DIT ONDERZOEK HAD (5.2). DAARNA GA IK IN OP DE RESPONDENTEN EN DE ONDERZOEKSPOPULATIE (5.3) GEVOLGD DOOR DE VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID VAN HET ONDERZOEK (5.4). AFSLUITEND BETREFT 5.5 DE DATAVERZAMELING EN -ANALYSE.

5.1 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

De onderzoekopvatting die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is de interpretatieve opvatting (Boeije, 2005, pp. 18-22). Het type onderzoek is een casestudy, waarbij een eigentijds fenomeen in zijn natuurlijke context wordt onderzocht (Yin, 1994, p. 13). In totaal onderscheidt Yin (1994, pp. 38-52) vier typen case studies en dit onderzoek is een *embedded single case study*. Dit houdt in dat er in het onderzoek één fenomeen binnen één context wordt bekeken, in dit geval een organisatie en dat er daarbinnen vanuit meerdere perspectieven naar het fenomeen wordt gekeken, in dit geval vanuit de organisatie en vanuit de individuele respondenten (Yin, 1994, pp. 38-44). De verschillende perspectieven worden vervolgens met elkaar vergeleken.

Deze variant van kwalitatief onderzoek heeft het specifieke karakter de sociale werkelijkheid als uitgangspunt te nemen, wat inhoudt dat mensen betekenis geven aan de wereld om zich heen door middel van interacties en dat ze op die manier hun eigen werkelijkheid construeren (Boeije, 2005, pp. 18-22). Zowel de interviews met de respondenten als de semiotische analyse zijn erop gericht de verschillende betekenissen en interpretaties die er van de kernwaarden bestaan, te achterhalen.

5.2 VERWACHTINGEN

De vier kernwaarden van Danone zijn voor een buitenstaander die zich enigszins in de organisatie verdiept heeft, goed zichtbaar. Op de Nederlandse, de Franse en de internationale website van de organisatie zijn ze duidelijk aanwezig: onder het kopje 'bedrijf' staat een subkopje met 'waarden' waaronder alle vier de kernwaarden uitgebreid worden uitgelegd. Ook in jaarverslagen en duurzaamheidsrapporten komen ze telkens naar voren, zo staat er in het duurzaamheidsrapport van 2009 te lezen dat :

*“The Danone values of **“humanism, enthusiasm, openness and proximity”**¹⁵, formalised in 1997 are widely communicated internally and the company strives to bring them to the fore in individual and collective behaviour. These values have now become ingrained in managerial attitudes thereby bringing them to life in the leadership style of all Danone employees.”* (Groupe Danone, 2009, p. 9).

Op basis van de manier waarop de kernwaarden gecommuniceerd worden, en zeker op basis van een citaat als bovenstaande, heb ik de verwachting dat de kernwaarden binnen alle vestigingen erg prominent aanwezig zullen zijn en dat de betekenissen die de medewerkers aan de kernwaarden geven, grotendeels overeen zullen komen. Betekenissen worden immers in interactie met anderen binnen dezelfde gemeenschap gecreëerd en binnen een organisatie vormen de medewerkers een gemeenschap die continu in interactie is (Schein, 2001, p. 26).

Indien de kernwaarden daadwerkelijk op bovenstaande manier door de respondenten beleefd worden, verwacht ik ook dat ze de kernwaarden gebruiken om hun handelen te coördineren, bijvoorbeeld bij het uitdragen van het MVO-beleid van de organisatie.

¹⁵ Accenten overgenomen van het origineel.

5.3 RESPONDENTEN EN ONDERZOEKSPOPULATIE

De respondenten zijn uitgekozen door mijn contactpersoon Jenny Hendriks. Zij regelt bij Danone Research de interne communicatie en daarnaast is ze ambassadrice van het Supporting Life programma. Dit laatste houdt in dat zij degene is die de activiteiten organiseert, het geld inzamelt, de communicatie rondom de activiteiten verzorgt, etc. Zij heeft de respondenten uitgekozen en het idee hierachter is tweeledig: ten eerste kent zij door haar functie en als ambassadrice van het Supporting Life programma het grootste deel de medewerkers, waardoor ze goed in staat is een diverse groep respondenten te selecteren. Ten tweede dachten we beiden dat de geselecteerde medewerkers meer geïnteresseerd en meer gemotiveerd zouden zijn om mee te doen aan het onderzoek wanneer het door een van hun collega's zou worden geïntroduceerd, in plaats van door een buitenstaander. Zij heeft de 15 geselecteerde respondenten eerst een email gestuurd met daarin wat uitleg over het onderzoek en de vraag of ze allen mee wilden werken en zo open mogelijk wilden zijn. Vervolgens heb ik email naar deze personen gestuurd om meer informatie te geven en de interviews in te plannen. Uiteindelijk heb ik met 12 respondenten een interview kunnen plannen.

De onderzoekspopulatie betreft de 250 medewerkers van Danone Research in Wageningen, want alle respondenten zijn werkzaam bij deze vestiging waardoor het niet mogelijk is uitspraken te doen over andere vestigingen. Verder is het aantal respondenten te klein om een representatieve steekproef te vormen. Ik kan dus geen algemene conclusies trekken op basis van de interviews, maar het is wel mogelijk om inzicht te krijgen in een deel van de betekenissen die er aan de kernwaarden gegeven worden. In onderstaande tabel worden van elke respondent een aantal kenmerken weergegeven. Ten eerste het geslacht, ten tweede sinds wanneer ze voor Danone Research werkzaam zijn, wat hun functie is, op welke afdeling ze werkzaam zijn (Afdeling Baby, afdeling Medical of beide) en welke type werk ze doen (ondersteunend of onderzoek).

Nr.	Geslacht	Duur	Functie	Afdeling	Type
1	Man	11 jaar	Portfolio innovatie Management	Medical	Ondersteunend
2	Man	25 jaar	Teamleider analytische chemie	Baby & Medical	R&D
3	Man	5 jaar	Processing & New Technologies	Baby & Medical	Ondersteunend
4	Man	3 jaar	Teamleider Gut Biology	Baby & Medical	R&D
5	Vrouw	12,5 jaar	Scientist	Baby & Medical	R&D
6	Vrouw	8 jaar	Teamleider New Health Benefits	Baby	R&D
7	Vrouw	7 jaar	Clinical Research Manager	Baby&Medical	R&D
8	Vrouw	4 jaar	Project Research Manager	Baby & Medical	R&D
9	Vrouw	1,5 jaar	Senior Nutritionist	Baby	R&D
10	Vrouw	1 jaar	Patent Attorney Candidate	Baby & Medical	Ondersteunend
11	Vrouw	10 mnd	Contractmanagement	Baby & Medical	Ondersteunend
12	Vrouw	10 mnd	Senior Clinical study manager	Baby	R&D

Tabel 5.1: Enkele kenmerken van de respondenten.

75% van de respondenten is vrouw, 25% van de respondenten is man. Wat betreft de afdelingen werkt 8% enkel voor de afdeling Medical, 25% voor de afdeling Baby en 66% voor beide afdelingen.

De groep respondenten is wat deze aspecten betreft vrij gevarieerd en het is niet te zeggen of ze de medewerkers in zijn totaliteit goed weergeven. Het aantal onderzoekers en het aantal leden van de ondersteunende staf komt redelijk goed overeen met de verdeling binnen de gehele organisatie. Van de 250 medewerkers, is 20% ondersteunende staf en 80% onderzoeker. Bij de respondenten is 25% ondersteunende staf en 75% onderzoeker. De helft van de respondenten was al werkzaam bij de organisatie vóór 2007 en heeft de overname van Numico door de Groupe Danone meegemaakt. De andere helft van de respondenten is door Danone aangenomen.

5.4 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van het aantal toevallige fouten die er tijdens een onderzoek kunnen plaatsvinden en die moeten dus gelimiteerd worden (Boeije, 2005, p. 145). Om de resultaten zo betrouwbaar mogelijk te houden, heb ik een aantal dingen gedaan. Ten eerste alle interviews opgenomen (en hier van te voren aan de respondenten toestemming voor gevraagd). Ten tweede heb ik voorafgaand aan het interview vermeld dat het interview anoniem werd afgenomen en ten derde heb ik geprobeerd de geïnterviewden op hun gemak te stellen voorafgaand aan het interview. Door als eerste te vragen of ze hun functie wilden omschrijven, wilde ik ze aan het praten krijgen over een onderwerp waar ze veel vanaf weten. Pas daarna ben ik ingegaan op de onderwerpen die voor het onderzoek van belang waren. Met deze laatste twee maatregelen, wilde ik bereiken dat de respondenten zich op hun gemak voelde, durfden te praten en zo min mogelijk sociaal wenselijke antwoorden zouden geven.

Om de validiteit van het onderzoek te bewaken, moet een onderzoeker ervoor zorgen zo veel mogelijk variëteit in zijn onderzoek te stoppen. Dus verschillende onderzoeksmethoden toepassen, meerdere informatiebronnen gebruiken, een diverse groep respondenten benaderen en geen gestandaardiseerde vragenlijst aflopen, maar ingaan op hetgeen dat op dat moment relevant is (Boeije, 2005, pp. 145-146; Yin, 1994, pp. 33-38). Dit heb ik ten eerste geprobeerd door een triangulatie van informatiebronnen. Dit onderzoek is gebaseerd op 10 interne documenten, zeven openbare documenten en naslagwerken en 12 interviews met medewerkers van Danone Research. Door deze verschillende onderzoeksmethoden te koppelen, heb ik geprobeerd het onderzoek zo valide mogelijk te maken. Ten tweede heb ik een zo gevarieerd mogelijke groep respondenten geïnterviewd die door iemand anders is uitgekozen. Hiermee wilde ik zoveel mogelijk verschillende perspectieven naar voren halen. Verder heb ik de vragen zo duidelijk mogelijk gesteld, vragen herhaald in verschillende formuleringen en ben ik diep in gegaan op de verschillende onderwerpen. Ook heb ik regelmatig de antwoorden van de respondenten samengevat om te controleren of ik goed begrepen had wat ze precies bedoelden. Ten slotte heb ik meerdere malen gevraagd aan de respondenten of ze misschien vragen hadden tussendoor en aan het eind, om ze de mogelijkheid te geven onduidelijkheden aan te wijzen of dingen toe te voegen aan hun verhaal.

De externe validiteit van het onderzoek heeft te maken met de mate waarin het toepasbaar is op andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005, p. 155). In dit onderzoek is de externe validiteit gering. Ik heb 12 van de 250 medewerkers van Danone Research in Wageningen geïnterviewd, wat neerkomt op 4,8% van de medewerkers. De interviews betreffen geen representatieve steekproef

waar ik generalisaties uit kan afleiden. De resultaten van het onderzoek zijn niet toe te passen op andere vestigingen, laat staan op andere organisaties. Enkel de onderzoeksopzet zou in een andere situatie gebruikt kunnen worden.

5.5 DATAVERZAMELING EN -ANALYSE

Gedurende dit onderzoek heb ik verschillende onderzoeksinstrumenten, -methoden en informatiebronnen gebruikt die in onderstaand schema worden weergegeven:

Stap	Bronnen	Doel	Hoofdstuk
1. Voor- onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprek met Jenny Hendriks • Interne documenten 	Meer te weten te komen over de organisatie, de organisatiecultuur en de kernwaarden.	1 en 3
2. Semiotische analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale semiotiek (Chandler, 2002) • Visuele sociale semiotiek (Harrison, 2003). 	Achterhalen welke betekenissen de organisatie aan de kernwaarden hecht en door welke visuele en tekstuele tekens deze betekenissen worden gecommuniceerd.	4 en 6
3. Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Interviews met 12 medewerkers. 	Achterhalen welke betekenissen de medewerkers aan de kernwaarden hechten en wat ze vinden van de betekenissen die Danone aan HOPE geeft.	6
4. Vergelijking	<ul style="list-style-type: none"> • Interne documenten • Interviews • Semiotische analyse 	Een koppeling maken tussen de betekenissen van de respondenten en die van Danone en inzicht krijgen in de mate waarin deze betekenissen gedeeld worden en gebruikt worden om concrete handelingen te sturen (zoals communicatie van het MVO-beleid).	7

Tabel 5.2: Overzicht van de gebruikte onderzoeksinstrumenten.

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik een gesprek gehad met Jenny Hendriks. Tijdens dit gesprek heeft ze me veel verteld en laten lezen over het Supporting Life programma. Ze liet me de laatste twee halfjaarlijkse nieuwsbrieven zien (Intern document 3 en 4, 2010), ze gaf me een pamflet waarmee het huidige doel van het ingezamelde geld werd uitgelegd (Intern document 8, 2011) en ze gaf me twee PowerPoint presentaties waarin respectievelijk werd besproken hoe het Supporting Life programma tot stand is gekomen (Intern document 9, 2010) en welke activiteiten en plannen ze voor het Supporting Life programma voor 2011 hebben (Intern document 1, 2011).

Na afloop van het gesprek stuurde ze me nog een aantal documenten waarin werd uitgelegd hoe de kernwaarden naar de medewerkers zijn gecommuniceerd toen Numico door de Groupe Danone werd overgenomen en op welke manier de nieuwe medewerkers tegenwoordig kennis maken

met de kernwaarden (Intern document 2, 2009). Als laatste gaf ze me informatie over het maatschappelijk verantwoorde karakter van de organisatie. Ze gaf me het jaarverslag van 2009 (Sacchi, 2009) en het duurzaamheidsrapport van 2010 (Danone, 2010) waarin uitgebreid besproken wordt wat de organisatie aan MVO heeft gedaan, doet en wil gaan doen.¹⁶ De documenten over Supporting Life en over het MVO-beleid heb ik gebruikt voor hoofdstuk drie. De documentatie over de kernwaarden heb ik gebruikt voor de semiotische analyse en ik heb op basis van deze documenten enkele vragen voor de interviews bedacht.

De tweede stap in dit onderzoek is de semiotische analyse van de kernwaarden. Daarvoor heb ik de tekstuele en visuele tekens gekozen zoals die worden weergegeven in het document waarmee de kernwaarden worden geïntroduceerd (Intern document 2, 2009). Voor de tekstuele tekens heb ik inzichten uit de sociale semiotiek gebruikt en voor de visuele tekens, de visuele sociale semiotiek volgens Harrison (2003, pp. 50-59). Het doel van deze analyse is te achterhalen welke betekenissen de organisatie aan de HOPE waarden geeft en met welke tekens de organisatie deze betekenissen wil uitdragen.

De laatste stap van dit onderzoek betreft de interviews. In april en mei 2011 heb ik 12 interviews uitgevoerd die te beschrijven zijn als *focused interviews* (Yin, 1994, p. 84). Hierbij wordt de respondent in een relatief korte tijdsperiode geïnterviewd, waarin gevraagd wordt naar feiten en meningen en waarbij een redelijk stabiele set vragen wordt gebruikt. Een deel van de interviews ging over de weergave van de vier kernwaarden in de PowerPoint presentatie (Intern document 2, 2009). Bij de vijf telefonische interviews heb ik het document halverwege het interview over de mail verstuurd. De geïnterviewden hadden dus geen kans het document van te voren in te zien. Bij de zeven interviews die ik in Wageningen heb afgenomen, had ik mijn laptop meegenomen om daarmee de weergave van de kernwaarden aan de geïnterviewden te laten zien. In alle interviews zijn onderstaande onderwerpen aan bod geweest. De structuur was niet bij alle interviews hetzelfde, in sommige gevallen ben ik eerst ingegaan op MVO en daarna op de kernwaarden.

- **Inleiding:** doel en duur interview uitleggen, toestemming vragen tot opnemen
- **“Het ijs breken”:** vragen naar de functie en taken om de respondenten op hun gemak te stellen en aan het praten te krijgen.
- **Organisatiecultuur:** achterhalen hoe de respondenten de organisatie zien. Hier heb ik enerzijds naar typering gevraagd en anderzijds heb ik direct gevraagd met welke woorden ze organisatiecultuur zouden omschrijven.
- **Kernwaarden:** betekenissen van de respondenten en mening over de weergave door Danone achterhalen.
- **MVO:** mening over MVO-beleid achterhalen en ontdekken in hoeverre de respondenten de kernwaarden gebruiken om hun handelen met betrekking tot het MVO-beleid vorm te geven.

In het laatste deel van het onderzoek vergelijk ik alle gegevens met elkaar die ik in de stappen twee, drie en vier heb verkregen. Het doel van de interviews is te achterhalen welke betekenissen de respondenten aan de HOPE waarden hechten. Hiermee kan ik vervolgens bekijken in hoeverre de

¹⁶ Voor meer informatie over het MVO-beleid van Danone, zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.

betekenissen die de organisatie aan HOPE geeft, overeen komen met de betekenissen die de respondenten eraan geven. Dit geeft dan weer aan of de kernwaarden op effectieve manier geïmplementeerd en gecommuniceerd binnen Danone Research en in hoeverre de betekenissen die Danone aan HOPE geeft, door de respondenten gedeeld worden. Daarmee kan ik uiteindelijk inzicht krijgen in de mate waarin de respondenten de betekenissen van de kernwaarden hebben overgenomen van Danone en ze de kernwaarden gebruiken om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven.

HOOFDSTUK 6

DE KERNWAARDEN VAN DANONE



DIT HOOFDSTUK HEEFT ALS DOEL DE KERNWAARDEN VAN DANONE TE ANALYSEREN. HIERVOOR BESPREEK IK TEN EERSTE DE MANIER WAAROP DE KERNWAARDEN DOOR DANONE WORDEN BENOEMD EN WEERGEGEVEN IN INTERNE DOCUMENTEN. ELKE KERNWAARDE WORDT GEREPRÉSENTEERD DOOR EEN AFBEELDING EN TEKST (INTERN DOCUMENT 2, 2009, PP. 5-8). DEZE WEERGAVE VAN DE KERNWAARDEN KOMT IN 6.1 AAN BOD. VERVOLGENS BESPREEK IK PER KERNWAARDE MET WELKE TEKSTUELE EN VISUELE TEKENS DANONE DEZE KERNWAARDE WEERGEeft EN WELKE BETKENISSEN HIERUIT AF TE LEIDEN ZIJN. DE AFBEELDINGEN ANALYSEER IK AAN DE HAND VAN DE REPRESENTATIONELE EN DE INTERPERSOONLIJKE METAFUNCTIE DIE IN PARAGRAAF 4.3 ZIJN BESPROKEN. DOOR DE AFBEELDING AAN DE HAND VAN DEZE TWEE METAFUNCTIES TE DUIDEN, WIL IK DUIDELIJK MAKEN WAAROM IK DENK DAT DANONE DE BETREFFENDE AFBEELDING BIJ DE KERNWAARDE GEKOZEN HEEFT. DAARNA KOMEN DE RESPONDENTEN AAN HET WOORD OM UIT TE LEGGEN WELKE BETEKENISSEN ZIJ AAN DE KERNWAARDE GEVEN EN WAT ZE VINDEN VAN DE WEERGAVE DOOR DANONE. ELKE PARAGRAAF SLUIT IK AF MET EEN VERGELIJKING VAN DE BETEKENISSEN VAN DANONE EN DE BETEKENISSEN VAN DE RESPONDENTEN, OM TE ACHTERHALEN IN HOEVERRE DE RESPONDENTEN DE BETEKENISSEN VAN DANONE HEBBEN OVERGENOMEN. 6.2 GAAT OVER HUMANISME, IN 6.3 KOMT OPENHEID AAN BOD, 6.4 BETREFT PROXIMITY EN 6.5 ENTHOUSIASME. EEN AANTAL OPVALLENDE ELEMENTEN, EEN VOLLEDIG BEELD VAN ALLE KERNWAARDEN EN DE MATE WAARIN DEZE BETEKENISSEN DOOR DANONE EN DE RESPONDENTEN GEDEELD WORDEN, KOMT IN 6.6 AAN BOD.

6.1 DE KERNWAARDEN

Danone heeft voor de weergave en de benoeming van haar vier kernwaarden, HOPE, telkens een afbeelding gekozen met daarbij een citaat en drie begrippen. De weergave van de vier waarden komt uit een interne PowerPoint presentatie die de medewerkers te zien hebben gekregen toen Numico over werd genomen door de Groupe Danone en die nieuwe medewerkers tegenwoordig bij de introductie te zien krijgen (Intern document 2, 2009). Hieronder staan de tekstuele en de visuele weergaven van de kernwaarden. De kleuren en het lettertype zijn overgenomen van het origineel, maar aangezien het originele document een PowerPoint presentatie is, is de lay-out niet precies overgenomen. In het originele document staat de afbeelding aan de linkerkant van de pagina en de tekst aan de rechterkant, hier heb ik eerst de afbeelding weergegeven en de tekst heb ik vervolgens in een kader geplaatst en onder de afbeelding gezet.

6.1.1 HUMANISME

Voor de weergave van de waarde humanisme, wordt onderstaande afbeelding gebruikt:



Afbeelding 6.1: Humanism (Intern document 2, 2009, p. 5).

Met daarbij de volgende tekst:

Humanism

“Attention to individuals, whether they’re consumers, colleagues or fellow citizens, is at the heart of our decisions.”

Humanism at Danone means sharing, responsibility, respect for others.

Sharing

Encompasses and expands the ideas of transparency, dialogue and solidarity.

It applies equally to our principles of social dialogue and our training policy, to our commitment to developing teamwork, and to profit-sharing and commission schemes.

It also applies to the sociable dimension of our products (meals are pleasures to be shared).

Responsibility

Embodied in a concern for safety (factories, products), involvement in the social environment, protection of the environment.

Respect for others

Represents the attention paid to respecting local differences, respecting social and business partners, the care taken to limit the human consequences of economic decisions, the constant effort to help employees advance and to make an honest evaluation of their skills.

(Bron: Intern document 2, 2009, p. 5.)

6.1.2 OPENHEID

De volgende afbeelding heeft Danone gekozen bij de kernwaarden openheid:



Afbeelding 3.2: Openness (Intern document, 2009, p. 6).

De tekst waarmee Danone de kernwaarde omschrijft:

Openness

"Diversity is a source of wealth and change a constant opportunity."

Openness connotes curiosity, agility, dialogue.

Curiosity

Characterises an attitude of awareness and looking ahead, of being attuned to others, refusing to accept preconceived ideas and models, and imagination.

Agility

Synonymous with vitality, energy, speed, flexibility and adaptability.

Dialogue

A commitment to putting discussion and persuasion ahead of authority. Favoring debate and accepting conflicting views, including a willingness to listen.

(Bron: Intern document 2, 2009, p. 6)

6.1.3 PROXIMITY

De waarde proximity wordt door Danone met de volgende afbeelding weergegeven:



Afbeelding 6.3: Proximity (Intern document 2, 2009, p. 7)

Bij deze kernwaarde hoort ook een citaat en drie begrippen:

Proximity

“Coming closer means greater understanding. And understanding is itself a form of adjustment.”

Proximity means accessibility, credibility, empathy.

Accessibility

Starts with clear, straightforward messages and behaviour — direct and easy to understand.

Reflected in a decentralized, informal management style with short lines of command and managers who make themselves available to staff.

Implies offering brands and products in touch with consumers — available everywhere, every day, for everybody. Embodied in a pragmatic hands-on approach.

Credibility

It is essential to be yourself — true to your personal roots and culture.

This means taking responsibility for decisions and initiatives as a matter of course.

Synonymous with transparency, reflected in frank, open attitudes and behaviour.

Empathy

Characterised by a willingness to reach out to other people.

Implies an acceptance of the importance of feelings in human relationships — showing confidence in others, and living up to their trust. More specifically, it means building ties to customers, suppliers and consumers that go beyond the mechanics of buying and selling.

(Bron: Intern document 2, 2009, p. 7).

6.1.4 ENTHOUSIASME

De vierde kernwaarde is enthousiasme en daarvoor gebruikt Danone deze afbeelding:



Afbeelding 6.4: Enthusiasm (Intern document 2, 2009, p. 8).

Bij deze kernwaarde wordt de volgende tekst gegeven:

Enthusiasm

“There are no limits. There are only obstacles to be overcome.”

Enthusiasm means boldness, passion, appetite for challenge.

Boldness

As opposed to bureaucratic security. It symbolises the desire and capacity to take risks, to explore new, unorthodox, unexpected paths. It implies an open mind and the absence of fear and prejudice. It also implies the ability to endure and overcome failure.

Passion

Synonymous with conviction, a drive to convince and lead the pleasure of work, the ability to surpass oneself and achieve excellence.

An appetite for challenge

Characterised by the optimistic, enthusiastic and almost physical desire to grow and take the lead.

(Bron: Intern document 2, 2009, p. 8).

6.2 HUMANISME

Deze paragraaf behandelt de eerste kernwaarde, humanisme. Hierbij komt eerst aan bod welke betekenis Danone aan de kernwaarde geeft door de gekozen tekstuele en visuele tekens (6.2.1). Vervolgens laat ik de respondenten aan het woord om te achterhalen welke betekenissen zij aan humanisme geven en wat ze vinden van de weergave door Danone. In 6.2.3 vergelijk ik in hoeverre de betekenissen die Danone aan de kernwaarde geeft overeenkomen met de betekenissen van de respondenten en kan ik opmaken in welke mate de respondenten de betekenissen van Danone hebben overgenomen.

6.2.1 HUMANISME VOLGENS DANONE

TEKSTUELE WEERGAVE

Danone geeft humanisme weer met het citaat “*Attention to individuals, whether they’re costumers, colleagues or fellow citizens, is at the heart of our decisions.*” (Intern document 2, 2009, p. 5). De drie begrippen die erbij gegeven worden zijn *sharing*, *responsibility* en *respect for others*. *Sharing* betreft enerzijds transparantie en dialoog in de werkomgeving van Danone en anderzijds wordt de maatschappelijke dimensie van de producten genoemd. *Responsibility* en *respect for others* worden beide omschreven in relatie tot de werksfeer van Danone. Het gaat respectievelijk om veiligheid in fabrieken en van de producten, betrokkenheid bij de sociale omgeving en bescherming van het milieu en respect voor lokale verschillen, de gevolgen van economische beslissingen voor de mensheid en de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De betekenis die Danone aan humanisme geeft, is dus vooral werkgerelateerd.

VISUELE WEERGAVE

Op de afbeelding die bij de kernwaarde humanisme is weergegeven, zijn twee gerepresenteerde participanten te onderscheiden: een kind, waarvan het gezicht en de schouders zichtbaar zijn en de handen en een arm van een tweede persoon. De handen van de tweede persoon rusten op de schouders van het kind en een deel van de linkeronderarm is zichtbaar. Helemaal onderaan de afbeelding is een klein stukje van de linkerhand van het kind te zien die bijna tegen de rechterhand van de tweede persoon aan komt.



Afbeelding 6.5: Humanisme (Intern document 2, 2009, p. 5).

Verder leunt het kind schuin naar achter tegen de tweede persoon aan. Het kind heeft de blik schuin omhoog gericht naar iets buiten de afbeelding. De mond is vrij breed en om de mond zijn twee ronde vormen te zien: het kind glimlacht.

De handen van de tweede persoon rusten op de schouders van het kind en de arm loopt lang het gezicht van het kind omhoog. Doordat deze arm omhoog loopt, krijg ik het idee dat de tweede persoon een volwassene is die achter het kind staat. Het kind leunt op haar beurt tegen deze tweede persoon aan en gaat met haar hand richting de hand van de tweede persoon. De lichamen van de twee gerepresenteerde participanten vormen dus verbindingslijnen die naar elkaar toe lopen, wat volgens de representatieve metafunctie het beeld oproept dat de twee zich naar elkaar toe bewegen (Harrison, 2003, p. 51). Het feit dat ze elkaar aanraken, creëert een sterk gevoel van verbondenheid tussen de twee. Door hun lichaamshouding en doordat ze met hun handen naar elkaar toe bewegen, lijkt het alsof de tweede persoon het kind knuffelt en zelfs (onbewust) wil beschermen door zijn handen voor het kind te houden. De relatie tussen de twee lijkt op de warme, beschermende en sterke relatie tussen een moeder en haar kind. Doordat het kind glimlacht, krijgt zij een gelukkige uitstraling. De relatie wordt versterkt door de kleuren van de kleden die ze dragen. Het kind draagt witte kleding,

wat onschuld en zuiverheid uitstraalt en de moeder draagt blauwe kleding, wat kalmte en rust weergeeft (Uitgeest, 2010, pp. 150-166).

Van het kind zijn het gezicht en de schouders zichtbaar. De afstand tussen de kijker en het kind is klein, alsof de kijker het kind kan aanraken. Het gevoel van gelukzaligheid wat het kind uitstraalt, wordt op deze persoonlijke afstand goed op de kijker overgebracht (Harrison, 2003, p. 53). Doordat het kind recht van voren en op ooghoogte te zien is, ervaart de kijker het kind als “een van ons”, alsof de kijker en het kind bij dezelfde sociale gemeenschap horen en gelijkwaardig zijn. Dit vergroot de betrokkenheid tussen de kijker en de gerepresenteerde participant en het maakt de situatie herkenbaarder. Het kind kijkt echter niet naar de kijker, waardoor de het idee ontstaat dat er geen contact is tussen de kijker en het kind. De afbeelding lijkt dus de boodschap op de kijker over te willen brengen dat er mensen zijn zoals de kijker die relaties hebben zoals de relatie van het kind en de tweede persoon, maar dat de kijker dit niet per definitie heeft. De relatie tussen de kijker en de gerepresenteerde participanten is dus dat de kijker van informatie voorzien wordt over het soort relaties die iemand zoals hij zou kunnen hebben (Harrison, 2003, pp. 53-55).

COMPLETE WEERGAVE

Danone heeft volgens mij voor deze afbeelding heeft gekozen, omdat het een herkenbare, tedere en vertrouwde situatie weergeeft, waarin het contact tussen de twee gerepresenteerde participanten centraal staat. Daarnaast wordt de kijker niet direct aangesproken, maar kijkt hij naar deze situatie en kan hij zichzelf erin herkennen, wat ervoor zorgt dat de kijker zich erg bij de gerepresenteerde participanten betrokken voelt. Humanisme gaat volgens Danone om aandacht voor het individu, om delen, om verantwoordelijkheid en om respect voor anderen. De moeder in de afbeelding heeft aandacht voor haar kind (individu) en draagt een bepaalde verantwoordelijkheid voor het kind en ze wil het kind ook beschermen en beiden bewegen naar elkaar toe, ze delen een bepaalde relatie. Doordat de twee zo vertrouwelijk met elkaar omgaan, lijken ze ook respect voor elkaar te hebben. Er is echter wel een verschil tussen de tekst en de afbeelding. De tekst die Danone bij de kernwaarde weergeeft, richt zich op de manier van werken die binnen de organisatie van belang is. De afbeelding heeft daarentegen niets met werk te maken, maar betreft eerder relaties tussen mensen.

6.2.2 RESPONDENTEN OVER HUMANISME

TEKSTUELE WEERGAVE

Deze kernwaarde bleek voor de respondenten gemakkelijk te omschrijven en ze antwoordden allen zonder al te lang na te hoeven denken. Het viel me op de dat respondenten grotendeels dezelfde betekenis aan de kernwaarde gaven en deze betekenis is tweeledig: enerzijds noemden ze woorden die te maken hebben met aandacht voor de mensheid en anderzijds werd het belang van de producten die ze maken genoemd.

“Humanism is voor mij echt dat we kijken naar onze medemens en dat we iets goeds doen, dus dat we goede producten maken voor alle zieken, voor alle kinderen, baby’s en zwangere vrouwen zoals we hier in Wageningen doen.” (Respondent 9).

“So humanism is about products we want to deliver to the people, healthy food and food for sick people.” (Respondent 10).

Ze noemden allen een of beide bovenstaande aspecten. De betekenis die de kernwaarde humanisme krijgt, wordt dus grotendeels door de respondenten gedeeld.

OVER DE WEERGAVE VAN DANONE

Over de tekstuele weergave van humanisme zijn de respondenten het grotendeels met elkaar eens: ze vinden de drie begrippen goed bij de kernwaarde passen. Respondent 6 vindt dat het woord *caring* ook goed bij humanisme had gepast en dat ze geeft aan dat ze dat stukje wel mist in de betekenis van Danone. Die betekenis is namelijk vooral gericht op de werknemers en hoe zij met elkaar omgaan. Respondent 8 voegt hier aan toe dat dit inderdaad één manier is waarop je de drie termen kan uitleggen, maar vindt zelf dat het meer op ontwikkelingslanden en de mensheid in het algemeen gericht had kunnen zijn. De respondenten kunnen zich dus vinden in drie termen die Danone gebruikt om humanisme weer te geven, maar ze hadden de termen misschien anders uitgelegd. Dat zegt ook respondent 10, die vindt de term *responsibility* zoals het door Danone uitgelegd wordt, minder goed past.

“So I think responsibility and the way it is described is not really human to me. The words are about the factories, products, social environment and protection of the environment and so it is not that connected to the human.” (Respondent 10).

Geen van de respondenten kon zich de afbeelding van humanisme voor de geest halen. Toen de respondenten de afbeelding vervolgens te zien kregen, bleek er verdeeldheid te bestaan. Ze vinden het allen een mooie afbeelding, maar respondent 2, 4, 7 en 8 vinden de afbeelding niet specifiek bij humanisme passen.

“Nee, ik zie dat er niet in terug.” (Respondent 2).

“No, for me, it’s not a good translation. Attention to individuals, yes, but I think there are others ways of expressing that. I think it’s very generic from what I see. I didn’t see much reflected in that image to be honest.” (Respondent 4).

“Humanism ja, dan sla je je arm om een kindje heen, nee. Ik ben daar ook iets te nuchter voor denk ik.” (Respondent 7).

“Als ik de tekst niet had, maar alleen het plaatje, zou ik het moeilijk met het woord humanism linken.” (Respondent 8).

De overige acht respondenten konden er wel humanisme in terug zien, maar ook niet allemaal even goed. Vijf van deze acht merkten op dat sommige aspecten van de afbeelding bij humanisme pasten of dat de afbeelding wel humanisme weergaf, maar dat er meer was dan alleen dat. Twee van deze respondenten gaven aan wat ze graag anders zouden zien. Respondent 5 noemt dat ze graag

meerdere personen in interactie op de afbeelding had gezien en respondent 10 voegt daaraan toe dat deze personen van verschillende generaties zouden kunnen zijn om te zorgen dat de afbeelding humanisme beter representeert. De overige drie (respondent 1, 9 en 11) waren er wel van overtuigd dat de afbeelding humanisme uitstraalde. Ze noemden alle drie dat de handen die om het kind heen geslagen zijn een gevoel van bescherming en geborgenheid gaven. Het kind leek daardoor gelukkig, op haar gemak en gerespecteerd. De blik van het kind was voor respondent 9 erg sprekend: *“dat zijn echt de kindjes met de hoop met de blik naar boven naar de hemel van de toekomst en ja, dat ze echt gewoon om elkaar geven. Ja, dit straalt zeker humanism uit.”* (Respondent 9). Voor vier respondenten had de afbeelding dus niets met humanisme te maken, volgens acht van hen kon humanisme uit de afbeelding gehaald worden, maar slechts drie daarvan waren echt overtuigd door de afbeelding.

Ook de relatie tussen de tekst en de afbeelding werd door de respondenten niet duidelijk ervaren. Respondent 4 noemt de aandacht voor het individu, respondent 1 vindt *responsibility* duidelijk terugkomen door de handen die beschermend om het kind heen liggen en respondent 11 ziet door diezelfde handen *sharing* in de afbeelding. Voor de rest zien de respondenten niets van de tekst terugkomen in de afbeelding.

6.2.3 VERGELIJKING

Uit de semiotische analyse kwam naar voren dat de afbeelding een warme, liefdevolle situatie weergeeft waarin het contact en de relatie tussen de twee gerepresenteerde participanten centraal staat. De kijker wordt niet direct bij de situatie betrokken, maar zou zich er wel in kunnen herkennen. Ook zijn de drie begrippen die Danone gekozen heeft, in de afbeelding terug te zien. Het verschil tussen de tekst en de afbeelding is echter dat de tekst werkgerelateerd is, terwijl de afbeelding meer over de relatie en het gevoel gaat. Wanneer de drie begrippen op de relatie en gevoel worden toegepast, zijn ze wel in de afbeelding te herkennen, maar de invulling die Danone aan de begrippen geeft is, niet in de afbeelding terug te zien.

Dit onderscheid tussen een zakelijke en een gevoelsmatige opvatting van humanisme, kwam ook naar voren in de manier waarop Danone en de respondenten humanisme omschreven. De respondenten spraken over humanisme als zijnde aandacht voor de mensheid en het produceren van goede, gezonde producten om daarmee deze mensheid te helpen. Zij bekeken humanisme meer op een algemene en brede manier, terwijl Danone zich met haar omschrijving op de manier van werken binnen de organisatie richt. De respondenten herkenden in de afbeelding daarom wel hun eigen opvatting van humanisme, maar de werkgerelateerde visie van Danone zagen ze er niet in terug. De drie begrippen die Danone gebruikt om dit weer te geven, kunnen echter wel op beide perspectieven worden toegepast. *Responsibility* kan bijvoorbeeld worden uitgelegd als de verantwoordelijkheid die het bedrijf heeft (en neemt) om gezonde voeding te maken voor zoveel mogelijk mensen. Die brede toepasbaarheid verklaart waarom de respondenten de termen wel vinden passen, maar de uitleg van Danone niet. Zo herkenden respondent 1 en 11 *responsibility* en *sharing* in de afbeelding door de handen die om het kind heen geslagen waren, omdat dat een beeld van bescherming gaf en een bepaalde, gedeelde relatie tussen de twee bevestigde, maar zagen ze er geen werkgerelateerde kenmerken in terug. De betekenis die Danone aan de kernwaarde geeft met de gekozen tekstuele

tekens, wordt duidelijk niet door de respondenten gedeeld, maar de betekenis die uit de afbeelding af te leiden is, komt wel goed overeen met de visie van de respondenten.

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de betekenissen die Danone aan humanisme geeft, niet door de respondenten zijn overgenomen. De tekstuele weergave van Danone is zakelijk, terwijl de respondenten zich meer op een gevoelsniveau bevinden. De betekenis die aan de afbeelding kan worden toegekend bevindt zich ook op dit gevoelsniveau, maar de respondenten konden zich de afbeelding niet herinneren. Ze kunnen de betekenis die ze aan humanisme toekennen, daar dus niet van overgenomen hebben.

6.3 OPENHEID

Deze paragraaf gaat over openheid. Hierbij komt wederom eerst aan bod welke betekenis Danone aan de kernwaarde geeft met de gekozen tekstuele en visuele tekens (6.3.1). Vervolgens geven de respondenten aan welke betekenissen zij aan openheid geven en wat ze vinden van de weergave door Danone(6.3.2). In 6.3.3 vergelijk ik in hoeverre de betekenissen die Danone aan de kernwaarde geeft overeenkomen met de betekenissen van de respondenten en in welke mate de respondenten de betekenissen van Danone hebben overgenomen.

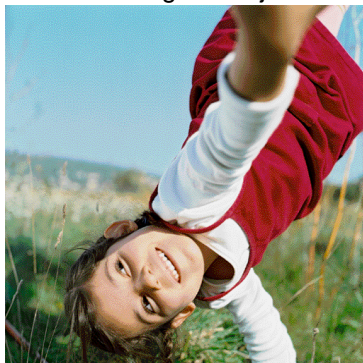
6.3.1 OPENHEID VOLGENS DANONE

TEKSTUELE WEERGAVE

Danone gebruikt drie begrippen om openheid weer te geven: *curiosity*, *agility* en *dialogue*. Het bijbehorende citaat is “*Diversity is a source of wealth and change a constant opportunity.*” (Intern document, 2009, p. 6). *Curiosity* behelst een waakzame houding, een vooruitziende blik en een levendige fantasie, op anderen gericht zijn en het afkeuren van stereotypes. Voor *agility* worden vitaliteit, energie, snelheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen als synoniemen genoemd. De *dialogue* houdt in discussie vóór autoriteit te stellen en debatten te stimuleren. De begrippen betreffen verschillende kanten van wat Danone als openheid beschouwd, waardoor deze kernwaarde een brede betekenis krijgt.

VISUELE WEERGAVE

De afbeelding die bij de kernwaarde openheid wordt weergegeven, omvat één gerepresenteerde



participant: een meisje. Het meisje staat op de voorgrond, je ziet haar hoofd, gezicht, armen en romp. Haar benen en handen zijn niet zichtbaar. Verder is er achter haar een blauwe lucht te zien en een groene ondergrond: gras. Wat opvallend is, is dat het hoofd van het meisje zich ter hoogte van het gras bevindt en haar onderlichaam ter hoogte van de blauwe lucht: het meisje staat ondersteboven met haar rechterhand op de grond.

Afbeelding 6.6: Openheid (Intern document 2, 2009, p. 6).

Haar linkerhand strekt zich uit en gaat rechtsboven het beeld uit. Doordat het laatste deel van de arm en het begin van haar linkerhand onscherp zijn, lijkt het alsof haar hand en arm bewegen en ze naar de grond op weg zijn. Verder staan haar mondhoeken opzij en zijn haar tanden te zien: ze lacht.

Er zit beweging in de afbeelding doordat het meisje op één arm staat, haar benen in de lucht zijn en haar andere arm uit het beeld verdwijnt en naar de grond op weg lijkt te zijn. Haar armen vormen geen rechte lijn van de grond omhoog, maar er zit een hoek in. Het is alsof het meisje een radslag maakt. Daarbij gaat ook eerst de ene arm naar de grond en daarna pas de andere. Haar lach zorgt ervoor dat het lijkt of het meisje vrolijk buiten aan het spelen is. De ogen van het meisje zijn omhoog gericht, waardoor er sprake is van *visual offer* (Harrison, 2003, p. 53). Als het meisje echter een radslag aan het maken is, is ze in beweging en daarbij is het erg lastig om haar blik ergens op de focussen. De richting die ze op kijkt lijkt in deze afbeelding dus niet van belang te zijn.

Doordat haar linkerarm uit de afbeelding verdwijnt en in verhouding tot de rest van haar lichaam vrij groot is, is het alsof het meisje heel dicht bij de kijker staat en de kijker haar kan aanraken. Op die manier wordt de kijker bij de situatie en het meisje betrokken. Deze persoonlijke afstand tussen de kijker en het meisje wordt bevestigd doordat het gras vooraan op de afbeelding heel gedetailleerd wordt weergegeven, terwijl het gras achter het meisje heel wazig is (Harrison, 2003, p. 53). De afbeelding lijkt er met deze persoonlijke afstand voor te willen zorgen dat de kijker het idee krijgt ook een kind te zijn wat in de buurt van het meisje aan het spelen is. Dit wordt versterkt doordat de kijker en het kind zich op ooghoogte van elkaar bevinden.

COMPLETE WEERGAVE

De begrippen waarmee Danone deze kernwaarde weergeeft zijn nieuwsgierigheid, behendigheid en dialoog. De situatie die zich op de afbeelding voordoet, een kind wat vrolijk aan het spelen is, lijkt niet goed bij deze begrippen en bijbehorende beschrijving aan te sluiten. Aangezien er slechts één gerepresenteerde participant op de afbeelding te zien is en het meisje de kijker niet aankijkt, is het moeilijk om te spreken van een houding gericht op anderen of van een dialoog. Hoewel de illusie gewekt wordt dat de kijker samen met het kind aan het spelen is, kijken de kijker en de gerepresenteerde participant elkaar niet aan en zijn ze niet met elkaar in dialoog. De afbeelding straalt daarnaast iets onbezorgds uit. Wanneer je een radslag maakt en ondersteboven staat, getuigt dat eerder van ontspanning dan van alertheid, want je kan immers niet direct weggelopen als dat zou moeten. Alleen de behendigheid is goed terug te zien, want om een radslag uit te kunnen voeren moet je behendig zijn. De afbeelding straalt energie, vitaliteit en snelheid uit doordat er beweging in zit. Het is lastig om te beargumenteren waarom Danone voor deze afbeelding gekozen heeft om openheid weer te geven, aangezien twee van de drie begrippen niet duidelijk te herkennen zijn.

6.3.2 RESPONDENTEN OVER OPENHEID

TEKSTUELE WEERGAVE

Openheid wordt door de respondenten op meerdere manieren uitgelegd. Ten eerste is openheid van toepassing op de manier waarop er binnen de organisatie gecommuniceerd wordt. Zeven respondenten geven aan dat het heel gemakkelijk is om contact op te nemen met collega's. Iedereen

staat voor elkaar klaar en is op verschillende manieren bereikbaar. Dit aspect wordt in de meeste gevallen genoemd in combinatie met de tweede betekenis die er aan openheid gegeven wordt: externe openheid. Dit houdt in dat het bedrijf open moet zijn over de producten en over de wetenschappelijke studies in de vorm van publicaties. Respondent 7 noemt beide punten:

“Openheid slaat enerzijds op de interne cultuur, maar ook naar buiten toe, dat je de plicht hebt om de wetenschappelijke resultaten die je verzamelt ook publiceert en daarmee kenbaar maakt naar de buitenwereld.” (Respondent 7)

De derde betekenis van openheid die door drie van de respondenten genoemd wordt is eerlijkheid ten opzichte van anderen en authenticiteit. Als laatste noemen drie respondenten dat openheid ook betekent dat je open moet staan voor ideeën van anderen, zowel van collega's als van mensen van buiten de organisatie. *“Dat je openstaat voor andere ideeën, ja voor anderen eigenlijk. Dat is contact en nieuwsgierigheid.”* (Respondent 12). De kernwaarde openheid krijgt van de respondenten dus meerdere betekenissen die niet door alle respondenten gedeeld worden.

OVER DE WEERGAVE VAN DANONE

In overeenkomst met de verschillende betekenissen die de respondenten aan openheid geven, verschilt ook de mening van de respondenten over de manier waarop Danone openheid omschrijft. Het grootste deel van de respondenten vindt dat *dialogue* en *curiosity* bij de kernwaarde openheid passen. *“Well openness is openness to others so I think dialogue is really a good word. It is about debating and it is accepting what the other has to say and listening. Being open to others and things is being curious, so to me that's really synonymous.”* (Respondent 10). Zeven van de 12 respondenten vinden echter dat *agility* niet bij openheid past. De woorden vitaliteit, energie, snelheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen worden door deze zeven respondenten niet als openheid gezien. *“Agility for me is not part of openness. That's more part of pragmatism and boldness; I don't quite connect agility now to openness. Someone can be very open without being agile. For me agility would probably go to enthusiasm.”* (Respondent 4). Dit begrip wordt door de respondenten eerder bij de kernwaarde enthousiasme geschaard.

De respondenten vinden dus dat dialoog en nieuwsgierigheid wel bij openheid passen. Dit sluit ook aan bij de betekenissen die ze er zelf aan hechten. Respondenten 6, 10 en 12 zeggen dat open staan voor anderen en voor hun ideeën gelijk is aan nieuwsgierigheid. De dialoog wordt door de respondenten gezien als onderdeel van de open cultuur die er binnen de organisatie heerst. Van de vier betekenissen die de respondenten aan openheid geven, vinden ze er twee terug in de betekenissen van Danone. Ze geven echter aan ook een aantal dingen te missen. Eerlijkheid en transparantie, zowel intern als extern, zouden de respondenten willen toevoegen aan de beschrijving van openheid.

“Een stukje honesty, dat mis ik er een beetje in, ik denk dat dat ook wel belangrijk is. Open betekent ook transparant zijn en dat kom ik eigenlijk niet goed hierin tegen.” (Respondent 1).

De bijbehorende afbeelding kennen de respondenten niet. Nadat ze de afbeelding gezien hebben, zijn ze er erg kritisch over. Alleen respondent 1 vindt dat de afbeelding redelijk goed bij openheid past zoals Danone het omschreven heeft.

“Nou het stukje curiosity zeker, op zoek gaan naar, dingen uitproberen, uitvinden, daar open voor staan, open staan voor gekke dingen, zeker. Dialoog, er is duidelijk een interactie tussen het kind en degene waar het kind mee speelt. Agility zie ik meer ook in de zin van de manier van business doen. Dus snel, accuraat, flexibiliteit en dat zie ik hier niet zozeer in.” (Respondent 1)

De overige respondenten zien geen openheid in de afbeelding. Vijf respondenten noemen wel *agility*, maar zeggen er vervolgens gelijk bij dat ze dat begrip het minst met openheid associëren. Dus één van de termen die Danone geeft voor openheid zien ze er wel in terug, maar die term beeldt voor de respondenten geen openheid uit. Ze merken namelijk gelijk op dat de *agility* die ze in de afbeelding zien, ook als enthousiasme op te vatten is. Ze omschrijven het als een blij kind wat vrolijk, uitbundig, frivool en onbezorgd aan het spelen is. De keuze van Danone voor deze afbeelding is volgens de respondenten dus minder treffend. *“Als ik dat meisje zo zie vind ik haar heel enthousiast en ik vind haar heel uitbundig en frivool en positief, maar dit is niet specifiek een open plaatje.”* (Respondent 6).

Twee van de respondenten geven een suggestie voor het soort afbeelding dat ze beter bij openheid vinden passen. De beschrijving van respondent 11 is niet heel gedetailleerd, maar ze zegt wel dat een afbeelding zonder kinderen voor haar beter zou werken. Een kind straalt nou eenmaal niet hetzelfde uit als een volwassene. Respondent 12 heeft geen probleem met het feit dat er maar één kind op de afbeelding staat, maar wel met de activiteit.

“Dat kind staat gewoon op een hand ofzo. Ik zie daar geen nieuwsgierigheid in. Als het kind nou met zo'n loepje insecten aan het bekijken was dan heb ik zoiets van ‘oh die wil wat leren’, of als iemand met gespreide armen komt van kom maar, dan is daar ook een openness, een soort welkom idee en dat vind ik daar meer bij dan dit.” (Respondent 12)

6.3.3 VERGELIJKING

De afbeelding openheid representeert een kind wat vrolijk en onbezorgd aan het spelen is. Hoewel het de kijker niet direct aankijkt, is er toch sprake van een bepaalde relatie tussen de twee doordat de kijker heel dicht bij het meisje is. De kijker krijgt het gevoel zo met het meisje mee te kunnen gaan spelen. Uit de semiotische analyse kwam echter naar voren dat de drie begrippen waarmee Danone de kernwaarde omschrijft, niet goed bij de afbeelding passen. Er is geen sprake van een dialoog, want er is slechts een gerepresenteerde participant, en het meisje lijkt niet op anderen gericht te zijn, maar enkel met zichzelf bezig te zijn. Alleen de behendigheid is in de afbeelding te zien.

Volgens de respondenten is het begrip *agility* echter het minst met openheid verbonden. Het enige begrip wat in de afbeelding te herkennen is volgens de semiotische analyse en de respondenten, heeft de minst duidelijke relatie met de kernwaarde openheid. Waar het tijdens de

semiotische analyse lastig was om te beargumenteren waarom Danone voor deze afbeelding gekozen heeft, was dat ook voor de respondenten het geval. Noch de beschrijving van Danone noch de invulling van de kernwaarde door de respondenten is in de afbeelding te zien. Hoewel het waarschijnlijk de bedoeling van de afbeelding was om de kijker het gevoel te geven dicht bij het meisje te staan, met haar mee te kunnen spelen en net zo onbezorgd te zijn, voelden geen van de respondenten zich op die manier door de afbeelding aangesproken of betrokken. De relatie tussen de afbeelding en de tekst is onduidelijk en de afbeelding lijkt slecht gekozen om de kernwaarde openheid te representeren. Voor deze kernwaarde geldt dus dat de respondenten de betekenissen die Danone eraan toekent, niet delen en niet hebben overgenomen.

6.4 PROXIMITY

De derde kernwaarde is proximity. De betekenis die Danone aan de kernwaarde geeft via de gekozen tekstuele en visuele tekens, wordt behandeld in 6.4.1. De betekenissen van de respondenten en hun mening over de weergave door Danone komt naar voren in 6.4.2. In 6.4.3 vergelijk ik in hoeverre de betekenissen die Danone aan de kernwaarde geeft overeenkomen met de betekenissen van de respondenten en in welke mate de respondenten de betekenissen van Danone hebben overgenomen.

6.4.1 PROXIMITY VOLGENS DANONE

TEKSTUELE WEERGAVE

Het volgende citaat wordt door Danone gebruikt bij proximity: *“Coming closer means greater understanding. And understanding is itself a form of adjustment.”* (Intern document 2, 2009, p. 7). Daarbij horen de begrippen *accessibility*, *credibility* en *empathy*. *Accessibility* gaat over oprechte en duidelijke berichten en gedrag, een informele managementstijl met korte lijnen en het aanbieden van de merken en producten aan iedereen, overal en altijd. Dit begrip is dus werkgerelateerd op het niveau van de werknemers en op het niveau van de organisatie als geheel. *Credibility* gaat over trouw blijven aan jezelf en je cultuur, verantwoordelijkheid nemen voor je beslissingen en is synoniem aan een eerlijke en open houding en gedrag. Met deze omschrijving sluit *credibility* goed aan bij *accessibility*. Het laatste begrip gaat over de bereidheid een hand uit te steken naar anderen, het accepteren van andermans gevoelens en het bouwen van sterke relaties met klanten, leveranciers en gebruikers. *Empathy* is hiermee gericht op gedrag onder medewerkers en op de relatie tussen het bedrijf en externe partijen. Alle begrippen zijn werkgerelateerd en betreffen dicht bij de klanten te zijn, de producten aan iedereen aan te bieden, dicht bij jezelf te blijven en dicht bij externe partijen te zijn.

VISUELE WEERGAVE

De afbeelding bij de kernwaarde Proximity geeft twee gerepresenteerde participanten weer. Aan de linkerkant van de afbeelding bevindt zich een blond jongetje, aan de rechterkant van de afbeelding een roodharig jongetje. Verder is er een blauwe lucht te zien. Het roodharige jongetje bevindt zich voor het blonde jongetje, want zijn hoofd overlapt het hoofd van het blonde jongetje gedeeltelijk. Onderaan de afbeelding is heel onscherp iets te zien wat op de arm van het roodharige jongetje lijkt. Daardoor wordt zijn positie op de voorgrond bevestigd. Het blonde jongetje kijkt naar beneden, heeft



zijn mond open en mondhoeken omhoog: hij lacht uitbundig. Er is een kant van zijn gezicht te zien. Het roodharige jongetje heeft zijn hoofd meer richting de kijker gedraaid en kijkt schuin naar beneden. Zijn mondhoeken staan omhoog en zijn tanden zijn zichtbaar dus ook hij lacht. De twee kinderen staan op meerdere manieren met elkaar in verbinding. Ten eerste zit het blonde jongetje richting het roodharige jongetje. Ten tweede loopt de arm van het roodharige jongetje richting het blonde jongetje en overlapt het hoofd van het

Afbeelding 6.7: Proximity (Intern document 2, 2009, p. 7).

roodharige jongetje het hoofd van het blonde jongetje. Ze lijken dus naar elkaar toe te bewegen, ze zijn vlak bij elkaar afgebeeld en ze bevinden zich op ooghoogte van elkaar. Hierdoor lijkt het alsof de twee samen aan het spelen zijn en plezier maken. De kinderen kijken elkaar weliswaar niet aan, waardoor de verbinding tussen de twee iets afgezwakt wordt, maar wanneer kinderen aan het spelen zijn, is het ook logisch dat ze elkaar niet de hele tijd aan kijken. Met autootjes spelen wordt bijvoorbeeld vrij lastig wanneer de kinderen elkaar voortdurend aankijken in plaats van naar de autootjes te kijken.

De kijker wordt bij de afbeelding betrokken doordat de kinderen op een kleine, persoonlijke afstand staan (Harrison, 2003, p. 53). Enkel de gezichten en het begin van de schouders van het blonde jongetje zijn weergegeven. Doordat de arm van het roodharige jongetje zo onscherp onderin de afbeelding staat, lijkt het helemaal alsof de kijker er direct naast zit. Hiermee wordt het idee gewekt dat de kijker met de jongetjes mee kan gaan spelen. De relatie die gesuggereerd wordt tussen de kijker en de gerepresenteerde participanten is een relatie van gelijkheid: de kijker is een kind wat meespeelt met de andere twee. De kinderen kijken de kijker weliswaar niet aan, wat normaal gesproken zorgt voor een bepaalde afstandelijkheid tussen de kijker en de gepresenteerde participanten, maar doordat de kinderen elkaar ook niet aankijken en duidelijk wel verbonden zijn, is het hier niet nodig dat de gerepresenteerde participanten de kijker aankijken om de kijker het gevoel te geven dat hij erbij hoort.

COMPLETE WEERGAVE

Proximity zou je kunnen zien in de afbeelding doordat de jongetjes dicht bij elkaar zitten, aan het spelen zijn, beiden plezier hebben en door de intieme afstand met de kijker. Volgens Danone betreft proximity begrip, toegankelijkheid, geloofwaardigheid en empathie. Toegankelijkheid zit wel in de afbeelding, omdat de kijker dichtbij zit en zich op dezelfde hoogte bevindt en de kijker zo mee zou kunnen gaan spelen. De twee kinderen vormen geen afgesloten groep doordat ze elkaar niet aankijken, waardoor ze toegankelijker worden voor anderen. Geloofwaardigheid is lastiger te herkennen in de afbeelding, want het is niet te zien wat de kinderen aan het doen zijn. Ze kunnen rustig met autootjes aan het spelen zijn, maar ze kunnen net zo goed iets ondeugends aan het doen zijn. Het enige wat de kijker ziet is dat ze plezier hebben. De afbeelding is dus niet per definitie

transparant of open. Empathie wordt omschreven als aandacht voor gevoelens van anderen en de bereidheid om anderen de hand te reiken. De kinderen hebben beiden plezier, maar doordat ze niet naar elkaar kijken is het moeilijk te zeggen of aandacht voor elkaars gevoelens hebben. De afbeelding schetst meer een beeld waarbij de kinderen onbezorgd samen buiten aan het spelen zijn en plezier maken. Empathie is daar moeilijk in te passen. De term proximity is op zichzelf wel terug te zien in de afbeelding, maar de beschrijving die Danone in woorden aan de kernwaarde geeft, komt slechts deels terug in de visuele weergave van de kernwaarde.

6.4.2 RESPONDENTEN OVER PROXIMITY

TEKSTUELE WEERGAVE

Wat bij deze kernwaarde als eerste opviel, was dat vier van de 11 respondenten deze kernwaarde niet in hun eigen woorden konden omschrijven.

“Nee, daar kan ik me zo niet iets bij bedenken.” (Respondent 5)

“Dat vind ik een moeilijke term, daar kan ik minder over vertellen.” (Respondent 9)

“Nee, dat zegt me helemaal niets.” (Respondent 11)

“Vind ik een hele moeilijke term, zegt me niet veel.” (Respondent 12)

Wat vervolgens opvallend is, is dat de zeven overige respondenten praktisch dezelfde betekenis aan proximity geven. Het betekent voor de respondenten *“to be close to the market and to the people to whom we provide.”* (Respondent 4). Ze noemen alle zeven een of beide elementen die respondent 4 benoemt. Dit wordt enerzijds letterlijk opgevat, de organisatie moet zich in de landen waar de producten gemaakt worden, laten zien en anderzijds is het meer figuurlijk, dat je als organisatie begrijpt wat de klanten willen en nodig hebben. Voor zover als de respondenten deze kernwaarde kunnen duiden, delen ze dezelfde betekenis.

OVER DE WEERGAVE VAN DANONE

Waar de respondenten erg eensgezind waren toen ze de kernwaarde proximity in hun eigen woorden omschreven, zijn de meningen over de beschrijving van Danone uiteenlopend. De term *accessibility* kan aan de betekenis gekoppeld worden die de respondenten zelf aan proximity geven: *“for proximity with people in you work, you have to be accessible whether it is you colleagues or your costumers or your suppliers.”* (Respondent 10). Over de toepasselijkheid van de andere twee begrippen zijn de vijf respondenten met een duidelijke mening verdeeld. Volgens twee van hen past empathie niet goed bij deze kernwaarde, maar eerder bij humanisme: *“Empathy could also be part of humanism I believe. I mean, it is very hard to separate these things, which makes this quite subjective, but I think empathy is a core value of humanism.”* (Respondent 4). De andere drie respondenten vinden echter dat empathie wél goed bij proximity past: *“Empathy. Ja, je moet je in kunnen leven in andere mensen en wat hun beweegt om dicht bij ze te komen. Een verbinding hebben, een relatie hebben.”* (Respondent 6). Ook over de term *credibility* is niet iedereen het eens. Respondent 10 vindt dat de uitleg van Danone van deze term beter bij openheid past. Deze verdeeldheid is wellicht te verklaren doordat de betekenis van

Danone breder is dan die van de respondenten. Zij krijgen ineens twee extra betekenissen van proximity voorgeschoteld en niet iedereen duidt die betekenissen op dezelfde manier.

Zeven respondenten vinden alle drie de termen van Danone bij proximity passen, maar ze kunnen niet goed onder woorden brengen waarom ze dat vinden. De vier personen die eerder zelf geen betekenis aan proximity konden geven, waren daar onderdeel van. Daardoor kreeg ik het idee dat ze, ook na het lezen van de betekenis die Danone eraan hecht, niet wisten wat ze met de term aanmoesten. Dit is te verklaren uit het feit dat een deel van de respondenten het lastig vindt om de term te duiden en dus om er überhaupt betekenis aan te geven. Als je zelf geen betekenis aan proximity kan geven, is de betekenis die Danone eraan geeft de enige betekenis die je tot je beschikking hebt, waardoor het aannemelijk is dat deze respondenten de bewoording van Danone geschikt vinden en overnemen. De andere vijf respondenten vonden een van de termen niet goed passen, maar de andere twee wel.

Wat betreft de afbeelding, is slechts een respondent ervan overtuigd dat het de kernwaarde goed weergeeft. Respondent 6 zegt: *“Ik zie twee jongetjes die samen aan het spelen zijn en aan het samenwerken zijn dus in zoverre zeg ik ja.”* Wat opvallend is aan haar uitspraak, is dat ze ervan uit gaat dat de twee kinderen samen aan het spelen en aan het samenwerken zijn. Zes andere respondenten gaven namelijk aan dat ze de afbeelding niet bij proximity vonden passen, omdat ze niet konden zien wat de kinderen aan het doen zijn en ze missen interactie tussen de kinderen. Wat respondent 6 dus aanneemt, is voor zes anderen niet vanzelfsprekend.

“Dan vind ik dit ook wel wat minder eigenlijk, omdat ik hier, kijk als je toch accessibility hebt en straight forward messages, het blijkt hier niet uit dat ze echt met elkaar communiceren bijvoorbeeld. Ze kijken elkaar niet aan, ze kijken de andere kant uit en ze lachen wel allebei, dus je ziet wel die empathie, maar of dat nou naar elkaar is.” (Respondent 9).

De overige vijf respondenten zagen in de afbeelding geen proximity. Sommigen zagen enkel spelende kinderen, anderen vonden dat de begrippen te beperkt werden ingevuld. Respondent 9 geeft als alternatief voor de afbeelding twee kinderen die samen zitten te kletsen, naar elkaar kijken en naar elkaar luisteren. Respondent 10 denkt dat een grote groep mensen die samen iets aan het doen zijn proximity beter weergeeft. Volgens de respondenten is de huidige afbeelding dus geen goede weergave van proximity en is er geen duidelijke relatie tussen de begrippen van Danone en de afbeelding.

6.4.3 VERGELIJKING

In de afbeelding is proximity in zekere zin te herkennen doordat de twee kinderen dicht bij elkaar zitten en met elkaar verbonden zijn en doordat de kijker de twee kinderen van dichtbij beschouwt en het gevoel krijgt letterlijk dicht bij de kinderen te zitten. De drie begrippen zoals Danone ze omschrijft zijn echter niet goed in de afbeelding te herkennen. *Accessibility* als zijnde toegankelijkheid zou volgens de semiotische analyse nog beargumenteerd kunnen worden, maar voor de geloofwaardigheid en empathie is dat niet het geval.

De visuele en tekstuele weergave van Danone sluiten dus weinig op elkaar aan en de betekenis die de respondenten aan proximity geven is weer anders. Een van de respondenten vindt de relatie tussen de tekst en de afbeelding wel passend, de overige 11 respondenten zien geen verband. Wat de tekstuele weergave betreft, komen de respondenten en Danone vrij dicht bij elkaar. De betekenis die de respondenten geven, sluit aan bij de term *accessibility* van Danone. Zeven respondenten vinden de andere twee termen ook goed aansluiten bij proximity, de overige vijf respondenten vinden een van de twee termen wel passen en een van de twee niet. Het grootste deel van de betekenissen die Danone aan proximity hecht, zijn dus door de respondenten overgenomen. De respondenten vinden alleen dat de afbeelding niet goed bij hun eigen betekenis, noch bij die van Danone aansluit. Uit de semiotische analyse blijkt dit ook, dus het lijkt erop dat de afbeelding ongelukkig gekozen is om weer te geven wat Danone en de respondenten onder proximity verstaan.

6.5 ENTHOUSIASME

Als vierde en laatste kernwaarde heeft Danone enthousiasme. De betekenis die Danone aan deze kernwaarde geeft, komt 6.5.1 aan bod. De betekenissen van de respondenten en hun mening over de weergave van Danone komen naar voren in 6.5.2. Een vergelijking van de mate waarin de betekenissen die Danone aan de kernwaarde geeft overeenkomen met de betekenissen van de respondenten en in hoeverre de respondenten de betekenissen van Danone hebben overgenomen, wordt behandeld in 6.5.5 .

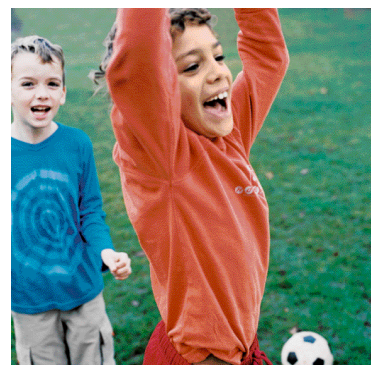
6.5.1 ENTHOUSIASME VOLGENS DANONE

TEKSTUELE WEERGAVE

Enthousiasme is volgens Danone: *“There are no limits. There are only obstacles to be overcome.”* (Intern document 2, 2009, p. 8). De drie begrippen zijn *boldness*, *passion* en *an appetite for challenge*. Het eerste begrip wordt beschreven als het tegenovergestelde van bureaucratische veiligheid. Het gaat om het verlangen en de mogelijkheid om risico's te nemen en nieuwe dingen te ontdekken en om een open geest en de afwezigheid van vooroordelen. *Passion* wordt synoniem gesteld aan overtuiging, plezier in het werk en het vermogen om boven zichzelf uit te stijgen. *An appetite for challenge* is volgens Danone het optimistische, enthousiaste en bijna lichamelijke verlangen om te groeien. Deze kernwaarde wordt dus niet zakelijk uitgelegd, maar meer als karaktereigenschap.

VISUELE WEERGAVE

Op deze afbeelding zijn drie gerepresenteerde participanten te onderscheiden: een jongetje aan de rechterkant van de afbeelding die voor de helft wordt weergegeven, een jongetje die in het midden van de afbeelding staat en rechts onderin bevindt zich een bal. De achtergrond van het schouwspel is groen. De jongen aan de rechterkant van de pagina is voor de helft zichtbaar.



Afbeelding 6.8: Enthousiasme (Intern document 2, 2009, p. 8).

Hij heeft zijn mondhoek omhoog en een deel van zijn tanden is zichtbaar, wat maakt dat hij lacht. Verder heeft hij zijn linkerhand, die als enige zichtbaar is, tot een vuist gebald. Hij houdt zijn elleboog tegen zijn lichaam en zijn onderarm en de gebalde vuist strekt hij vooruit. Zijn arm wijst richting de tweede jongen en hij lijkt ook dezelfde kant op te kijken. Hij beweegt zich dus naar de tweede jongen toe. Deze tweede jongen bevindt zich in het midden van de afbeelding en is groter afgebeeld dan de eerste jongen. Hij heeft zijn armen omhoog, zijn handen zijn niet zichtbaar. Zijn mond staat open en zijn mondhoeken zijn omhoog, hij is blij. Als kijker zie je niet zijn hele gezicht, maar wel het grootste deel. Doordat de bal onderin de afbeelding zichtbaar is, is het aannemelijk dat de groene achtergrond een grasveld is en dat de jongens aan het voetballen waren. De jongen in het midden lijkt te juichen met zijn mond open en zijn armen in de lucht en de gebalde vuist van de eerste jongen is in dit licht dan op te vatten als een teken van blijdschap. De jongen in het midden heeft waarschijnlijk gescoord of het team heeft gewonnen.

De kijker ziet dit schouwspel vanaf de zijkant, onder een schuine hoek. De eerste jongen is wel recht van voren te zien, maar de gerepresenteerde participant op de voorgrond, de jongen in het midden van de afbeelding, ziet de kijker vanaf de zijkant. Het lijkt alsof deze jongen voorbij rent en alsof de eerste jongen daar achteraan gaat. Door de schuine hoek waaronder de kijker de situatie beschouwt, ontstaat er het gevoel dat de kijker niet bij de kinderen hoort, maar er slechts naar kijkt. De gerepresenteerde participanten maken deel uit van een groep waar de kijker geen deel van uit maakt (Harrison, 2003, p. 53). De kinderen zijn echter op een persoonlijke afstand weergegeven van de kijker, waardoor de kijker wel bij de viering betrokken wordt, maar niet bij de juichende kinderen hoort. Het beeld ontstaat dat de kijker iemand is die naar het voetbalpartijtje zat te kijken.

COMPLETE WEERGAVE

Danone omschrijft enthousiasme als grenzeloos. De drie begrippen daarbij zijn lef, passie en open voor uitdagingen. Lef omschrijft Danone als het lef om risico's te nemen en te ontdekken, een open blik te hebben, nergens bang voor te zijn en tegenslagen te overkomen. In de afbeelding met de juichende kinderen komt dit niet heel duidelijk terug. De kinderen zijn blij en vrolijk, maar niet noodzakelijk open of nergens bang voor. Passie is goed in de afbeelding te zien. De kinderen zijn blij en juichen vol overgave. Het maken van een doelpunt kan voor een kind ook een teken zijn dat hij of zij boven zichzelf uit stijgt en zeer goed gepresteerd heeft. Het 'open staan voor uitdagingen' wordt gekarakteriseerd door het optimistische, enthousiaste en bijna lichamelijke verlangen om te groeien. Doordat de jongen in het midden zijn armen omhoog heeft, lijkt hij dit bijna lichamelijke verlangen om te groeien goed weer te geven. Door de vrolijke gezichten, de armen in de lucht en de gebalde vuist komt het enthousiasme goed over. De afbeelding en de tekst sluiten redelijk goed bij elkaar aan en geven weer wat Danone onder de kernwaarde enthousiasme verstaat.

6.5.2 RESPONDENTEN OVER ENTHOUSIASME

TEKSTUELE WEERGAVE

Over de kernwaarde enthousiasme waren de respondenten eensgezind en respondent 9 omschrijft dit op de volgende manier:

“Enthousiasme is wat we met z'n allen proberen na te streven om gewoon enthousiast te zijn voor wat we doen, enthousiast te zijn in de zin dat we geïnteresseerd zijn in elkaar als mens, enthousiast voor ons werk, enthousiasme naar buiten uitdragen, dat is voor mij echt het enthousiasme en dat voel ik ook wel hier.” (Respondent 9)

Dit wordt door haar in één woord omschreven als de passie in de mensen en met haar zijn er nog vier andere respondenten die dit zo noemen. De woorden die de overige respondenten gebruiken om het enthousiasme uit te leggen verschillen enigszins, maar ze komen eigenlijk op hetzelfde neer: volgens hen zijn de mensen die bij Danone Research werken, allen gepassioneerd over het werk en gemotiveerd en gedreven om dit werk zo goed mogelijk uit te voeren.

OVER DE WEERGAVE VAN DANONE

Passion is een begrip wat door de respondenten zelf veel genoemd is en alle respondenten waren het erover eens dat dit begrip goed bij enthousiasme past. Hoewel het voor sommigen niet gelijk duidelijk was: *“Boldness, passion, appetite for challenge. Ik snap eigenlijk niet zo goed wat boldness nou met enthusiasm te maken heeft. (...) Ja oké als je het leest dan kan ik me daar nog wel in vinden.”* (Respondent 5), vonden de meeste respondenten de andere twee begrippen ook goed bij deze kernwaarde passen.

“Nou ik zei passion en dat is echt een van de dingen die mij heel erg aanspreekt. Appetite for challenge vind ik ook heel leuk, dat je uitdagingen ziet en die aangaat, die vind ik absoluut erbij horen en daar moet je een beetje bold voor zijn, daar moet je een beetje dapper voor zijn, daar moet je lekker voor gaan, risico nemen.” (Respondent 6)

Twee respondenten merkten een link tussen enthousiasme en openheid op. Respondent 1 gaf aan de nieuwsgierigheid van openheid terug te zien in de omschrijving van *boldness* waarin het gaat om het ontdekken van de wereld en het nemen van risico's. Respondent 9 vond *boldness* zelfs beter bij openheid passen dan bij enthousiasme.

Over de afbeelding zijn de respondenten er ook snel uit: dit plaatje past. De afbeelding laat wederom een blij, spelend kind zien, maar hier past het bij de kernwaarde die het moet weergeven. De voetbal die in de hoek van de afbeelding zichtbaar is, blijkt voor veel respondenten een belangrijke aanwijzing. Vier respondenten geven aan dat de bal onderin de afbeelding aangeeft dat het om een teamsport gaat waarbij mensen elkaar kunnen stimuleren en waar passie in zit. Het straalt ook uit dat de kinderen iets willen bereiken, ze willen vechten voor de overwinning. *“Basically I see somebody spreading his enthusiasm and maybe inspiring others.”* (Respondent 4). Voor respondent 8 maakt de voetbal het geheel een stuk duidelijker: *“Daar zie je ook een voetbal en dan zie je ook een associatie met waarom het kind enthousiast is. Je ziet associatie met een taak dan wordt het wat concreter.”* (Respondent 8). Het enthousiasme van de kinderen wordt door de respondenten herkend aan het gezicht en de lichaamshouding van de kinderen. *“Het plaatje vind ik wel heel duidelijk: twee jongetjes*

die aan het voetballen zijn en de overwinnaar en ja, het spreekt heel erg, het enthousiasme spat ervan af.” (Respondent 6).

Er worden door de respondenten ook weinig suggesties gegeven voor hoe deze afbeelding verbeterd zou kunnen worden. Respondenten 1, 4 en 11 noemen dat het teamgevoel en de vechtlust om te winnen meer benadrukt zou kunnen worden door meer kinderen weer te geven in verschillende tenues die een voetbalwedstrijd aan het spelen zijn. Daardoor wordt het teamgevoel sterker en wordt het enthousiasme voor het spel door nog meer kinderen gedeeld, wat het sterker maakt en wat ervoor zorgt dat het begrip *appetite for challenge* beter tot zijn recht komt.

6.5.3 VERGELIJKING

De kinderen op de afbeelding van enthousiasme juichen vol overgave: blij lachend, met de mond open en de armen in de lucht of een gebalde vuist. De passie zoals Danone het omschrijft komt hier duidelijk in terug. Plezier, overtuiging en de capaciteit boven jezelf uit te stijgen. Ook het openstaan voor uitdagingen is goed te herkennen, doordat de kinderen met het spelen van een partijtje voetbal een uitdaging aangaan. De respondenten vonden deze afbeelding de beste van de vier afbeeldingen en ze gaven aan dat het enthousiasme ervan af spat. De betekenis die de respondenten aan enthousiasme geven, zien ze zeker in de afbeelding.

Alleen de term *boldness* was voor sommige respondenten minder goed te herkennen, maar het was ook deze term die ze het minst goed bij enthousiasme vonden passen. Verder komen de betekenissen van Danone en van de respondenten erg met elkaar overeen. Beiden noemen de term passie en uit de beschrijving die Danone van de drie begrippen geeft, komt positiviteit, plezier in het werk en gedrevenheid naar voren. Deze zelfde woorden worden ook door de respondenten genoemd. Uit zowel de semiotische analyse als de interviews met de respondenten blijkt dat deze afbeelding de betekenissen die Danone en de respondenten aan enthousiasme geven, goed weergeeft. Het is in dit geval wel lastig te zeggen in hoeverre de respondenten de betekenissen van de kernwaarde van Danone hebben overgenomen, want er zijn veel overeenkomsten, maar toch ook verschillen. Wat de overeenkomsten betreft is het ook nog de vraag of de respondenten dat van Danone hebben overgenomen, of dat het hun eigen invulling van enthousiasme is. Het is wel duidelijk dat de betekenis gedeeld wordt en zowel in de tekstuele als de visuele weergave van Danone terug te zien is.

6.6 DEELCONCLUSIE

Wat aan de afbeeldingen opviel, wat dat ze alle vier enkel kinderen weergeven, hoewel Danone niet alleen producten voor kinderen maakt. Met behulp van de semiotische analyse kunnen enkele mogelijke redenen hiervoor worden aangedragen:

- Danone wil dat de mensen de onbezorgde en vrolijke uitstraling van de kinderen associëren met de organisatie;
- Danone wil met haar kernwaarden bereiken dat alle kinderen op deze manier kunnen spelen;
- Kinderen vormen niet de enige, maar wel een belangrijke doelgroep van Danone;
- Het logo van de Groupe Danone is ook een kind, dus afbeeldingen met kinderen sluiten aan bij de communicatiestijl van de organisatie.

De respondenten hebben ook een aantal mogelijke verklaringen gegeven en sommigen droegen suggesties aan hoe de afbeeldingen aangepast konden worden zodat ze in hun ogen de organisatiefilosofie beter weer zouden geven. Ten eerste noemen een aantal respondenten dat de afbeeldingen enkel kinderen weergeven, omdat kinderen een groot deel van de doelgroep vormen. Ze noemen er wel bij dat het niet alleen om kinderen gaat, maar het is wel een belangrijk deel van de doelgroep. Respondent 1 noemt als tweede dat enkele eigenschappen van kinderen in de organisatiecultuur zitten: *“Maar ook in de cultuur, ik denk een stukje verwondering, een stukje openheid, wat kinderen typeert. En ook een stukje nieuwsgierigheid, ik denk dat dat ook een eigenschap is die je in kinderen ziet en ook wel in de cultuur ziet.”* (Respondent 1). Hij associeert de openheid, nieuwsgierigheid en verwondering van kinderen dus met de organisatiecultuur van Danone. Respondent 6 zegt het volgende: *“Het [kinderen] is zeker onderdeel van waar we voor staan en ik vind dat het ook wel zich identificeert met Danone zelf, als imago. Ik vind Danone jong en enthousiast en vitaal dus ik vind de kinderen heel erg passen daarbij.”* (Respondent 6). Zij legt een link tussen wat kinderen representeren, jong, enthousiast en vitaal en wat voor soort organisatie Danone is. Enkel kinderen op de afbeeldingen is volgens haar een bewuste keuze geweest. Respondent 9 denkt dat de keus op kinderen is gevallen, omdat het logo van Danone ook een kind bevat. De verklaringen die de respondenten geven zijn dus:

- Bepaalde eigenschappen van kinderen zijn aan de organisatiecultuur te verbinden: openheid, nieuwsgierigheid en verwondering;
- Bepaalde eigenschappen van kinderen passen bij het imago van de organisatie: jeugdigheid, vitaliteit en enthousiasme;
- Kinderen vormen een belangrijk deel van de doelgroep;
- Het logo van Danone bevat ook een kind.

Tijdens de interviews viel me op dat het regelmatig voorkwam dat een respondent een bepaald begrip bij een andere kernwaarde zou indelen. Zo vonden respondenten 4 en 12 dat *empathy* beter bij humanisme paste, volgens respondent 10 moest *credibility* bij openheid en was *responsibility* een betere match met proximity, kon *agility* beter bij enthousiasme worden ondergebracht volgens respondenten 4 en 9 en gaven respondent 1 en 9 aan dat *boldness* beter bij openheid paste. De begrippen die volgens de respondenten verplaatst zouden moeten worden naar een andere kernwaarde, sluiten vaak goed aan bij de betekenis die ze aan die betreffende kernwaarde geven.

Voordat ik de respondenten vroeg de kernwaarden in hun eigen woorden te omschrijven, heb ik gevraagd of ze de tekst en de afbeeldingen waarmee de kernwaarden worden weergegeven, kenden. Het bleek dat drie respondenten de kernwaarden helemaal niet konden noemen, drie met moeite en slechts de helft van de respondenten wist ze gelijk. Geen van de respondenten kon zich de afbeeldingen herinneren, noch de tekst waarmee Danone de kernwaarden beschrijft. Er bleek een verschil te bestaan in de kennis van de kernwaarden bij de medewerkers die bij Numico in dienst waren en bij de medewerkers die door Danone Research zijn aangenomen. Van de oude garde kenden twee respondenten de kernwaarden direct en wist een iemand ze met moeite te noemen. De overige drie kenden de kernwaarden niet. Vier van de nieuwere medewerkers kenden de

kernwaarden daarentegen gelijk en de andere twee met enige moeite. Het lijkt er dus op dat de nieuwere medewerkers de kernwaarden beter kennen dan de mensen die al langer bij de organisatie werken. Mogelijke verklaringen hiervoor worden in paragraaf 7.1 behandeld.

Wanneer de betekenis die de organisatie aan de kernwaarden geeft, niet door de medewerkers van een organisatie gedeeld wordt, kan het zijn dat ze niet op de juiste manier geïmplementeerd zijn (Cramer et al., 2004, p. 31) of dat de kernwaarden niet aansluiten bij de waarden die binnen de organisatie daadwerkelijk van belang zijn (Schein, 2001, p. 63). Het feit dat niet alle respondenten de kernwaarden konden noemen en geen van hen de precieze invulling daarvan wist, bevestigt het beeld dat de kernwaarden niet op de juiste manier zijn geïmplementeerd of niet aansluiten bij de heersende waarden. De kernwaarden zullen op deze manier ook niet als leidraad gelden, op basis waarvan de medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden vorm geven (Coenraad, 2010, p. 38).

Wat ook met dit implementatieproces te maken heeft, is de mate waarin de betekenissen van Danone door de respondenten gedeeld worden. Een gedeelde betekenis is nooit exact hetzelfde, maar gelijksoortig en dat is bij de kernwaarde enthousiasme goed te zien (Cramer et al., 2004, p. 32). De betekenis die de respondenten daaraan geven, komt overeen met de betekenis die Danone eraan geeft, maar het blijkt lastig te zijn om te bepalen of de respondenten de betekenis van Danone hebben overgenomen of niet. De afbeelding humanisme past gedeeltelijk bij de betekenis die de respondenten aan de kernwaarde geven, maar heeft weinig van doen met de manier waarop Danone de kernwaarde beschrijft. Aangezien de respondenten zich de afbeelding niet herinnerden, kunnen ze de betekenis daarvan niet van Danone hebben overgenomen. De afbeeldingen van openheid vertoont weinig overeenkomsten met de betekenissen van zowel de respondenten als Danone, die onderling ook veel verschillen. Voor deze kernwaarde is er dus geen sprake van een gedeelde betekenis. Wat de betekenis van proximity aangaat, is er wel sprake van gedeelde betekenissen, want een groot deel van de respondenten heeft de betekenissen van Danone overgenomen.

In het volgende hoofdstuk komt het implementatieproces van de kernwaarden aan de orde en komt naar voren in hoeverre de kernwaarden door de respondenten gebruikt worden om hun concrete handelingen te sturen.

HOOFDSTUK 7

DE KERNWAARDEN BIJ DANONE RESEARCH



DE VIER KERNWAARDEN VAN DANONE ZIJN IN HET VOORGAANDE HOOFDSTUK UITGEBREID BEHANDELD. IN PARAGRAAF 2.2 BLEEK DAT KERNWAARDEN OP EEN ACTIEVE MANIER BINNEN EEN ORGANISATIE GECOMMUNICEERD EN VERSPREID MOETEN WORDEN, WILLEN DE KERNWAARDEN GAAN LEVEN ONDER DE MEDEWERKERS EN WILLEN DE MEDEWERKERS DE KERNWAARDEN DAADWERKELIJK GAAN GEBRUIKEN OM HUN DAGELIJKE WERKZAAMHEDEN VORM TE GEVEN (BURR 1996, COENRAAD 2010, CRAMER ET AL. 2004, KOOT & HOGEMA 1990 EN SCHEIN 2001). HET LIJKT EROP DAT BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN DE KERNWAARDEN BINNEN DANONE RESEARCH DIT EFFECT NIET GEREALISEERD IS, WANT HET BLEEK DAT DE RESPONDENTEN DE KERNWAARDEN NIET ALTIJD KUNNEN BENOEMEN EN DAT ZE DE AFBEELDINGEN EN DE DRIE BEGRIPPEN DIE DANONE GEBRUIKT OM DE KERNWAARDEN UIT TE LEGGEN, HELEMAAL NIET KENNEN. IN DIT HOOFDSTUK KIJK IK HOE DE KERNWAARDEN BINNEN DEZE VESTIGING ZIJN GEÏMPLEMENTEERD (7.1), WELKE ROL ZE VOOR DE RESPONDENTEN SPELEN EN HOE DIT TE VERKLAREN IS (7.2) EN BESPREEK IK IN HOEVERRE DE KERNWAARDEN EEN ROL SPELEN VOOR DE COMMUNICATIE VAN HET MVO-BELEID VAN DE ORGANISATIE (7.3).

7.1 DE IMPLEMENTATIE VAN HOPE

In paragraaf 3.4 hebben we gezien dat de vier kernwaarden, HOPE, binnen de Groupe Danone zijn geïmplementeerd door middel van uitgebreide communicatie en ze zijn in interactie vormgegeven (Groupe Danone, n.d.b). *“To formulate its values, Danone set up, in 1996, working groups bringing together members of all the group’s nationalities and professions with the objective to determine key concepts, representative of its history and ambitions.”* (Groupe Danone, n.d.b). Hieruit blijkt dat Danone goed heeft nagedacht over de formulering en de invulling van de kernwaarden om te zorgen dat het bij de onderliggende basisveronderstellingen aansluit en het in alle landen waar Danone werkzaam is, kan worden toegepast.

Bij Danone Research is de implementatie anders verlopen. Uit de interviews met de zes respondenten die ten tijde van de overname bij Numico werkzaam waren, blijkt dat de kernwaarden wel zijn geïntroduceerd, maar dat de kernwaarden na deze eerste kennismaking verder niet aan bod zijn geweest. De betekenis die Danone aan de kernwaarden hecht, is dus eenmalig aan de respondenten uitgelegd zonder enige interactie. De medewerkers die na de overname bij Danone Research zijn komen werken, leggen uit een zelfde soort introductie te hebben gehad voorafgaand aan de eerste werkdag. Voor alle respondenten geldt dus dat de kernwaarden en de betekenissen opgelegd zijn. Na de overname is er enkel een introductie geweest zonder interactie en ook nieuwe medewerkers maken kennis met de kernwaarden via een PowerPoint presentatie. De vraag is dus in hoeverre een dergelijke introductie ervoor zorgt dat de betekenissen van de kernwaarden zoals ze door Danone gesteld worden, door de respondenten zijn overgenomen en ze deze kernwaarden gebruiken om hun dagelijkse werkzaamheden te sturen.

De implementatiemethode verschilt dus niet tussen de ex-Numico’ers en de nieuwere respondenten, maar toch is er een verschil in kennis over de kernwaarden, zoals in paragraaf 6.6 duidelijk werd. Dit verschil is misschien te verklaren doordat de nieuwere respondenten bewust voor Danone als werkgever hebben gekozen en sommige van hen hadden de kernwaarden van te voren opgezocht om te kijken of deze kernwaarden aansluiten bij hun eigen waarden. Daarnaast is de introductie met de kernwaarden voor deze groep respondenten minder lang geleden, wat ook kan verklaren waarom ze de kernwaarden gemakkelijker kunnen benoemen. Het is ten slotte ook mogelijk dat de ex-Numico’ers een bepaalde weerstand tegen de overname voelden en zich daardoor minder in de kernwaarden hebben geïnteresseerd (Schein, 2001, pp. 85-121). Om dat te bevestigen of te ontkrachten is echter onderzoek nodig wat specifiek daarop gericht is.

7.2 DE IMPLEMENTATIE VAN CODE

Tijdens de interviews bleek er naast HOPE nog een ander vierletter woord te bestaan: CODE. Deze afkorting omvat de begrippen Commitment, Openness, Doer en Empowerment (Intern document 5, 2010) en ze richtlijnen voor het gedrag van de medewerkers: *“Danone leaders are **COMMITTED** to an ambitious future, are **OPEN** to learn and share with others, are **DOERS** who deliver results fast by **EMPOWERING** & developing people (CODE).”* (Intern document 7, 2010, p. 2)¹⁷. Deze vier woorden zijn binnen Danone Research actief geïmplementeerd. Er zijn verschillende workshops en activiteiten

¹⁷ De accenten in dit citaat zijn overgenomen van het origineel.

geweest waarin de medewerkers samen konden ontdekken wat er bedoeld werd met de waarden en hoe ze de waarden zelf konden en wilden vormgeven. Zo is er een CODE week geweest waarbij elke dag in het teken stond van een van de vier waarden en op de vijfde dag waren er allerlei activiteiten waarbij de vier waarden samengebracht werden (Intern document 5, 2010, pp. 4-5). Naast deze activiteiten voor de gehele organisatie, zijn er ook dingen georganiseerd per team of afdeling om uit te vinden hoe de CODE waarden binnen die afdeling en dat vakgebied praktisch vorm zouden krijgen. Bij het Gut & Microbiology team hebben ze bijvoorbeeld niet alleen over de invulling van CODE gepraat, maar door gezamenlijk een 15 meter hoge piramide te bouwen, konden ze ook gelijk het CODE gedrag ontdekken (Intern document 5, 2010, p. 10).

De respondenten geven zelf aan weinig met HOPE te hebben, maar alle respondenten kennen CODE en geven aan het actief te gebruiken:

“Nou eigenlijk zijn dat wel die gedragsvaardigheden, CODE is wel het meest gebruikt in de praktische term. Ja dat gebruik ik ook wel als leidraad voor werkzaamheden, vooral bij het beoordelen van mensen en van hun gedrag en hoe past dat bij wat we zoeken, als we bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken afnemen dan wordt daar ook naar gekeken, naar de verschillende elementen die daaraan gekoppeld zijn.” (Respondent 3)

“Daarbij komt dat Danone haar gedrag en cultuur met vier andere kernwaarden uitdrukt, met de CODE-kernwaarden, Commitment, Open, Doer en Empowerment, en dat zijn dingen die je ook gebruikt, dat zijn woorden die je ook gebruikt in je beoordeling en in je dagelijks werk dus die worden wat meer toegepast.” (Respondent 6).

De respondenten geven aan dat ze CODE vaker gebruiken om hun werkzaamheden vorm te geven, omdat het enerzijds door de organisatie gevraagd wordt en anderzijds doordat ze veel meer met CODE bezig zijn geweest dan met HOPE. De manier waarop CODE is geïmplementeerd is dus veel uitgebreider geweest dan de implementatie van HOPE: *“Ik zie de Danone waarden niet als iets wat heel erg gestuurd en in de genen gestopt wordt. CODE veel meer.”* (Respondent 1).

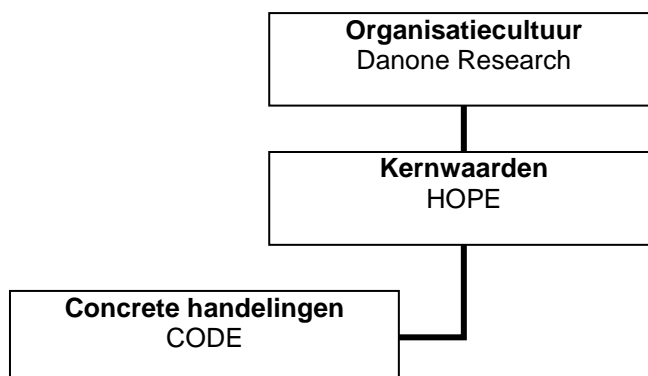
7.3 HOPE EN CODE

De vier kernwaarden HOPE zijn volgens de respondenten redelijk bekend binnen Danone Research, maar CODE is dus het systeem wat echt leeft onder de respondenten. Sommige respondenten konden de vier waarden van HOPE niet noemen en een enkeling dacht zelfs dat CODE de vervanger was van HOPE. CODE lijkt zelfs enkele functies van de vier officiële kernwaarden, HOPE, over te nemen. Het grote verschil tussen de twee waardensystemen is dat HOPE na een eerste introductie niet verder is uitgewerkt en dat de CODE waarden zeer uitgebreid geïmplementeerd zijn en in interactie betekenis hebben gekregen. De respondenten omschrijven het verschil tussen HOPE en CODE als volgt:

“Ik denk dat de HOPE meer waarden zijn die wat minder pasbaar zijn terwijl de CODE, het CODE-gedrag, dat implementeren we actief en worden ook gecorreleerd aan werk, aan hoe je je functie uitvoert en dat maakt denk ik het verschil.” (Respondent 6).

“CODE is echt op je werk gericht, dit is meer gedrag (HOPE). Dat andere is natuurlijk ook gedrag, maar dan echt meer in een werksetting. HOPE is meer hoe je als collega of als mens bent.” (Respondent 9)

Deze twee citaten maken het onderscheid tussen de twee vierletter woorden duidelijk, zoals ook andere respondenten het omschrijven: HOPE is hoe de mensen die bij Danone Research werken, als persoon en als collega *zijn*. CODE is meer gericht op de uitvoering van het werk, het *doen*, en geeft richtlijnen voor concrete handelingen: het gedrag en de manier waarop het werk uitgevoerd moet worden. CODE leeft dus onder de respondenten en wordt door hen gebruikt om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven, terwijl dit volgens Schein (2001, p. 85) misschien wel de belangrijkste functie van kernwaarden is. Kernwaarden geven in een bedrijf aan wat er van de medewerkers verwacht wordt en hoe ze moeten handelen. De HOPE waarden vervullen deze functie volgens de respondenten niet, maar het waardensysteem CODE, wat uit HOPE is voort gevloeid, doet dit wel. CODE is de expliciete link tussen de kernwaarden en het concrete handelen van de medewerkers. In onderstaand schema worden de verschillende elementen die hier van toepassing zijn en hun relatie tot elkaar weergegeven:



Afbeelding 7.1: Organisatiecultuur, kernwaarden en concrete handelingen in relatie tot elkaar.

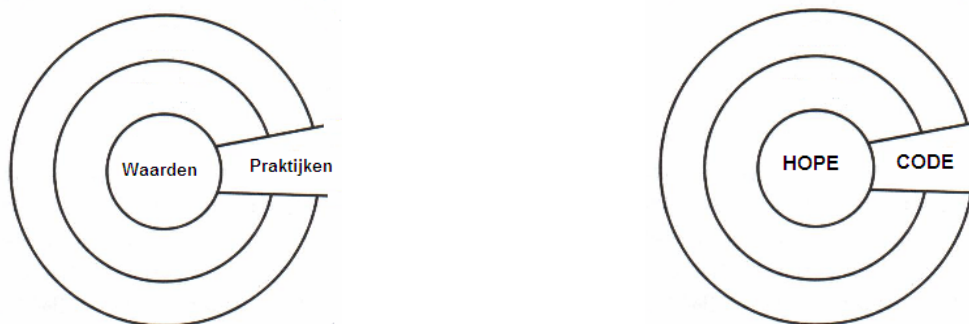
Het waardensysteem waarmee de respondenten hun concrete handelingen vormgeven is dus CODE. In hoofdstuk twee is de rol die kernwaarden voor de communicatie van het MVO-beleid kunnen spelen, aan bod geweest. Daaruit bleek dat een organisatie het MVO-beleid aan de kernwaarden kan ophangen, om te zorgen dat het in het handelen van de medewerkers geïncorporeerd wordt (Cramer et al., 2004, p. 14). Met behulp van CODE kan Danone het MVO-beleid koppelen dus niet alleen aan bepaalde waarden koppelen, maar zelfs aan specifieke gedragsrichtlijnen. De medewerkers weten dan welke richtlijnen ze moeten volgen bij de communicatie van het MVO-beleid, bijvoorbeeld in de Supporting Life nieuwsbrieven die door de medewerkers zelf gemaakt worden (Intern document 3 en 4, 2010). Door het MVO-beleid dus aan de CODE-waarden te verbinden, wordt de communicatie van het MVO-beleid door alle medewerkers op dezelfde manier uitgevoerd. Hiervoor is het wel van belang

dat de waarden waaraan het MVO-beleid gekoppeld wordt, daadwerkelijk leven en gebruikt worden voor en door de medewerkers en daarom is CODE hiervoor beter te gebruiken dan HOPE.

Het bestaan van deze twee systemen, is echter wel wat verwarrend, zo geven respondent 11 en 12 aan :

“Ja ik vind dit altijd wat verwarrend (HOPE) want ik heb die HOPE-kernwaarden gehad, maar je hebt ook de CODE, maar wat precies het verschil is? Toen ik hoorde van HOPE dacht ik oh maar we hebben toch CODE, dat is het toch? Maar HOPE is daarnaast of loopt er doorheen, dat is mij dus niet heel erg duidelijk.” (Respondent 11).

Met HOPE en CODE lijkt het namelijk alsof er twee afzonderlijke systemen van waarden zijn waar de medewerkers mee van doen hebben. Enerzijds een systeem wat weergeeft hoe de medewerkers als mensen zijn en anderzijds een systeem wat hun concrete handelingen coördineert. Maar als we dit onderscheid in het licht van het ui-diagram van Hofstede (2007, p. 22) bekijken, is het ook mogelijk om te zeggen dat HOPE de dieperliggende waarden van de organisatiecultuur weergeeft en dat CODE de praktijken betreft. De twee waardensystemen vullen elkaar aan en geven gezamenlijk de rol van kernwaarden vorm.



Afbeelding 7.2: het uidiagram van Hofstede (2007, p.22) en de invulling van het uidiagram met HOPE en CODE.

HOOFDSTUK 8

CONCLUSIE EN DISCUSSIE



IN DIT LAATSTE HOOFDSTUK PRESENTEER IK DE UITEINDELIJKE CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK (8.1). DAARNAAST GEEF IK IN DE DISCUSSIE ENKELE ASPECTEN WEER DIE DE UITKOMSTEN VAN HET ONDERZOEK HEBBEN KUNNEN BEÏNVLOEDEN (8.2).

8.1 CONCLUSIE

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek was door middel van een documentanalyse, een semiotische analyse en 12 interviews te achterhalen in hoeverre opgelegde kernwaarden door medewerkers worden overgenomen. Het onderzoek vond plaats bij Danone Research, een onderzoekscentrum wat sinds 2007 deel uit maakt van de Groupe Danone. Deze organisatie hanteert sinds 1997 vier kernwaarden, humanisme, openheid, proximity en enthousiasme, afgekort HOPE, en deze zijn na de overname van Numico aan de medewerkers van het huidige Danone Research opgelegd. Met deze casestudy wilde ik een antwoord vinden op de volgende vraag:

In hoeverre zijn de kernwaarden van de Groupe Danone door de respondenten overgenomen en coördineren ze het handelen van de respondenten?

Om inzicht te krijgen in de mate waarin de kernwaarden door de respondenten zijn overgenomen, heb ik onderzocht met welke tekstuele en visuele tekens Danone betekenis aan de kernwaarden geeft en welke betekenissen dit precies zijn. De uitkomsten daarvan heb ik vergeleken met de manier waarop de respondenten de kernwaarden zelf omschrijven en ik heb gekeken naar de mening van de respondenten over de betekenissen van Danone. Hieruit bleek dat de respondenten alleen van de kernwaarde proximity de betekenis van Danone hadden overgenomen. Zeven respondenten konden zelf geen betekenis voor proximity bedenken en waren het vervolgens volledig eens met de manier waarop Danone de waarde weergaf. De overige vijf respondenten gaven proximity een betekenis die goed aansloot bij die van Danone. De betekenissen die de respondenten aan humanisme en openheid gaven, verschilden veel van de betekenissen van Danone en ze konden zich ook niet in die betekenissen vinden. Daaruit blijkt dus dat de betekenissen niet zijn overgenomen door de respondenten. Wat de laatste kernwaarde betreft, enthousiasme, is het lastiger uit te leggen. De betekenissen van Danone en de respondenten komen goed overeen, maar naast de overeenkomsten, zijn er ook verschillen in de betekenissen. Het is in elk geval zo dat Danone en de respondenten de betekenissen die aan enthousiasme gegeven worden, delen, maar het is moeilijk te bepalen in hoeverre de respondenten de betekenissen van Danone hebben overgenomen.

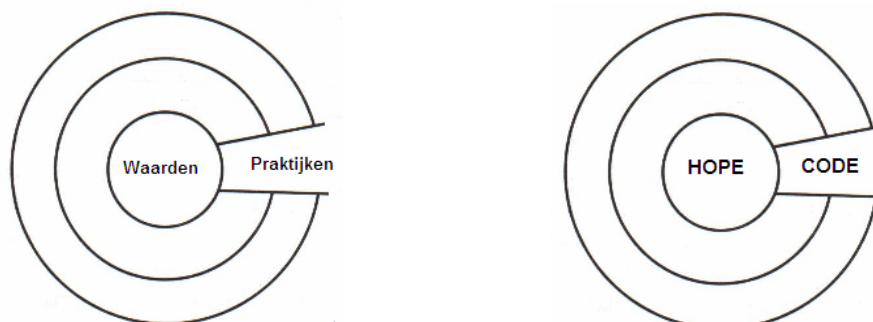
Om te achterhalen hoe het kan dat de betekenissen van de kernwaarden van Danone slechts op kleine schaal door de respondenten zijn overgenomen, heb ik het implementatieproces van de kernwaarden bekeken. Om te zorgen dat kernwaarden gaan leven onder de medewerkers van een organisatie en ze de kernwaarden gaan gebruiken om hun dagelijkse werkzaamheden vorm te geven, is het namelijk van belang dat de kernwaarden veelvuldig gecommuniceerd worden en in interactie betekenis krijgen (Schein, 2001, p. 26). Het proces van betekenisgeving is complex en om te zorgen dat alle medewerkers dezelfde betekenis gaan delen, is interactie tussen de leden van een gemeenschap, in dit geval de organisatie, de sleutel tot succes (Cramer et al., p. 32). De kernwaarden zijn binnen Danone Research zowel direct na de overname als voor de nieuwe medewerkers door middel van een PowerPoint presentatie geïntroduceerd. Daarna is er weinig aandacht aan de implementatie van de kernwaarden besteed. Deze manier van implementeren lijkt niet erg effectief,

aangezien de respondenten de kernwaarden soms niet eens kunnen noemen en de betekenissen van Danone slechts ten dele door de respondenten zijn overgenomen.

Wat betreft de kennis die de respondenten van de kernwaarden hadden, was er een opvallend verschil. De respondenten die bij Numico werkten ten tijde van de overname door de Groupe Danone, hadden moeite om de kernwaarden te benoemen. De respondenten die na de overname bij Danone Research zijn aangenomen, konden de kernwaarden wel benoemen. Hiervoor kon ik twee mogelijke verklaringen vinden: ten eerste is het voor de nieuwere medewerkers minder lang geleden dat ze met de kernwaarden kennis hebben gemaakt, waardoor deze misschien verser in het geheugen liggen. Ten tweede gaven sommigen aan bewust voor Danone als werkgever te hebben gekozen en de kernwaarden voorafgaand aan de sollicitatie te hebben opgezocht.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag gaat over de mate waarin de respondenten de kernwaarden gebruiken om hun handelingen vorm te geven. De respondenten geven aan dat ze HOPE daar niet voor gebruiken, omdat deze waarden na de introductie nauwelijks verder zijn gecommuniceerd en ze de kernwaarden dus nauwelijks kennen. Willen de kernwaarden namelijk het handelen van de respondenten sturen, dan moeten ze in interactie betekenis krijgen en goed aansluiten bij de persoonlijke waarden van de respondenten (Cramer et al., 2004, p. 31; Schein, 2001, p. 26) en dat is hier niet het geval. Daarnaast blijkt er een tweede vierletter woord te bestaan, CODE. Dit waardensysteem is uitgebreid binnen Danone Research gecommuniceerd en door middel van activiteiten en workshops hebben de medewerkers deze vier waarden zelf betekenis kunnen geven. Sindsdien gebruiken de respondenten dit systeem veelvuldig om hun handelingen te coördineren. Het introduceren van een waardensysteem in interactie met de medewerkers leidt er dus toe dat deze zelfde medewerkers de kernwaarden als leidraad voor hun werkzaamheden gaan beschouwen (Schein, 2001, p. 85). De organisatie kan haar MVO-beleid dus aan CODE koppelen om te zorgen dat alle medewerkers dit beleid op dezelfde manier uitvoeren (Cramer, 2004, p. 14).

HOPE geeft volgens de respondenten weer hoe je als mens *bent* en CODE is juist een afspiegeling van hoe medewerkers het werk *doen*. In het licht van het ui-diagram van Hofstede (2007, p. 22) blijkt dat de twee waardensystemen elkaar niet uitsluiten, maar juist aanvullen. HOPE sluit goed aan bij de waarden van de respondenten en omvat daarmee de kern van de organisatiecultuur. De CODE-waarden vormen richtlijnen die het handelen van de respondenten coördineren en daarmee vormen ze de praktijken van de organisatiecultuur.



Afbeelding 8.1 :het uidiagram van Hofstede (2007, p.22) en de invulling van het uidiagram met HOPE en CODE.

De manier waarop CODE binnen Danone Research is geïmplementeerd en gecommuniceerd, is dus veel effectiever gebleken dan de manier waarop dat voor HOPE is gedaan. Daardoor heeft CODE nu een aantal taken van HOPE overgenomen als kernwaarden en vormen ze gezamenlijk de waarden van de organisatie. Volgens de respondenten lijken de twee waardensystemen wel op elkaar en sluiten ze ook bij elkaar aan. Wanneer de organisatie aan het begin HOPE dus op dezelfde manier had geïmplementeerd als ze nu met CODE gedaan hebben, hadden ze CODE misschien helemaal niet nodig gehad, omdat de vier officiële kernwaarden hun functie dan wel hadden kunnen vervullen. Uit deze casestudy blijkt dat het dus goed mogelijk is om na een fusie de kernwaarden van de moederorganisatie in de nieuwe vestiging te implementeren, maar dat dat in interactie met de medewerkers moet gebeuren en dat het niet voldoende is om de kernwaarden eenmaal te introduceren en er verder niets meer aan te doen.

8.2 DISCUSSIE

Er zijn in dit onderzoek een aantal elementen die de uitkomst van het onderzoek beïnvloed kunnen hebben. Ten eerste gaat het onderzoek over betekenisgeving en dat is een lastig proces. De semiotische analyse die ik heb uitgevoerd om te ontdekken op welke manier Danone de kernwaarden via de afbeeldingen representeert, is uitgevoerd vanuit mijn perspectief. Dat houdt in dat mijn sociaal-culturele achtergrond grote invloed heeft op de manier waarop ik de afbeeldingen interpreteer. Hoewel ik half Frans en half Nederlands ben en een master interculturele communicatie heb gedaan en me daardoor goed bewust ben van mijn sociaal-culturele achtergrond, denk ik dat mijn interpretaties alsnog door mijn perspectief beïnvloed zijn en dat het belangrijk is dit in het achterhoofd te houden tijdens het lezen van dit onderzoek.

Hiermee hangt samen dat ik 12 respondenten gevraagd heb op welke manier zij de kernwaarden zouden omschrijven en wat de kernwaarden voor hen betekenen. Ik heb geprobeerd voorafgaand aan het interview de respondenten op hun gemak te stellen door te vermelden dat het interview anoniem was, door te benadrukken dat het een onafhankelijk onderzoek was en door ze eerst over hun functie en taken te laten praten. Het is echter goed mogelijk dat de respondenten, of in elk geval sommige van hen, niet het achterste van hun tong hebben laten zien. Tel hierbij op dat ik 12 van de 250 medewerkers heb geïnterviewd en het wordt duidelijk dat ik slechts een klein deel van alle mogelijke betekenissen van de kernwaarden heb gevonden. Het zou voor de organisatie wellicht interessant kunnen zijn meer onderzoek te doen naar de heersende betekenissen door een groter deel of alle medewerkers hierover te bevragen.

Een tweede discussiepunt is het feit dat er binnen de organisatie momenteel erg op CODE gehamerd wordt. De medewerkers moeten hun doelen en beoordelingen daarop baseren en het algemene beleid wordt ook rond CODE gevormd. CODE is ongeveer anderhalf jaar geleden ingevoerd en recentelijk is er wederom een vierletter woord gepresenteerd: WISE. De vier bijbehorende woorden betreffen de veiligheid van de manier van werken. Respondent 2 merkte op dat CODE nu dus heel belangrijk is binnen de organisatie, maar dat het wel een in de tijd geplaatst waardensysteem is. Over zes maanden zou volgens hem de situatie weer anders kunnen zijn met een hoofdrol voor WISE. Het is bij het lezen van dit onderzoek dus goed om te kijken naar het ui-diagram van Hofstede (2007) en te

beseffen dat de waarden van een cultuur stabiel zijn, HOPE, terwijl de praktijken, CODE en WISE, vrij gemakkelijk kunnen veranderen

Een suggesties voor vervolgonderzoek is te bekijken hoe het verschil in kennis van de kernwaarden tussen de ex-Numico'ers en de nieuwere medewerkers is ontstaan. Dit kan namelijk te maken hebben met de overname van Numico door de Groupe Danone en een eventuele weerstand van de medewerkers tegen de opgelegde cultuur van deze nieuwe moederorganisatie.

LITERATUURLIJST



LITERATUURLIJST

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Chandler, D. (2002). *Semiotics. The basics*. London: Routledge.

Coenraad, P. (2010). *Waarden op de werkvloer*. (Scriptie). Geraadpleegd via: <http://igitur-archive.library.uu.nl/>.

Cramer, J. , Heijden, A. van der & Jonker, J.(2004). *Balanceren tussen denken en doen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.

Danone Nederland B.V. (n.d.a). *Bedrijf*. Geraadpleegd via: <http://www.danone.nl/Bedrijf.aspx> [14-04-2011].

Danone Nederland B.V. (n.d.b). *Contact*. Geraadpleegd via : <http://www.danone.nl/Contact.aspx> [26-04-2011].

Eijsbouts, A., Kristen, F., de Jongh, J., Schild, A. & Timmerman, L. (2010). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Deventer: Kluwer.

Foucher, Laurance (2010). La stratégie de développement durable de Danone. *Le portail Les Pieds sur Terre, 26-10-2010*. Geraadpleegd via : <http://lespiedssurterre-leblog.danone.com/la-strategie-de-developpement-durable-de-danone/> [14-04-2011].

Glastra, F. (2004). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.

Groupe Danone (2009). *Rapport Développement durable*.. Paris: Groupe Danone – Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale.

Groupe Danone (2010). *Rapport Développement durable*. Paris: Groupe Danone – Direction des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale.

Groupe Danone (n.d.a). *Danone, un modèle unique*. Geraadpleegd via <http://www.danone.com/notre-vision/un-modele-unique.html> [14-04-2011].

Groupe Danone (n.d.b) *Sustainable development*. Geraadpleegd via : <http://www.danone.com/en/sustainable-development/people.html> [04-06-2011].

Harrison, C. (2003, februari). How still images make meaning. *Technical Communication*, 20 (1), 46-60.

Hofstede, G. & Hofstede, G.-J. (2007). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.

Holliday, A., Hyde, M. & Kullman, J. (2004). *Intercultural communication. An Advanced Resource Book*. New York: Routledge.

Koot, W. & Hogema, I. (1990). *Organisatiecultuur*. Muiderberg: Coutinho.

Labasse, P. (1996, mei). Building Danone [special issue]. *Danone Panorama*, 46. Parijs: Groupe Danone.

MVO Nederland (2009). *Corporate Social Responsibility*. Den Haag: MVO Nederland.

MVO Nederland (n.d.a). *Dit is MVO Nederland*. Geraadpleegd via:
<http://www.mvonderland.nl/content/pagina/dit-mvo-nederland> [09-04-2011].

MVO Nederland (n.d.b). *Overheidsbeleid voor MVO*. Geraadpleegd via:
<http://www.mvonderland.nl/content/pagina/overheidsbeleid-voor-mvo> [11-04-2011].

MVO Nederland (n.d.c). *Wat is MVO?* Geraadpleegd via:
<http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo> [09-04-2011].

Netherlands National Contact Point (n.d.). *Wat is de OESO?* Geraadpleegd via:
<http://www.oesorichtlijnen.nl/kenniscentrum/veelgestelde-vragen/#oeso> [11-04-2011].

Nutricia (n.d.). *Onderzoek*. Geraadpleegd via:
http://www.kindervoedingsservice.nl/over%20nutricia/onderzoek.aspx?sc_lang=en [27-04-2011].

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *Excellente ondernemingen*. Utrecht: Uitgeverij Veen.

Ritsema, J. (2009). *Suske en Wiske. Het ongelooflijke onderzoek*. (Scriptie). Geraadpleegd via:
<http://igitur-archive.library.uu.nl/>.

Sacchi, L. (Ed.). (2009). *Economic and social report*. Paris: Groupe Danone.

Schein, E. (2001). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum.

Sociaal-Economische Raad (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Shockley-Zalabak, P. (2002). *Fundamentals of Organizational Communication. Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Boston: Allyn & Bacon.

Uitgeest, W. (2010). *De binnenkant van blauw*. Zeist: Uitgeverij Christoffor.

Watin-Agouard, J. (1998). Saga Danone. *Revue des marques*, 21. Geraadpleegd via : http://www.prodimarques.com/sagas_marques/danone/danone.php [14-04-2011].

Williams R. & Newton, J. (2007). *Visual Communication. Integrating Media, Art and Science*. London: Taylor & Francis Group.

Yanow, D. (1996). *How does a Policy Mean?* Washington: Georgetown University Press.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: designs and methods*. London: SAGE Publications.

INTERNE DOCUMENTEN DANONE

Intern document 1 (2011). PowerPoint *Objectives Supporting Life 2011*.

Intern document 2 (2009). Values Booklet – Baby and Medical.

Intern document 3 (2010). Supporting Life newsletter Spring 2010.

Intern document 4 (2010). Supporting Life newsletter Autumn 2010.

Intern document 5 (2010). Code @ Danone Research.

Intern document 6 (2010, maart). Code @ Danone Research – Brochure maart 2010.

Intern document 7 (2010, mei). Code @ Danone Baby Nutrition – Brochure mei 2010.

Intern document 8 (2011). Pamflet SOS Scholarship Programme.

Intern document 9 (2010). Powerpoint *How “Supporting Lives” got started*.

BRONNEN VAN DE AFBEELDINGEN VOORAFGAAND AAN ELK HOOFDSTUK:

VOORKANT: Danone Canada (n.d.) *Engagement*. Geraadpleegd via: <http://www.danone.ca/fr/engagement/valeurs.aspx> [05-06-2011].

HOOFDSTUK 1: Le story telling (2010, 15 maart). Danone 2/3: Le goût du storytelling [online weblog]. Geraadpleegd via : <http://lestorytelling.com/blog/page/14/> [04-06-2011].

HOOFDSTUK 2: Bourgeois, S. (2009, 31 maart). Danone fête ses 90 ans! Plurielles. Geraadpleegd via: <http://www.plurielles.fr/recettes-cuisine/danone-fete-ses-90-ans-4329008-402.html> [04-06-2011].

HOOFDSTUK 3: Watin-Agouard, J. (1998). Saga Danone. *Revue des marques*, 21. Geraadpleegd via : http://www.prodimarques.com/sagas_marques/danone/danone.php [04-06-2011]

HOOFDSTUK 4: Watin-Agouard, J. (1998). Saga Danone. *Revue des marques*, 21. Geraadpleegd via : http://www.prodimarques.com/sagas_marques/danone/danone.php [04-06-2011].

HOOFDSTUK 5: Watin-Agouard, J. (1998). Saga Danone. *Revue des marques*, 21. Geraadpleegd via : http://www.prodimarques.com/sagas_marques/danone/danone.php [04-06-2011].

HOOFDSTUK 6: Danone Canada (n.d.) *Engagement*. Geraadpleegd via: <http://www.danone.ca/fr/engagement/valeurs.aspx> [05-06-2011].

HOOFDSTUK 7: Bloomberg Businessweek (n.d.) Where to invest? [online beursinformatie]. Geraadpleegd via: http://images.businessweek.com/ss/06/12/1215_bestplays/source/8.htm [04-06-2011].

HOOFDSTUK 8: Winkel, A. (2011, 11 maart). Wageningen UR en Danone in miljoenenproject. *De Gelderlander*. Geraadpleegd via: <http://www.gelderlander.nl/voorpagina/devallei/8306792/Wageningen-UR-en-Danone-in-miljoenenproject.ece> [04-06-2011].

LITERATUURLIJST: Wedigier, J. (2007, 11 juli). Yoghurtmaker buys baby-food company. *The Sydney Morning Herald*. Geraadpleegd via: <http://www.smh.com.au/news/business/yoghurt-maker-buys-babyfood-company/2007/07/10/1183833516570.html> [04-06-2011].