

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67167>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-13 and may be subject to change.

EINDRAPPORTAGE

## BALANCEREN TUSSEN DENKEN EN DOEN

Het proces van operationalisering van het begrip  
maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen bedrijven

Prof. dr. Jacqueline Cramer  
Erasmus Centre for Sustainability & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam, Nederland  
Email: [jmcramer@xs4all.nl](mailto:jmcramer@xs4all.nl)

Drs. Angela van der Heijden – Junior onderzoeker  
Erasmus Centre for Sustainability & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam, Nederland  
Email: [vanderheijden@fsw.eur.nl](mailto:vanderheijden@fsw.eur.nl)

Dr. Jan Jonker – Universitair Hoofddocent en Senior onderzoeker  
Nijmegen School of Management – Katholieke Universiteit Nijmegen  
Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen, Nederland  
Email: [janjonker@wxs.nl](mailto:janjonker@wxs.nl)

**Rotterdam/Nijmegen, 20 december 2004**

## Voorwoord

Het onderzoeksproject 'Balanceren tussen denken en doen' maakt deel uit van het Nationaal Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken in de periode 2003-2004. Wij zijn hen zeer erkentelijk voor dit unieke initiatief.

Het onderzoek is gebaseerd op de ervaringen van achttien zeer verschillende bedrijven wat betreft omvang en sector. Zij hebben van 2000 tot 2002 deelgenomen aan het programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' (FDR) van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO), een onafhankelijke stichting welke sinds 1 oktober 2004 onderdeel is van het Kenniscentrum MVO (Cramer 2002; 2003). Na afloop van dit NIDO programma hebben de deelnemende bedrijven het proces van MVO elk op hun eigen wijze gecontinueerd. Het gaat om de volgende bedrijven: : AVR, Cebeco Egg Group/PAP, Coca-Cola Enterprises Nederland, DSM, Dumeco, Interface, KLM, Nuon, Ordina, Ouwehands Dierenpark, Peeze Koffie, Perfetti Van Melle, Pinkroccade, Rabobank, Sodexho, StoraEnso/Berghuizer papierfabriek, Uniqema en Ytong.

Wij danken de vertegenwoordigers van deze bedrijven voor hun bereidwilligheid om deel te nemen aan het onderzoek. Het was een groot genoegen om met hen van gedachten te wisselen en ervaringen te delen. Ook zijn wij erkentelijk voor de input van onze collega's betrokken bij andere projecten van het onderzoeksprogramma, tijdens de verschillende bijeenkomsten. Tenslotte danken wij de programmacommissie en de referenten Looijs en Jeurissen voor hun opbouwende commentaar op ons onderzoek.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Hoofdstuk 1: DOEL EN OPZET VAN HET PROJECT</b>	<b>4</b>
1.1 Doel van het onderzoeksproject	4
1.2 Vraagstelling	5
1.3 Onderzoeksmethodiek	5
<b>Hoofdstuk 2: VERLOOP VAN HET PROJECT</b>	<b>7</b>
2.1 Fasering van het project	7
2.2 Samenwerking: in het team en met andere projecten binnen het MVO programma	8
2.3 Onderzoeksoutput	9
<b>Hoofdstuk 3: PRAKTISCHE RESULTATEN</b>	<b>14</b>
3.1 Inleiding	14
3.2 Fasen in het MVO proces	14
3.3 Zes hoofdactiviteiten van MVO	17
3.4 Bedrijfsspecieke invulling van MVO	18
3.5 Verdieping van het implementatieproces van MVO	19
3.6 Tien gouden regels	23
3.7 Diagnose instrument	24
<b>Hoofdstuk 4: WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN</b>	<b>29</b>
4.1 Introductie	29
4.2 Theoretisch kader	29
4.3 Betekenisverlening binnen de onderzochte bedrijven	33
4.4 Verdieping van het implementatieproces van MVO	40
4.5 Conclusies	48
<b>Hoofdstuk 5: SLOTCONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>52</b>
<b>Referenties</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1: CV'S VAN AUTEURS</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage 2: PUBLICATIES</b>	<b>59</b>

## **Hoofdstuk 1: DOEL EN OPZET VAN HET PROJECT**

### **1.1 Doel van het onderzoeksproject**

Het Nederlandse bedrijfsleven ervaart een toenemende (internationale) maatschappelijke druk om bij het streven naar winstmaximalisatie (Profit) steeds meer rekening te houden met de ecologische kwaliteit (Planet) en het welzijn van mensen binnen en buiten de eigen organisatie (People). Dit veranderende streven wordt ook wel “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (MVO) genoemd. Hoe bedrijven hierop het beste kunnen reageren en inspelen, is niet te beantwoorden met één aanpak, strategie of scenario. Leren omgaan met MVO leidt tot een zoekproces waarin betrokkenen samen inhoud, vorm en (collectieve) betekenis ontwikkelen.

Bedrijven moeten eigen keuzes maken in de wijze waarop zij dit proces vormgeven. Leidend is daarbij hun eigen bedrijfsfilosofie, – strategie en de daaruit voortvloeiende businesspropositie. Tegelijkertijd is sprake van doorlopende dynamische interactie met de omgeving. De verschillende signalen uit de omgeving afgegeven door diverse belanghebbenden (‘stakeholders’) dienen opgevangen en intern vertaald te worden. Het is de ontwikkeling en vormgeving van dit keuzeprocess dat in dit onderzoek centraal staat. Het uitgangspunt daarbij is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen beklijft indien betrokkenen er betekenis aan kunnen geven in en door hun eigen doen en laten.

Wanneer de keuze is gemaakt om met MVO aan de slag te gaan komt een zoekproces op gang waarin op basis van trial en error passende antwoorden en oplossingen worden ontwikkeld. Dit zoekproces is vooral een kwestie van ‘vingertoppen gevoel’, lef en betrokkenheid. Managers spelen daarbij een belangrijke rol. Zij zijn het die uiteindelijk de positie en de ‘macht’ hebben om in de “rommelige” dynamiek tussen het eigen bedrijf en de omgeving keuzes te maken die stapsgewijs het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen vorm en inhoud geven.

De afgelopen jaren zijn verschillende bedrijven gestart met een proces om invulling te geven aan MVO binnen de eigen organisatie. Daardoor is de nodige ervaring opgedaan. In deze bedrijven kan als gevolg worden nagegaan hoe zij de afgelopen jaren in interactie met hun omgeving daadwerkelijk zijn omgegaan met een

verscheidenheid aan vraagstukken rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op basis van die (empirische) ervaring is het mogelijk om van binnenuit te achterhalen en te reconstrueren waarom welke keuzes op welk moment en door wie gemaakt zijn. Het doel van dit onderzoeksproject is dan ook om op een systematische manier inzicht te ontwikkelen in de wijze waarop een groep bedrijven MVO (tot nu toe) heeft geoperationaliseerd, afhankelijk van hun eigen bedrijfscontext. Door deze zoek- en keuzeprocessen van verschillende bedrijven in kaart te brengen en met elkaar te vergelijken kunnen naar verwachting patronen van handelen worden onderscheiden. Zo worden overeenkomsten en verschillen zichtbaar ten aanzien van de concrete invulling van MVO én op bedrijfsniveau én over de onderzochte groep van bedrijven heen. Dit verschaft de betrokken bedrijven een systematisch (kwalitatief) beeld van de wijze waarop in verschillende situaties op een zinvolle wijze betekenis gegeven kan worden aan MVO. Voor derden levert dit naar verwachting waardevolle inzichten op om in hun eigen situatie het nog op te starten proces sneller en effectiever vorm te geven. Op theoretisch niveau beoogt het onderzoek systematisch inzicht op te leveren in het implementatie-proces van MVO op bedrijfsniveau en de verschillende factoren die daarbij een rol spelen. Op basis van deze uitkomsten kan naar verwachting een praktische handreiking worden ontwikkeld resulterend in een diagnose instrument.

## **1.2 Vraagstelling**

In het licht van bovenstaande is in dit onderzoek sprake van drie in elkaar overlopende vragen:

- Hoe verloopt het zoekproces van betekenisverlening aan MVO op (individueel) bedrijfsniveau en welke factoren (o.a. leiderschap, cultuur, stakeholders, tijd e.d.) spelen daarbij een rol?
- Kan op basis van een systematische vergelijking tussen bedrijven geconstateerd worden dat sprake is van bepaalde (handeling)patronen in de wijze waarop zij omgaan met dit proces?
- Zijn deze patronen zodanig te typeren dat hieruit een voor de praktijk bruikbaar diagnose instrument kan worden ontwikkeld?

## **1.3 Onderzoeksmethodiek**

Het onderzoek is gebaseerd op de ervaringen van achttien zeer verschillende bedrijven wat betreft omvang en sector. Zij hebben van 2000 tot 2002 deelgenomen aan het

programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' (FDR) van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO), een onafhankelijke stichting welke sinds 1 oktober 2004 onderdeel is van het Kenniscentrum MVO (Cramer 2002; 2003). Na afloop van dit NIDO programma hebben de deelnemende bedrijven het proces van MVO elk op hun eigen wijze gecontinueerd. Het gaat daarbij om de volgende bedrijven: AVR, Cebeco Egg Group/PAP, Coca-Cola Enterprises Nederland, DSM, Dumeco, Interface, KLM, Nuon, Ordina, Ouwehands Dierenpark, Peeze Koffie, Perfetti Van Melle, Pinkroccade, Rabobank, Sodexho, StoraEnso/Berghuizer papierfabriek, Uniqema en Ytong.

De ervaringen van deze achttien bedrijven vormen een rijke bron van kennis over de wijze waarop het zoekproces van MVO verloopt. Deze kennis is systematisch onderzocht op basis van een kwalitatieve onderzoeks aanpak. De bedrijfs cases werden bestudeerd vanuit een sociaal-constructivistische optiek waarin centraal staat dat mensen hun wereld (dagelijks opnieuw) construeren op basis van sociaal-symbolische (inter)acties zoals taal, symbolen en betekenisvol gedrag. Kwalitatief betekent hier dat in het onderzoek verschillende (data)bronnen zijn geraadpleegd dan wel ontwikkeld aan de hand waarvan dit zinvolle gedrag onderzocht kon worden. Kwalitatief betekent hier ook dat er niet op de een of andere wijze 'geteld' is; dat wat mensen doen komt tot uitdrukking in 'artefacten' die niet telbaar of deelbaar zijn. Het sociaal-constructivisme is daarmee gebruikt als een (paradigmatische) *world view* en in het verlengde daarvan als de grondslag voor een *methodologie*.

## Hoofdstuk 2: VERLOOP VAN HET PROJECT

### 2.1 Fasering van het project

Het project is opgebouwd uit de volgende fasen:

**Fase 1** bestond uit een systematische 'historische' inhoudsanalyse op basis van onder meer jaarverslagen en beleidsdocumenten van de betrokken achttien bedrijven<sup>1</sup>. De analyse richtte zich in het bijzonder op de verschillende manieren waarop ieder individueel bedrijf in de laatste vijf jaar in officiële documenten intern en extern heeft gecommuniceerd over MVO. Bij die analyse is een onderscheid gemaakt in vier categorieën te weten: taal, thema's, systemen en activiteiten. Daarnaast is onderzocht welke *drivers* - op te vatten als belangrijke richtinggevende gebeurtenissen - het proces van MVO beïnvloed hebben. Tot slot is in deze fase van documentanalyse onderzocht welke motieven de bedrijven noemden om zich met het onderwerp MVO bezig te houden. Deze fase is uitgevoerd in de periode januari 2003 - juni 2003. De resultaten van deze analyse zijn gebruikt om te komen tot de ontwikkeling van een protocol voor van de interviews die in Fase 2 zijn afgenomen.

**Fase 2** betrof een ronde semi-gestructureerde interviews met alle achttien bedrijven die aan dit onderzoek mee werkten. Het doel van deze interviews was om een eerste indicatie te krijgen van de betekenis die de geïnterviewden geven aan MVO en de aard van het invoeringsproces dat in het bedrijf had plaatsgevonden. De interviews dienden enerzijds als *update* van de stand van zaken en anderzijds als een eerste procesanalyse van de ontwikkeling van MVO binnen de bedrijven. Centraal stonden vragen gericht op de voortgang die met MVO is geboekt, de stappen die in dat proces zijn gezet en de factoren die daarop van invloed zijn geweest. Deze interviews zijn afgenomen in de periode juni 2003 – oktober 2003. De verwerking van deze op band opgenomen achttien interviews vond plaats van augustus tot december 2003. Elk van deze interviews is verwerkt in een (intern) verslag. Analyse van deze verslagen maakte het mogelijk een eerste indicatie te krijgen van het feitelijke verloop van de zoek- en keuzeprocessen rond MVO op bedrijfsniveau.

---

<sup>1</sup> De inhoudsanalyses, interviews en seminar zijn verricht bij en met de volgende bedrijven: AVR, Cebeco Egg Group/PAP, Coca-Cola Enterprises Nederland B.V., DSM, Dumeco,



**Fase 3** bestond uit groepsgesprekken bij vier bedrijven<sup>2</sup> die al gevorderd zijn met de implementatie van MVO en die tijdens het proces verschillende aanpakken ontwikkeld hebben. Deze groepsgesprekken vonden plaats met vier tot zes mensen binnen de organisatie die een belangrijke rol hebben gespeeld bij de verankering van MVO in het bedrijf. Iedere groep reconstrueerde het verloop van het implementatieproces in hun organisatie. Daarbij stonden de collectivisering van een eigen betekenis aan MVO en de factoren die het proces beïnvloeden centraal. Het doel van de gesprekken was te komen tot een verdieping van de eerder verkregen empirische en theoretische onderzoeksresultaten. Deze groepsgesprekken vonden plaats in de periode juni - september 2004. De vier gesprekken zijn vastgelegd op band. Daarnaast zijn tijdens de bijeenkomsten door de onderzoekers aantekeningen gemaakt en is aan de deelnemers gevraagd om door middel van schema's en schetsen weer te geven op welke wijze het proces van betekenisverlening had plaatsgevonden. Bij elkaar leverde dit rijke bronnen aan informatie op welk met elkaar vergeleken konden worden (triangulatie). Bij elkaar zijn deze bronnen gebruikt om na afloop van elk groepsgesprek een chronologisch verslag te maken wat ter verificatie voorgelegd is aan de deelnemers. In augustus 2004 heeft de verwerking en voorlopige analyse van de eerste drie casussen plaatsgevonden. In de periode september-oktober 2004 heeft de analyse van de vierde en laatste casus plaatsgevonden.

**Fase 4** bestond uit een verificatie van de uitkomsten van de voorgaande fases door middel van een seminar met zes van de achttien bedrijven, waarbij de onderzoeksresultaten werden gepresenteerd en bediscussieerd. Het diagnosemodel dat als praktisch resultaat van het onderzoek is ontwikkeld, is tijdens deze bijeenkomst getoetst. Op grond van de verkregen feedback bleek het model volgens de deelnemers goed bruikbaar voor de invoering van MVO. Op basis van hun reacties is het model op kleine punten aangepast.

## **2.2 Samenwerking: in het team en met andere projecten binnen het MVO programma**

Het projectteam kwam gedurende de twee jaar van het onderzoeksproject gemiddeld elke 4 weken bijeen om de voortgang en de theoretische en praktische kanten van het

---

Interface, KLM, Nuon, Ordina, Ouwehands Dierenpark, Peeze Koffie, Perfetti Van Melle, PinkRoccade (telefonisch), Rabobank, Sodexho, StoraEnso/Berghuizer, Uniqema en Ytong.  
<sup>2</sup> De volgende vier bedrijven hebben meegewerkt aan in-depth groepsgesprekken: Coca-Cola Enterprises Nederland, Interface, Rabobank en Stora Enso Berghuizer Papierfabriek.

onderzoek te bespreken. Tussendoor werd bilateraal veelvuldig overlegd tussen de leden van het onderzoeksteam.

Binnen het MVO onderzoeksprogramma als geheel heeft vooral bilateraal overleg plaatsgevonden met de onderzoekers van projecten die duidelijke raakvlakken vertoonden met het project 'Balanceren tussen denken en doen'. Dit waren de projecten 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen als collectieve competentie' en 'Dutch Corporate Social Responsibility and its European context'.

Het onderzoeksteam heeft alle bijeenkomsten bijgewoond die in het kader van het onderzoeksprogramma MVO werden georganiseerd en zelf ook driemaal een presentatie over het onderzoek gehouden tijdens deze bijeenkomsten.

### **2.3 Onderzoeksoutput**

#### *Papers gepresenteerd op internationale conferenties*

J. Cramer, Implementation of Corporate Social Responsibility in Dutch Industry, paper gepresenteerd op de European Foundation for Quality Annual Congress 'Social dimensions of organizational excellence', The Hague, June 5 2003.

J. Cramer, J. Jonker and A. van der Heijden, Making Sense of Corporate Social Responsibility, paper gepresenteerd op de conferentie Managing on the Edge, Nijmegen, 25-26 September, 2003.

J. Jonker, J. Cramer and A. van der Heijden, (Re)constructing the Process of Embedding Corporate Social Responsibility, paper gepresenteerd op de conferentie Managing on the Edge, Nijmegen, 25-26 September, 2003.

J. Cramer, Learning about Corporate Social Responsibility; The Dutch Experience, paper gepresenteerd op de Greening of Industry Conference, San Francisco, 12-15 October, 2003.

J. Cramer, Corporate Social Responsibility (CSR) in the Dutch arena, paper gepresenteerd op de Conference CSR Discovery, Wildbad Kreuth, 29-31 January 2004.

J. Cramer and J. Jonker, The Dutch national research programme on Corporate Social Responsibility (CSR) 2003-2004, Wildbad Kreuth, 29-31 January 2004.

J. Cramer, J. Jonker en A. van der Heijden, De wisselwerking tussen denken en doen: Het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk. Paper voor

het congres 'Naar een praktijkgerichte onderzoeksagenda voor (Maatschappelijk) Verantwoord Ondernemen', georganiseerd door Universiteit Gent (Vakgroep Management en Organisatie) en Universiteit van Amsterdam (Stichting Verantwoord Ondernemen), in Gent, België, 3 februari 2004.

J. Cramer, A. van der Heijden en J. Jonker, Corporate Social Responsibility: Balancing Between Thinking And Acting, paper gepresenteerd op The Inter-Disciplinary CSR Research Conference, University of Nottingham, International Centre for Corporate Social Responsibility, 22-23 oktober 2004.

### *Lezingen*

J. Cramer, Praktijkervaringen met duurzaam ondernemen, lezing tijdens de workshop 'Duurzaam ondernemen' georganiseerd door de Vereniging van Milieukundigen (VVM), Utrecht, 25 april 2003.

J. Cramer, Duurzaam ondernemen, lezing in het kader van BSn Management Podium, Buren, 12 mei 2003.

J. Cramer, Learning about Corporate Social Responsibility, Lecture ICA (InterCompany Association), Seminar 'Corporate Social Responsibility in Practice', The Hague, October 2, 2003.

J. Cramer, Implementation of Corporate Social Responsibility in Dutch Industry, lecture presented at the Workshop Corporate Social Responsibility; Der Beitrag von Innovations- und Technikanalyse im Managementprozess; Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Germany, November 13, 2003.

J. Cramer, Learning about Corporate Social Responsibility; The experimental Laboratory of the Dutch National Initiative for Sustainable Development, organized by SOL (Sustainability and Organizational Learning), Paris, March 25 2004.

J. Cramer, Duurzaam ondernemen in de praktijk – Cases, lezing voor de Leergang Duurzaam Ondernemen Avondopleiding Bedrijfskunde Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 8 juni 2004.

J. Cramer, Betekenisverlening aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, lezing voor de Postdoctorale Opleiding Co-Creatie en Co-creatie Wetenschappen, 's Graveland, 21 september 2004.

J. Cramer, J. Jonker en A. van der Heijden, De wisselwerking tussen denken en doen: Het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk. Lezing tijdens het congres 'Naar een praktijkgerichte onderzoeksagenda voor (Maatschappelijk) Verantwoord Ondernemen', georganiseerd door Universiteit Gent (Vakgroep

Management en Organisatie) en Universiteit van Amsterdam (Stichting Verantwoord Ondernemen), in Gent, België, 3 februari 2004.

A. van der Heijden, Developing meaning in action: making sense of Corporate Social Responsibility. Sessielezing bij de conferentie 'Ethics and Entrepreneurship', georganiseerd door European Business Ethics Network (EBEN) in Enschede, 24-26 juni 2004.

A. van der Heijden, Implementing Corporate Social Responsibility. Presentatie op de conferentie 'Corporate Social Responsibility. Less government with more results?', Ludwig von Mises Institute Europe en IRRI-KIIB, Brussel, 22 September 22, 2004.

#### *Publicaties op website*

J. Jonker, J. Cramer and A. van der Heijden, 'Developing Meaning in Action: (Re)constructing the process of Corporate Social Responsibility (CSR) in Companies, No16-2004 *ICCSR Research Papers Series*, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, ISSN 1479-5124, <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/paperseries.html>.

Cramer, J., A. van der Heijden and J. Jonker (2004), 'Corporate Social Responsibility: Balancing Between Thinking and Acting', *ICCSR Research Paper Series*, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School (in press).

#### *Wetenschappelijke publicaties*

J. Cramer, 'Corporate Social Responsibility: Lessons Learned', *Environmental Quality Management*, Winter 2003, p. 59- 66.

Jacqueline Cramer, Angela van der Heijden en Jan Jonker, 'Balanceren tussen denken en doen. Maatwerk in betekenisverlening aan maatschappelijk verantwoord ondernemen', *M&O*, 58, nr.4/5, 2004, p.146-160.

J. Cramer, 'Redefining Positions in Society', in: Habisch, A., J. Jonker, M. Wegner and R. Schmidpeter (eds.). *CSR Across Europe*, Springer Verlag (Heidelberg) ISBN 3-540-23251-6, pp. 87-96.

J. Cramer, J. Jonker and A. van der Heijden. 'Making Sense of Corporate Social Responsibility', *Journal of Business Ethics*, December 2004.

J. Cramer, 'Experiences with structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry', *Journal of Cleaner Production*, 13, nr.6, May 2005, pp. 583-592.

- J. Cramer, 'Company Learning about Corporate Social Responsibility', *Business Strategy and the Environment* (in press).
- J. Cramer, 'Corporate Social Responsibility in Dutch Industry', *Corporate Social Responsibility* (in press).
- J. Cramer and Angela van der Heijden, 'Corporate Social Responsibility as a tailor-mader Search Process', in: J. Jonker and M. de Witte eds. (2005), *The Challenge of Organising and Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave McMillan (UK) (in press).
- J. Cramer, A. van der Heijden en J. Jonker, 'Het zoekproces naar de betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen', in: Nikolay A. Dentchev, Aimé Heene, Cor A.J. Herkströter en Frank J. de Graaf red. (2005), *(Maatschappelijk) Verantwoord Ondernemen Pragmatisch Bekeken*, Gent: Academia press (in press).
- J. Cramer, A. van der Heijden en J. Jonker, 'Corporate Social Responsibility: Balancing between thinking and acting', *Corporate Governance Review* (submitted).
- J. Cramer and A. Loeber, 'Public Interest and Private Policy: The Case of Implementing Corporate Social Responsibility in Dutch Industry', *Environmental Policy & Planning* (submitted).
- J. Cramer and A. van der Heijden, 'Sensemaking in Business: The Case of Corporate Social Responsibility', *Business & Society* (submitted)

#### *Populair wetenschappelijke publicaties*

- J. Cramer, 'De weg naar een nieuwe manier van denken en doen', *Arena*, nr.2, maart 2003, pp. 16-17.
- J. Cramer, 'Duurzaam ondernemen is geen trucje', in: K. Roseboom (red.), *Koperen Oogst*, 12 jaar rijksstimulering 'Natuur en Milieueducatie' en 'Leren voor Duurzaamheid', NCDO, Amsterdam, 2003, pp. 57-61.
- J. Jonker, 'Verantwoord Ondernemen: organisatiekunde met het oog op de toekomst', *\_ORG, Magazine voor Managementwetenschappen*, Special Issue MVO, augustus 2003, pp. 8 – 11.
- J. Cramer, 'Duurzaam ondernemen kampt met tempoverschillen', *Arena*, 2, 2004, pp. 6-7.
- J. Jonker en A. Van der Heijden: 'Organiseren met het oog op de maatschappij. De ontwikkeling van een vier fasen-model voor de invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen', *Methoden Technieken en Analyses voor Personeelsmanagement*, Afl. 75, April 2004, pp. 1-17.

J. Cramer en A. van der Heijden, 'Invoering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Een handreiking', *Management Executive* (in press).

J. Cramer en A. van der Heijden, 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als Zoekproces', *Arena* (submitted).

## **Hoofdstuk 3: PRAKTISCHE RESULTATEN**

### **3.1 *Inleiding***

De invoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen 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. Op basis van de ervaringen van de achttien bedrijven wordt een praktische handreiking ontwikkeld welke bedrijven helpt MVO zo effectief mogelijk kunnen invoeren. Deze handreiking wordt gepresenteerd in de vorm van een diagnose instrument.

Hierna wordt allereerst geanalyseerd welke verschillende betekenissen de groep van de achttien bestudeerde bedrijven geeft aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Organisaties creëren intern draagvlak voor MVO door middel van betekenisverlening. Ook wordt nagegaan hoe deze bedrijven daadwerkelijk het zoekproces naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in gang hebben gezet. Dit zoekproces is vervolgens binnen vier bedrijven gedetailleerder bestudeerd. Op grond van deze ervaringen wordt een aantal algemene conclusies getrokken over de wijze waarop de invoering van MVO binnen bedrijven zo effectief mogelijk kan verlopen. Deze conclusies zijn weliswaar gebaseerd op een beperkte maar wel zeer waardevolle onderzoekspopulatie. Daarom kunnen hieruit diverse lessen getrokken worden welke overdraagbaar zijn naar andere bedrijven die het proces van MVO op effectieve wijze willen vormgeven. Het zijn deze inzichten die gebruikt worden bij het ontwikkelen van een praktische handreiking in de vorm van een diagnose instrument. Bij de vormgeving van dat instrument staat een richtinggevende vraag centraal: Hoe krijgen toekomstige gebruikers zicht op het verloop van het zoekproces van betekenisverlening aan MVO op (individueel) bedrijfsniveau en welke factoren spelen daarbij voor hen een rol?

### **3.2 *Fasen in het MVO proces***

Hoe hebben de achttien onderzochte bedrijven MVO vormgegeven? Uit hun bedrijfservaringen blijkt dat zowel onzekerheid als ambiguïteit aanzetten tot de behoefte aan betekenisverlening. De coördinatoren die betrokken waren bij het NIDO-

programma zochten aanvankelijk vooral naar de betekenis van MVO als gevolg van onzekerheid. Zij maakten gebruik van de diversiteit aan beschikbare ervaringen van de andere aan het NIDO programma deelnemende bedrijven om voor zichzelf een beeld te vormen van MVO. “Iedereen had in essentie dezelfde vragen, maar de manier waarop ermee werd omgegaan was verschillend. Daardoor kon je ook je eigen problematiek aftasten en antwoorden vinden, zo werd gezegd.” Toen zij vervolgens het algemene concept MVO gingen vertalen naar de context van hun eigen bedrijf, ontstond zowel bij hen als bij anderen verwarring over de diversiteit aan verwachtingen en mogelijkheden om een balans tussen People, Planet en Profit te vinden. Naast *onzekerheid* wordt zo empirisch onderbouwd dat ook *ambigüiteit* aanleiding voor betekenisverlening is. Of, zoals één van de coördinatoren het treffend formuleerde: “Het blijkt toch moeilijk om een voorbeeldproject te vertalen naar andere bedrijfsonderdelen.” Uit de analyse van zowel de interviews als de groepsgesprekken blijkt dan ook dat het thema MVO zeer verschillend opgepakt wordt. Ieder bedrijf lijkt zijn eigen weg te volgen. Toch komt er een duidelijk gefaseerd patroon naar voren in het proces van invoering van MVO.

#### *Fase 1: Diffuse ontvankelijkheid voor MVO*

Het proces van MVO begint met een diffuse ontvankelijkheid voor MVO. Er vindt bewustwording plaats dat het thema van belang kan zijn voor de organisatie. Elke aanleiding of set van aanleidingen vormt een beginpunt voor een bedrijf om op een eigen specifieke manier met MVO aan de slag te gaan. Zo zei een vertegenwoordiger van één van de bedrijven: “We staan midden in de maatschappij met ons product en daardoor willen veel partijen zich ermee bemoeien. Veel emotie rondom het imago van ons product heeft te maken met die zichtbare plaats in de samenleving.” Het belangrijkste resultaat van deze fase is dat MVO bij het bedrijf op de interne agenda komt te staan.

#### *Fase 2: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf*

Wanneer een bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag gaat, wordt vaak intern een coördinator benoemd. Deze persoon functioneert als initiator en katalysator. Hij/zij start verschillende kleine projecten op en begint zo met de verspreiding van het ‘MVO-concept’ op meerdere manieren. Een aantal bedrijven hangt bijvoorbeeld in de entreehal een informatiebord op dat het dagelijks energieverbruik bijhoudt of hanteert een zichtbare registratie van ongevallen, “om het bewustzijn te creëren van zo



duurzaam mogelijk bezig proberen te zijn”. Een ander bedrijf stelt in overleg met directie en stafmedewerkers concrete MVO-thema’s als voeding en gezondheid vast en gaat daarmee aan de slag. Gezamenlijk leiden deze activiteiten tot een situatie waarbij gaandeweg meer overeenstemming wordt bereikt over de nog steeds vrij ruime opvatting van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De coördinator ziet zichzelf als een ‘makelaar’ die voortdurend bezig is het algemene MVO-denken te vertalen in een taal én in acties die passen bij de organisatie en meer specifieke bedrijfsonderdelen. Eén van hen verwoordt dit als volgt: “Je probeert de situatie zodanig te vertellen dat ieder het als zijn eigen situatie herkent.”

### *Fase 3: Vergroten van het interne draagvlak*

Door deze activiteiten in fase 2 begint het bedrijf geleidelijk te leren hoe het MVO kan vormgeven. Gaandeweg raken ook steeds meer mensen betrokken. Binnen de organisatie vindt geleidelijk een verschuiving plaats naar een gedeeld waarden-kader, waardoor een bedrijfsspecifieke invulling van MVO ontstaat. Dit kader wordt niet vanaf een nulpunt opgebouwd. Voor een deel bestaat het al doordat sommige bouwstenen van MVO reeds aanwezig zijn in de organisatie. Dit betekent dat het bestaande waarden-kader nieuwe betekenissen en nieuwe accenten en een daar aan gekoppelde invulling krijgt in het licht van MVO. In deze fase wordt MVO bij steeds meer mensen in de organisatie bekend. Het proces is gericht op het zoeken naar draagvlak voor MVO. Zoals één van de geïnterviewden het verwoordde: “Je moet een collectieve mentale verandering bewerkstelligen om het bestaansrecht ervoor te krijgen”. Een ander gaf aan: “Je bent bezig om het gedachtegoed te laten bekliven, zodat mensen zelf verder gaan denken.” Deze geïnterviewde zette de verbreding van draagvlak in gang door te zorgen dat “bepaalde mensen zich mede betrokken voelden: iemand van personeelszaken, marketing en een directielid”. Ook zorgde hij dat ieder project een openlijk aangewezen “peetvader” had.

### *Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden*

De mentale verandering naar MVO maakt dat binnen de onderneming in de loop van de tijd gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. Bij één van de bedrijven gebeurde dit op de volgende wijze: “Via interviews binnen ons bedrijf zijn we gaan kijken wat er in de organisatie leeft en welke criteria voor maatschappelijke betrokkenheid we willen formuleren. (...) Dat heeft het besef verbreed. Binnen de groep en subgroepen vond

een leerproces plaats. Je leert van elkaar wat de beeldvorming en het kader van duurzaamheid zijn. (...) Je begint met een theoretische invalshoek en door gesprekken met elkaar benader je het ook meer praktisch en bepaal je met elkaar de gedachten erachter.”

Naarmate de invoering van MVO succesvoller verloopt, ontwikkelt een bedrijf zich steeds verder in de richting van de bovengenoemde fasering van MVO. MVO is dan ook op te vatten als een continu verbeteringsproces, waarbij over een grote diversiteit aan onderwerpen bewustwording en bedrijfsspecifieke invulling moet plaatsvinden. In de praktijk volgen organisaties daarin zeker niet altijd een rechte lijn van de eerste naar de vierde fase.

### **3.3 Zes hoofdactiviteiten van MVO**

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat bedrijven het omgaan met MVO ervaren als een zoekproces waarin ieder bedrijf eigen prioriteiten bepaalt die passen binnen de eigen context. De volgorde waarin bedrijven de activiteiten op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen in gang zetten, verschilt. Maar uiteindelijk besteden bedrijven die MVO structureel aanpakken, allen zij het in wisselende volgorde en samenstelling aandacht aan de volgende hoofdactiviteiten:

- Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode
- Het opzetten van een dialoog met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie
- Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied
- Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem
- Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen
- Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten

*Overzicht Hoofdactiviteiten van MVO*

Uit het onderzoek komt naar voren dat om de invoering van MVO zo succesvol mogelijk te laten verlopen het verstandig lijkt om met die hoofdactiviteiten te beginnen die goed aansluiten bij de eigen bedrijfsspecifieke benaderingswijze van MVO.

### **3.4 Bedrijfsspecifieke invulling van MVO**

Hoe wordt door de achttien onderzochte bedrijven op een praktisch gerichte manier betekenis verleend aan MVO in de loop van het proces? Uit de analyse van de jaarverslagen van de achttien bedrijven blijkt duidelijk een verschuiving op te treden in de wijze waarop maatschappelijk verantwoord ondernemen als thema wordt geadresseerd. Zo wordt zichtbaar dat in de afgelopen vijf jaar bij vrijwel alle bedrijven – in ieder geval in taal - MVO steeds meer aandacht krijgt. Als voorbeeld hiervan zijn de veranderingen in taalgebruik illustratief in de volgende drie bedrijven:

Bedrijf 1: Milieuzorgplan → milieu-benchmark → duurzaamheid → sociale, ecologische en economische doelstellingen

Bedrijf 2: Klantgerichtheid → investeren in mensen → transparante organisatie → maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bedrijf 3: Ketenbeheer → corporate governance → duurzaam ondernemen → voortdurende dialoog met belanghebbenden

Uit het onderzoek blijkt ook dat ieder bedrijf zijn eigen betekenis van MVO ontwikkelt als gevolg van de wisselwerking tussen huidige confrontaties met MVO-situaties en bedrijfsspecifieke vaardigheden en middelen. Hoewel alle coördinatoren streven naar het verankeren van MVO in hun organisatie, leggen ze in hun MVO activiteiten verschillende accenten. Een aantal concentreert zich bijvoorbeeld (soms in eerste instantie) op een milieu-gerelateerde invulling: “We werken met soja-inkt, papier zonder chloor, porceleinen bekers etc. Wij proberen zo min mogelijk belasting ten opzichte van het milieu te genereren. Dat is een manier van denken”. Ook kan een maatschappelijke invulling van MVO centraal staan: “We hebben meerdere keren bekeken of we de milieukant wilden betrekken in de MVO-activiteiten, maar het werd toch een te kwetsbaar onderwerp gevonden. Het zou teveel energie kosten om de *mindset* op dat gebied te veranderen. (...) Wij richten ons vooral op mensen, wij zijn een dienstverlener en dus gaat het om de mensen die hier werken. We willen via externe maatschappelijke programma’s onze medewerkers opleiding en motivatie bieden.”

Alle coördinatoren geven aan dat zij doorlopend zoeken naar – en bezig zijn met het ontwikkelen van - draagvlak voor MVO in de eigen organisatie. Zij streven – mogelijk eerst impliciet maar gaandeweg steeds explicieter - naar een andere kijk op het ondernemen van hun bedrijf en daarmee naar een mentale verandering. Ze zoeken via het creëren van draagvlak naar hun eigen invulling van MVO. “Het gaat om het zoeken naar een reden om iets te doen: wat is ons belang? Wat doen we, waarom en wat past bij ons?”, aldus één van de coördinatoren. Om het draagvlak te verbreden ontwikkelen de coördinatoren meestal hele concrete, tastbare activiteiten waarover zij formeel en informeel communiceren.

Om de interesse voor MVO van mensen binnen het bedrijf te mobiliseren, zijn de coördinatoren geneigd hun taal aan te passen aan die van hun collega's. Zij genereren een aangepaste terminologie, die is afgeleid uit het algemene concept van MVO. Sommige bedrijven hanteren bijvoorbeeld een eigen, unieke term in plaats van de begrippen MVO of duurzaam ondernemen, zoals 'Coca-Cola Cares'. Een ander bedrijf voegt de p's van 'product' en 'processes' toe aan de drie p's van people, planet en profit. De coördinatoren richten hun communicatie in passende taal vaak op concrete activiteiten en doelen. Op deze manier maken ze tegelijkertijd een vertaling van het abstracte, multi-interpretabele concept van MVO. Ze stemmen de opvatting van MVO af op de vaak pragmatische bedrijfscultuur en creëren zo ruimte voor eigen activiteiten. Zij blijken in staat tot het initiëren en stimuleren van verandering richting MVO binnen hun eigen organisatorische context en creëren daarmee draagvlak in de organisatie.

### **3.5 *Verdieping van het implementatieproces van MVO***

Om het verloop van het proces van invoering van MVO beter te begrijpen is met vier van de deelnemende bedrijven een groepsessie georganiseerd met vier tot vijf sleutelpersonen. Drie organisaties (A, B en C) zijn productiebedrijven. Het zijn Nederlandse vestigingen van een internationaal opererend bedrijf. Bedrijf D is een Nederlands dienstverlenend bedrijf dat wereldwijd opereert. Doel van dit groepsgesprek was om door de deelnemers ter plekke het proces van betekenisverlening te laten reconstrueren. Het gezamenlijk en face-to-face maken van die reconstructie kon mogelijk vergeten elementen en gebeurtenissen bij de deelnemers triggeren. Deze groepsaanpak had ook het voordeel van een onderlinge verificatie wat de betrouwbaarheid van de genereerde uitkomsten ten goede kwam.

Bedrijf A pakte in 2000 MVO op in reactie op kritiek van derden op haar beleid. Eerst richtte het bedrijf zich op de invoering van een strategisch beleid op milieugebied en ontwikkelde vervolgens beleid op sociaal gebied. De coördinatoren bepaalden in overleg met de directie welke thema's voor het bedrijf prioriteit hadden. De invoering van de thema's is stapsgewijs opgepakt. Begonnen werd met het opzetten van resultaatgerichte projecten voor één van haar belangrijkste doelgroepen: jongeren. Het proces van invoering van MVO verliep succesvol om verschillende redenen: de pragmatische aanpak die aansloot bij de cultuur van het bedrijf, de persoonlijke overtuiging van een aantal sleutelfiguren, het juiste momentum en een toevalsfactor als geluk. De laatste twee factoren werden door een coördinator van bedrijf A als volgt toegelicht: "Je hebt veel geluk nodig en je moet mensen binnen de directie meekrijgen. Bij ons bedrijf ontstonden binnen de directie discussies; men ging er ook persoonlijk over nadenken. (...) Het werkte niet om theoretische sessies met de directie te organiseren; dat was te abstract. De discussie wordt gestart vanuit de praktijk: waar lopen mensen tegenaan, waar ontstaan mogelijkheden – daarop inspelen. Je hebt momentum nodig, en geluk."

Bedrijf B startte het MVO proces vanaf het moment dat ze participeerde in het NIDO programma (2000). De MVO aanpak werd gekoppeld aan procedures die waren vastgelegd in kwaliteits- en management systemen. Eerst maakte het bedrijf een nulmeting van de stand van zaken op MVO gebied. Op grond van de resultaten werd een aantal speerpunten geformuleerd. Een eerste, door het management ingestelde werkgroep ging na of en zo ja hoe deze speerpunten konden worden geïmplementeerd. Deze werkgroep bestond uit 8 personen en werd opgesplitst in drie subgroepen. Iedere subgroep onderzocht de mogelijke aanbevelingen op het gebied van één van de drie p's: *people, planet of profit*. Binnen en tussen de subgroepen vond overleg plaats over de voortgang. Eén van de deelnemers zei over deze aanpak: "dat overleg vergroot ook de bewustwording. Bovendien creëerden we draagvlak in de organisatie door te beginnen met een groot aantal interviews met mensen in het bedrijf. (...) Anders, als je de mensen er niet gevoelsmatig bij betrekt, gaat het tegen je werken en word je daarop afgeschoten." Een andere deelnemer over de resultaten van de werkgroep: "We hebben voorstellen gedaan aan het Management Team en die zijn opgenomen in de beleidsverklaring, die onderdeel is van het geïntegreerde handboek". Daarna werd een tweede werkgroep geformeerd om een duurzaamheidsjaarverslag te maken. Het implementatieproces van MVO verliep succesvol, omdat de op

management systemen gerichte benadering aansloot bij de heersende bedrijfscultuur. Deze was sterk beheersingsgericht, waarbij systematisch werd gewerkt volgens vastgestelde procedures.

Bedrijf C werd met het thema MVO geconfronteerd door de CEO van het bedrijf die duurzame ontwikkeling tot kernelement van de bedrijfsstrategie verklaarde. Gestart werd met de vertaling van het op corporate niveau ontwikkelde MVO programma binnen de Nederlandse vestiging. Dit leidde tot de ontwikkeling van talrijke initiatieven. De resultaten van deze activiteiten werden gaandeweg vertaald in financiële termen. Echter, na een enthousiaste start liep het implementatieproces van MVO vertraging op. Dit kwam door de toenemende complexiteit van het proces en de afnemende betrokkenheid van de mensen op de werkvloer. Het begrip duurzaamheid was bekend in het bedrijf, maar het had nog niet voor iedereen een duidelijke betekenis gekregen. Een deelnemer aan het groepsgesprek zei hierover: “Ik denk dat mensen nog steeds een gevoel hebben van ‘wat kan ik ermee?’. Dat komt volgens mij onder meer omdat het uiteindelijk een financiële rapportage is geworden; dus we werken met financiële indicatoren. (...) De afstand was te groot van dit verhaal ten opzichte van de beleving en de werkplek van de mensen. (...) En wat we nu doen, want we moeten het wel revitaliseren, is om te kijken hoe we het toch weer terug kunnen vertalen naar de processen die we hebben. (...) Hoe kunnen we dat vertalen naar *local indicators*, die ook nog een relevantie voor de mensen hebben en die wel binnen de beïnvloedingsfeer liggen?”

Bedrijf D beschouwt MVO als iets dat van oudsher met de oorspronkelijke (kern)waarden van het bedrijf verbonden was. Het bedrijf is ongeveer twaalf jaar geleden begonnen met productontwikkeling en verslaglegging op milieugebied en heeft dat verbreed naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor het organiseren en vormgeven van MVO is een aparte afdeling opgericht. Deze groep besteedt aandacht aan beleidsvorming en communicatie en zoekt naar manieren om intern draagvlak te creëren via een bewustwordingsproces. Aanvankelijk verliep dat projectmatig, maar vervolgens meer structureel. Inmiddels zijn gedragscodes en systemen voor het monitoren van gegevens opgezet. Geleidelijk aan begint MVO zich nu breed te verspreiden binnen de organisatie.

Een groeiende groep medewerkers deelt een gelijksoortige opvatting van het thema. Centraal in de gedeelde opvatting staan de verbinding van maatschappelijke

verantwoordelijkheid met de (dienstverlenende) kernactiviteiten, en een duurzame bedrijfsvoering. De deelnemers geven aan dat steeds meer uitgedragen wordt wat het bedrijf doet met duurzaamheid. Daarbij komen zichtbaarheid en reputatie meer op de voorgrond te staan. Duurzame ontwikkeling staat op de agenda en ligt vast in beleidsdoelstellingen. Maar datgene wat ermee gebeurt – het dagelijkse beleid – is steeds sterker afhankelijk van ontwikkelingen in de markt, in de maatschappij en bij concurrenten. De invulling van het beleid is bovendien afhankelijk van de zittende Raad van Bestuur, dat andere doelen en maatstaven hanteert dan haar voorganger. Het leiderschap van duurzame ontwikkeling is verschoven van een persoonlijk betrokken en visionair beleid dat bewustwording en enthousiasme op gang bracht, naar een meer resultaatgerichte aanpak. De gekozen aanpak bleek succesvol omdat deze paste bij de cultuur van het bedrijf.

Samenvattend kan gesteld worden dat wanneer een MVO proces succesvol verloopt, steeds weer blijkt dat een kerngroep van de bij dit proces betrokken mensen geleidelijk aan een gedeelde betekenis ontwikkelen voor het begrip MVO. Dat wat MVO betekent wordt daarmee contextueel, (inter-)individueel en cultureel bepaald. Zichtbaar wordt door het onderzoek dat het bij MVO niet gaat om de operationalisering van een vaststaand concept. Veeleerder is sprake van het in interactie onderzoeken en tegelijkertijd vormgeven van een 'vage' notie die vorm en inhoud krijgt doordat mensen er in hun eigen praktijk mee aan de slag gaan. Binnen drie van de vier bedrijven was zichtbaar op welke manier deze gedeelde betekenis ontstond. Bedrijf A bijvoorbeeld koos voor een zeer pragmatische aanpak: de betrokkenen consulteren elkaar informeel – gedurende de lunch of in de gang - over hun ideeën en activiteiten op het gebied van MVO. De coördinatoren bepaalden in samenspraak met de directie welke thema's voor hun organisatie van belang zijn en ontwikkelden vervolgens in korte tijd activiteiten die snel zichtbaar resultaat opleverden. Bedrijf B was gewend aan meer formele manieren van organiseren en communiceren. De betrokkenen gebruiken handboeken, vergaderingen en specifieke werkgroepen om hun visie op MVO met elkaar te delen en een gemeenschappelijke betekenis rond MVO te ontwikkelen. Bedrijf D slaagt er ook in om, via het oprichten van een afdeling en het vaststellen van beleid, een eigen betekenis voor MVO te creëren. De medewerkers waren gewend om beleidsgericht te werken en maakten tegelijkertijd gebruik van de verwachtingen over MVO bij de mensen die werkzaam zijn in de organisatie. Bij bedrijf C, waar het proces stagneerde, bleek minder eensgezindheid te bestaan over de betekenis van MVO. De invoering van

MVO werd grotendeels ingevuld op basis van de aanwijzingen van het internationale moederbedrijf. Binnen de lokale vestiging was daardoor nog niet een contextgebonden en gedeelde opvatting van MVO ontstaan.

De volgende fase waarin de betekenis van MVO wordt gedeeld door (vrijwel) alle mensen in de organisatie kon nog bij geen van de vier onderzochte bedrijven getraceerd worden. Een vervolgonderzoek na een periode van zeg drie jaar zou de vragen kunnen beantwoorden of en in hoeverre bij deze bedrijven deze vierde en laatste fase zich heeft voltrokken. Duidelijk is vooralsnog wel dat voordat MVO in de mentale en operationele 'haarvaten' van de organisatie is doorgedrongen, deze een geleidelijke maar fundamentele ontwikkeling doormaakt. MVO is geen 'concept' dat op basis van een korte termijn implementatie aanpak kan worden ingevoerd. Juist het door de betrokkenen zelf onderzoeken, onderkennen en vormgeven van een aanpak die aansluit bij de context en de cultuur van het eigen bedrijf lijkt cruciaal te zijn. Als mensen daar niet in mee komen, als ze dat wat voor hen betekenisvol is niet kunnen 'vertalen' naar dat wat zij dagelijks doen en laten, riskeert MVO een concept te zijn wat slechte door een kleine voorhoede begrepen en gedragen wordt. De essentie van fase vier zit dan ook in die doorvertaling naar de organisatie als geheel. Theoretisch gezien is dat aan te duiden als het voltooide proces van collectieve betekenisverlening. Praktisch gezien kan de conclusie getrokken worden dat dit een proces is wat veel tijd en doorlopende aandacht vraagt. De implementatie van MVO vraagt daarmee geduld.

### **3.6 Tien gouden regels**

Op basis van het uitgevoerde onderzoek en bovenstaande observaties kunnen de volgende tien "gouden regels" worden geformuleerd voor de invoering van MVO:

- 1.** Start het implementatieproces van MVO op een pragmatische, stapsgewijze manier en stel prioriteiten;
- 2.** Kies een aanpak die nauw aansluit bij de bedrijfscultuur en de gangbare manier van werken en communiceren;
- 3.** Stel één of meer competente en sociaal vaardige coördinatoren aan die het proces coördineren, mensen in de organisatie weten te enthousiasmeren en in staat zijn om het algemene concept van MVO te herformuleren in taal die de organisatie begrijpt;
- 4.** Draag er zorg voor dat het management zich committeert en een leiderschapsrol wil vervullen gedurende langere tijd;



5. Beschouw MVO als een cyclisch, continu verbeteringsproces waarin monitoring en verslaglegging een sleutelrol spelen;
6. Zoek geschikte momenten om nieuwe activiteiten op MVO gebied te introduceren;
7. Wees alert op mogelijkheden om naast stapsgewijze verbeteringen ook verdergaande vernieuwingen op MVO gebied door te voeren;
8. Zorg ervoor dat het MVO proces inzichtelijk blijft en is afgestemd op de motivatie en ervaring van de verschillende groepen mensen in de organisatie die betrokken moeten worden;
9. Verzeker je ervan dat de verschillende activiteiten op MVO gebied goed gecoördineerd worden, samenhang vertonen en op strategisch niveau geïntegreerd worden binnen één MVO kader;
10. Versterk de identiteit en de waarden van het bedrijf door intern en extern actief te communiceren over de missie, strategie en verkregen resultaten op MVO gebied

Deze tien 'gouden regels' zijn geformuleerd om mensen werkzaam in de praktijk een eerste handvat te bieden bij het doordenken en opzetten van hun eigen MVO implementatie traject. Zij vormen ook de basis voor het in dit project ontwikkelde diagnose instrument.

### **3.7 *Diagnose instrument***

Om bovenstaande tien gouden regels te kunnen toepassen, is het aan te bevelen om vooraf een diagnose van de eigen bedrijfssituatie te maken. Hieronder wordt een handzaam diagnose instrument gepresenteerd bestaande uit drie onderdelen. Deze onderdelen dienen bij voorkeur door een aantal sleutelpersonen op MVO gebied binnen het bedrijf te worden uitgevoerd. Op basis van de resultaten van hun diagnoses kan gezamenlijk bepaald worden (eventueel met assistentie van een externe deskundige) hoe het proces van MVO op de meeste effectieve manier tot ontwikkeling kan worden gebracht.

**Diagnose 1: Typeer de cultuurgebonden benaderingswijze van MVO**

Maak aan de hand van onderstaande kenmerken een typering van de cultuurgebonden benaderingswijze van MVO. Geef aan hoe u de aanpak van MVO waarneemt in uw organisatie, door het aankruisen van één van de vijf vakjes per onderdeel:

<p><b>Leiderschap op MVO gebied</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment voor MVO van directie of topmanagement</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Geen leiderschap op MVO gebied</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen commitment voor MVO van directie of topmanagement</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>
<p><b>Waarden-georiënteerd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor MVO heeft ethische achtergrond en is gerelateerd aan de bedrijfshistorie</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Utilitair</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MVO wordt op instrumentele/ technische wijze opgepakt</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>
<p><b>Extern gericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoog met externe stakeholders is vanzelfsprekend</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Intern gericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfsinterne ontwikkelingsprocessen hebben prioriteit</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>
<p><b>Beleidsgericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planmatig handelen staat voorop; eerst wordt strategie en actieplan opgesteld alvorens concrete activiteiten worden uitgevoerd</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Pragmatisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatisch gericht handelen staat voorop; eerst zet men concrete activiteiten op en daarna gaat men deze strategisch inbedden</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>
<p><b>Innovatief</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gericht op vernieuwen van processen en producten</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Behoudend</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aansluiting zoekend bij de eisen die o.a. overheden stellen</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>
<p><b>Beheersingsgericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch werkend volgens vastgestelde procedures.</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>Procesgericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesmatig werkend via informele organisatie-structuren</li> <li>• Daaraan wil ik toevoegen: .....</li> </ul>

Groep de dimensies waarop uw organisatie het meest is gericht bij elkaar. Bekijk aan de hand van het overzicht, waarin uw organisatie sterk is. Kijk vervolgens ook waarop uw organisatie minder is gericht bij de benadering van MVO.

## ***Diagnose 2: Stel vast in welke fase van ontwikkeling MVO verkeert***

Geef aan in welke fase het bedrijf verkeert op MVO gebied en beschrijf beknopt hoe de karakteristieken van deze fase in uw organisatie zichtbaar zijn. Gebruik hiervoor de volgende indeling in fasen:

### *Fase 1: Diffuse ontvankelijkheid voor MVO*

Er vindt een bewustwording plaats dat het thema MVO van belang kan zijn voor de organisatie. Elke aanleiding of set van aanleidingen vormt een beginpunt voor een bedrijf om op een eigen specifieke manier met MVO aan de slag te gaan.

### *Fase 2: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf*

Intern worden thema's vastgesteld die prioriteit hebben. Vaak wordt een coördinator benoemd, die functioneert als initiator en katalysator. De coördinator begint met de verspreiding van MVO door het opstarten van allerlei kleine projecten en het vertalen van het algemene MVO-denken in een taal die past bij de organisatie.

### *Fase 3: Vergroten van het interne draagvlak*

Door concrete activiteiten begint het bedrijf geleidelijk te leren hoe het MVO kan vormgeven en steeds meer mensen kan betrekken. Het proces is gericht op verbreden van draagvlak voor MVO. De bedrijfs-eigen aanpak van MVO raakt verankerd, zowel in het doen en laten van de mensen als in beleid en managementsystemen.

### *Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden*

De mentale verandering naar MVO maakt dat binnen de onderneming gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. MVO is een vanzelfsprekende manier van denken en handelen geworden.

### **Diagnose 3: Prioriteer MVO activiteiten**

Bepaal op grond van de fase waarin uw bedrijf verkeert op MVO gebied (zie diagnose 2: fase van MVO proces) welke van de zes hoofdactiviteiten u reeds heeft ingevoerd in het bedrijf en geen verdere aandacht behoeven. Bepaal vervolgens welke van de overgebleven hoofdactiviteiten u in deze fase wilt gaan opzetten en/of verder ontwikkelen. Maak daarbij gebruik van de resultaten van diagnose 1 (cultuurgebonden benaderingswijze van MVO). Hanteer daarbij als leidraad dat u eerst die activiteiten (verder) ontwikkelt waarin u sterk bent.

Hieronder staat een tabel met in de linkerkolom een opsomming van de zes hoofdactiviteiten en in de rechterkolom de culturele benaderingswijze die aansluit bij elk van deze hoofdactiviteiten.

<b>Zes hoofdactiviteiten van MVO</b>	<b>Cultuurgebonden benaderingswijze MVO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het formuleren van een voorlopige visie en missie ten aanzien van MVO en indien wenselijk een gedragscode</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij sterk leiderschap op MVO gebied en een waarden-georiënteerde benadering past aandacht voor visie, missie en gedragscode</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• In dialoog treden met stakeholders over hun verwachtingen en eisen en op basis daarvan zo nodig bijstellen van de voorlopige visie en missie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij extern gerichte organisatie is dialoog en communicatie met stakeholders voor de hand liggend; bij een intern gerichte organisatie vergt dit meer inspanningen.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het ontwikkelen van een korte en langere termijn strategie met betrekking tot MVO en op grond daarvan opstellen van een actieplan met daarin voorstellen voor verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij beleidsgerichte organisatie ligt de nadruk op formuleren van strategie en actieplan; een pragmatisch gerichte organisatie begint eerst met concrete activiteiten. Bij innovatieve organisatie staat vernieuwing van processen en producten voorop.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem</li><li>• Het borgen van de voortgang via verankering in kwaliteits- en managementsystemen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij beheersingsgerichte organisatie staat centraal monitoren/borgen en integratie van nieuwe activiteiten in management/kwaliteits-systemen en bij procesgerichte aanpak het veranderingsproces bij personeel.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afhankelijk van de mate waarin een organisatie intern/extern (of allebei) gericht is, verloopt intern en/of extern communiceren gemakkelijker.</li></ul>

## Aan de slag met MVO

Met behulp van de tien hierboven geformuleerde gouden regels en de uitkomsten van de diagnose kan een bedrijf een eigen aanpak van MVO bepalen. Uitgangspunt is natuurlijk wel dat voortrekkers binnen het bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag willen. Commitment van de leiding van het bedrijf helpt daarbij. Door eerst activiteiten op te zetten die aansluiten bij de bedrijfsspecifieke, cultuurgebonden benaderingswijze van MVO is de kans op succes groter. Daarbij dient ook bepaald te worden of de MVO activiteiten zich richten op een productielocatie, een business unit of op de gehele onderneming. Na uitvoering van succesvolle voorbeeld projecten kunnen de activiteiten opgepakt worden waarmee het bedrijf minder vertrouwd is. Want uiteindelijk dienen wel alle hoofdactiviteiten op MVO gebied binnen het bedrijf verankerd te worden. De daarvoor benodigde instrumenten hoeven bedrijven niet allemaal zelf te ontwikkelen. Via de eigen branche vereniging of andere organisaties (bijvoorbeeld [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)) is al kennis aanwezig. Bij het prioriteren van uit te voeren activiteiten is het van belang dat de coördinator van het MVO proces vanuit zijn positie in staat is om die activiteiten ook daadwerkelijk van de grond te tillen. Activiteiten die liggen binnen de invloedssfeer van deze coördinator hebben meer kans van slagen. Bovendien kan de coördinator dan beter de financiële consequenties inschatten. Het hier gepresenteerde diagnosemodel biedt, tezamen met de tien gouden regels, aan bedrijven handvatten om al lerende een eigen aanpak te ontwikkelen in het vormgeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## **Hoofdstuk 4: WETENSCHAPPELIJKE RESULTATEN**

### **4.1 *Introductie***

In dit hoofdstuk worden de wetenschappelijke resultaten gepresenteerd van het onderzoeksproject 'Balanceren tussen denken en doen'. Een centraal begrip in het onderzoek is 'betekenisverlening'. De wetenschappelijke meerwaarde van het project ligt vooral in de operationalisering van dit begrip gericht op het proces van MVO in organisaties. Bij de theoretische afbakening van dit begrip is vooral gebruik gemaakt van het werk van Karl E. Weick (1995) en studies die (gedeeltelijk) daarop voortbouwen. In dit hoofdstuk wordt de gekozen theoretische invalshoek uitgewerkt. Doel van die uitwerking is aan te geven hoe bedrijven betekenis verlenen aan MVO. Allereerst wordt daartoe uitgebreider ingegaan op het begrip betekenisverlening zoals Weick dit hanteert en op de wijze(n) waarop mensen volgens zijn zienswijze in het algemeen betekenis kunnen creëren. Vervolgens wordt aan de hand van de interviews van vertegenwoordigers van achttien bedrijven en de bestudeerde documenten, jaarverslagen, etc. een analyse gepresenteerd van de wijze waarop bedrijven specifiek betekenis verlenen aan MVO en waarom zij dit zo doen. Daarna wordt voor vier bedrijven gedetailleerder het proces van invoering van MVO gereconstrueerd op basis van de uitkomsten van een groepssessie met 4 à 5 sleutelpersonen per bedrijf. Tevens wordt bekeken in hoeverre de betrokken personen in de loop van de tijd steeds meer een collectieve betekenis hebben gegeven aan het begrip MVO. Deze vier bedrijven zijn geselecteerd, omdat zij relatief ver gevorderd leken met het implementatieproces. De verwachting was dan ook dat zo relatief veel geleerd kon worden van hun ervaringen.

### **4.2 *Theoretisch kader***

De implementatie van MVO is op te vatten als een (incrementele) organisatieverandering. Die verandering vindt plaats via de – gaandeweg collectieve – constructie van een proces van betekenisverlening. Al eerder is gesteld dat dit proces te karakteriseren is als zoek- en keuze gedrag. Op hoofdlijnen is sprake van een lineair verloop. Daarbinnen is echter eerder sprake van een "messy process" waarbij betekenisverlening op basis van actie, reactie en interactie tot stand komt. De belangstelling van in het bijzonder de organisatiewetenschappen voor ideeënvorming en zingeving door (mensen binnen) organisaties is de afgelopen 25 jaar gegroeid

(Weick 1995). Tegelijkertijd hebben ook andere theoretische ontwikkelingen in de sociale wetenschappen terrein gewonnen, onder meer het sociaal constructivisme en onderzoek naar besluitvormings- en leerprocessen (Meindl, Stubbart en Porac, 1996). De theoretische onderbouwing van het concept betekenisverlening is in dit onderzoek primair gebaseerd op het werk van Weick (1979; 1995) over *sense making* en studies die (gedeeltelijk) daarop voortbouwen (Thomas, Clark et al. 1993; Drazin, Glynn et al. 1999; Craig-Lees 2001; Miles and Huberman 1984; Moss 2001; De Weerd 2001; Calton and Payne 2003). Zo stellen bijvoorbeeld auteurs als Miles en Huberman dat mensen te beschouwen zijn als *meaning-finders*, die de meest chaotische gebeurtenissen snel kunnen doorgronden. Ons sociale evenwicht is afhankelijk van dergelijke vaardigheden. We houden de wereld consistent en voorspelbaar door deze (cognitief) te interpreteren en op grond daarvan te organiseren (Miles and Huberman 1984, p. 245).

Kenmerkend voor deze ontwikkeling als geheel en Weick in het bijzonder is de verschuiving van aandacht voor de structuur van organisaties naar de verschillende processen die zich daarbinnen afspelen. Deze verschuiving in aandacht kan ook waargenomen worden op deelterreinen, zoals strategievorming, besluitvorming en competentieontwikkeling. Nadruk op processen binnen organisaties leidt tot een verhalende wijze van theorievorming en tot meer aandacht voor de dagelijkse (organisatorische) praktijk (Czarniawska 2003). Volgens Weick speelt het creëren van betekenis een belangrijke rol bij de inrichting én het effectief functioneren van (verandering)processen in organisaties. Hij stelt dat problemen zich in de praktijk niet voordoen als eenduidig te interpreteren feiten. Problemen worden daarentegen geconstrueerd vanuit problematische situaties die verwarrend, verontrustend en onzeker zijn. Ten einde een verandering tot stand te brengen, gaan mensen betekenis geven aan die onzekere situatie die aanvankelijk geen betekenis voor hen had (Weick 1995, p.9).

Het proces van betekenisverlening komt met name voor wanneer mensen de werkelijkheid niet meer met bestaande routines en schema's (opgeslagen in organisatorische paradigma's en daaruit voortkomende *frames of reference*, ook wel mentale kaarten genoemd) kunnen begrijpen. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer mensen in de war raken door een teveel aan informatie en daardoor een fenomeen op (teveel) verschillende manieren kunnen interpreteren (*ambiguiteit*). Ook gebrek aan kennis of onwetendheid kan een reden zijn voor het op zoek gaan naar betekenis

(*onzekerheid*). Geconfronteerd met dergelijke situaties voelen mensen zich niet meer in staat om het verloop van bepaalde processen of gebeurtenissen met een bepaalde mate van zekerheid in te schatten. Als gevolg treedt er onzekerheid op ten aanzien van de als problematisch ervaren situatie hier en nu. Ook wordt het daardoor problematisch om de consequenties van activiteiten op hun waarde te beoordelen. 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. Dit leidt tot een proces van (onder)zoeken en kiezen, van uitproberen, leren en fouten maken. Het verloop van dat proces wordt door de actoren geconstrueerd terwijl zij in dat proces participeren. In dat proces van betekenisverlening vergroten zij hun kennis, zijn zij gaandeweg in staat hun 'mentale kaarten' aan te passen en vergroten daardoor hun inschattingsvermogen over hun handelen (Weick 1995).

Een dergelijke onzekere en ambigue situatie treedt ook op als 'het concept' van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf wordt geïntroduceerd. Werknemers en andere interne stakeholders weten vaak niet goed hoe ze moeten omgaan met de idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daardoor kunnen zij onzeker worden over de rol en plaats van MVO in de organisatie en de gevolgen die dit kan hebben. Bij introductie van het onderwerp kunnen betrokkenen weinig van het onderwerp weten. Ook kunnen zij in verwarring raken door een teveel aan informatie over MVO. Mensen kunnen een nieuw fenomeen als MVO pas interpreteren als ze de inhoud en de strekking ervan bepaald hebben in relatie tot de context waarin dit fenomeen zich voordoet. Die inhoud construeren ze in een (intra)subjectief betekenis creërend denkproces: verschillende mensen kunnen hetzelfde fenomeen op verschillende manieren duiden. Als mensen dingen proberen te doorgronden en begrijpen, leggen zij de betekenissen erin die ze willen zien (gerelateerd aan reeds beschikbare referentiekaders): ze geven aan voorwerpen, uitspraken, acties etc. een subjectieve inhoud, die hun wereld voor henzelf begrijpelijker maakt. Dat wat betekenis heeft voor mensen, heeft die betekenis alleen binnen de context waarbinnen een bepaald fenomeen zich voordoet. Deze subjectieve betekenissen worden pas achteraf gevormd als mensen terugkijken op situaties waarin zij zich bevinden (Boonstra 2000). Het proces van betekenisverlening is cyclisch en continue gericht op het plaatsen van (huidige) ervaringen (*cues*) in een individueel en collectief referentiekader. Het karakter van dat proces is eerder te typeren als mentaal dan als systemisch. Het kader



waarbinnen dat proces zich afspeelt wordt bepaald door de ervaringen uit het verleden. Bij een fenomeen als maatschappelijk verantwoord ondernemen is de kern het mentale proces van betekenisverlening gericht op het creëren van een gezamenlijke, contextgebonden kijk op de waarden en uitgangspunten voor MVO. Mensen construeren een gemeenschappelijk referentiekader door gaandeweg betekenis met elkaar te (leren) delen. Het delen van betekenis gebeurt door te handelen, door verschillende vormen van actie. Volgens Weick is betekenisverlening gebaseerd op individuele en collectieve actie. Een betekenis die door meerdere mensen wordt gedeeld is moeilijk te organiseren. 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. Deze is op te vatten als een gezamenlijk referentiekader waarmee mensen naar hun (gezamenlijke) ervaringen kijken (gebaseerd op Weick 1995). Betekenis (en daarmee gedeeld kader) ontstaat door sociale interactie met als doel het creëren van draagvlak. Deze interactie tussen mensen vindt plaats via communicatie en activiteiten.

Tijdens dit proces van betekenisverlening vindt een verschuiving plaats van een variëteit aan individuele of intrasubjectieve betekenissen over MVO naar intersubjectieve (gedeeld door een inner-circle van mensen) en vervolgens naar een generiek-subjectieve interpretatie, waarvan kenmerkend is dat deze door alle mensen in de organisatie impliciet of expliciet wordt gedeeld. Deze generieke betekenissen zijn bedrijfsspecifiek.

Weick onderscheidt vier manieren waarop betekenis wordt gecreëerd, namelijk:

1. door te argumenteren (elkaar te overtuigen met argumenten);
2. door verwachtingen te realiseren (interactie tot stand te brengen tussen mensen op basis van 'self-fulfilling prophesies');
3. door betrokkenheid te stimuleren (zichtbare activiteiten uitvoeren die gericht zijn op het creëren van draagvlak);
4. door te 'manipuleren' (activiteiten uit te voeren die erop gericht zijn de situatie binnen en buiten het bedrijf naar eigen visie en wensen te veranderen).

De eerste twee manieren zijn 'door overtuiging gedreven' en de laatste twee 'actie gedreven'.

Deze manieren van betekenisverlening kunnen naast en na elkaar ingezet worden, al dan niet intentioneel. Een belangrijk uitgangspunt van Weick is dat een proces in gang wordt gezet als gevolg van onderlinge interactie. Elk van deze manieren is dan ook op te vatten als een bewust gekozen modaliteit van interactie. Doordat mensen voortdurend op elkaar reageren spelen zij een “actieve en bepalende rol in het produceren van hun eigen realiteit” (de Weerd, 2001). Via deze vormen van interactie komen mensen in een organisatie al doende tot grotere overeenstemming over hun opvattingen en daarmee ontstaat in en door de interactie een gedeelde betekenis van MVO. Mensen kunnen alleen een gedeelde opvatting over MVO tot stand brengen door hun ideeën en meningen met elkaar te confronteren en delen om vervolgens hun gedrag (activiteiten en communicatie) daarop af te stemmen.

Het gedachtegoed van Weick heeft zich in het afgelopen decennium mogen verheugen in een stijgende populariteit. Zijn ideeën over de sociale constructie van de (organisatorische) werkelijkheid op basis van interactie en op de processen van betekenisverlening die daarbinnen een rol spelen, zijn zonder meer inspirerend. Desondanks blijft het lastig om deze concreet in een onderzoeksopzet te operationaliseren. In dit onderzoek is dat gebeurd door de vier manieren van betekenisverlening als belangrijkste theoretische kader te nemen.

#### **4.3 *Betekenisverlening binnen de onderzochte bedrijven***

Hoe hebben de achttien onderzochte bedrijven in de loop van de tijd MVO vormgegeven? Uit de interviewresultaten komt naar voren dat de direct betrokkenen (de zogenaamde “veranderaars”) vooral behoefte hadden aan meer informatie over MVO. De belangstelling voor MVO bestond al bij de start van het NIDO-programma in 2000, maar zij gebruikten het programma om zich een beeld te vormen van de inhoud en achtergrond van MVO. De veranderaars verwoordden het als volgt: “Het NIDO-programma is vooral van belang voor het conceptuele kader.” En: “Ik heb het programma gebruikt voor een bredere context: de structuur, skelet en handvatten van MVO”. En ook: “Ik kon alle onderdelen van MVO de revue laten passeren en ontdekte de tools, op een gedoseerde wijze.” Hun onzekerheid over de inhoud van MVO was terug te voeren op een gebrek aan informatie over het onderwerp. Zij maakten gebruik van de diversiteit aan ervaringen van de andere deelnemende bedrijven om voor zichzelf een beeld te vormen van MVO: “Iedereen had in essentie dezelfde vragen,

maar de manier waarop ermee werd omgegaan was verschillend. Daardoor kon je ook je eigen problematiek aftasten en antwoorden vinden.” Instrumenten als de gedachte wisseling in de werkgroepen en de nulmeting die bij de start van het programma binnen elk bedrijf werd uitgevoerd hielpen de veranderaars om inzicht te krijgen in datgene wat MVO in algemene zin inhoudt. Met de informatie over het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen voelden zij zich voldoende in staat om de vertaalslag naar hun eigen organisatie te gaan maken.

In de theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen *onzekerheid* en *ambigüiteit* als aanleidingen voor de behoefte aan betekenisverlening. De veranderaars die betrokken waren bij het NIDO-programma zochten vooral naar de betekenis van MVO als gevolg van onzekerheid. Toen zij vervolgens een algemeen concept gingen vertalen naar de context van hun eigen bedrijf, ontstond zowel bij hen als bij anderen verwarring over de diversiteit aan verwachtingen en mogelijkheden om een authentieke balans tussen People, Planet en Profit te vinden. Daaruit blijkt dat naast onzekerheid ook ambigüiteit hier aanleiding is voor het opstarten van een proces van betekenisverlening. Zoals één van de veranderaars het formuleerde: “Het blijkt toch moeilijk om een voorbeeldproject te vertalen naar andere bedrijfsonderdelen.”

#### *Taalveranderingen en MVO*

Uit de analyse van de jaarverslagen van de achttien bedrijven blijkt duidelijk een verschuiving in de wijze waarop maatschappelijk verantwoord ondernemen als thema wordt geadresseerd. In de afgelopen vijf jaar schuiven vrijwel alle bedrijven MVO steeds prominenter naar voren. Deze ontwikkeling komt duidelijk naar voren in het taalgebruik. Als voorbeeld van dergelijke veranderingen in taalgebruik zijn de volgende drie bedrijven illustratief:

Bedrijf 1: Milieuzorgplan → milieu-benchmark → duurzaamheid → sociale, ecologische en economische doelstellingen

Bedrijf 2: Klantgerichtheid → investeren in mensen → transparante organisatie → maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bedrijf 3: Ketenbeheer → corporate governance → duurzaam ondernemen → voortdurende dialoog met belanghebbenden

In de activiteiten van deze bedrijven is een gelijksoortige ontwikkeling te zien:

Bedrijf 1: projecten voor onder meer chemicaliën, energiebesparing → milieu convenanten, milieu-audits → verbeteren relatie en communicatie met belanghebbenden → invoeren duurzaam ondernemen in management- en zorgsysteem;

Bedrijf 2: Versterken innovatief vermogen en aantrekkelijke werkomgeving → loopbaanplanning, medewerkerstevredenheid → sociale samenwerkingsprojecten met externe organisaties;

Bedrijf 3: Beperken energieverbruik en grondstoffen, technologische ontwikkelingen → bedrijfswaarden invoeren vanuit doelgroepen en corporate branding → versterken van regionale sociale en culturele infrastructuur.

Uit het onderzoek blijkt dat ieder bedrijf zijn eigen betekenis van MVO ontwikkelt als gevolg van de wisselwerking tussen situaties die om een MVO-vertaling vragen en bedrijfsspecifieke vaardigheden en middelen. Hoewel de veranderaars allen streven naar het verankeren van MVO in hun organisatie, leggen ze in hun MVO activiteiten verschillende accenten. Een aantal concentreert zich bijvoorbeeld (soms in eerste instantie) op een milieu-gerelateerde invulling: “We werken met soja-inkt, papier zonder chloor, porseleinen bekertjes etc. Wij proberen zo min mogelijk belasting ten opzichte van het milieu te genereren. Dat is een manier van denken”. Ook kan een maatschappelijke invulling van MVO centraal staan: “We hebben meerdere keren bekeken of we de milieukant wilden betrekken in de MVO-activiteiten, maar het werd toch een te kwetsbaar onderwerp gevonden. Het zou teveel energie kosten om de *mindset* op dat gebied te veranderen. (...) Wij richten ons vooral op mensen, wij zijn een dienstverlener en dus gaat het om de mensen die hier werken. We willen via externe maatschappelijke programma’s onze medewerkers opleiding en motivatie bieden.”

Alle direct betrokkenen gaven aan dat zij zoeken naar draagvlak voor MVO in de organisatie. Zij streven naar het ontwikkelen van een andere kijk op het ondernemen van hun bedrijf en daarmee (bewust of onbewust) naar een mentale verandering. Ze zoeken via het creëren van draagvlak ook naar hun eigen invulling van MVO. “Het gaat om het zoeken naar een reden om iets te doen: wat is ons belang? Wat doen we, waarom en wat past bij ons?”, aldus één van de coördinatoren. Om het draagvlak te verbreden ontwikkelden de coördinatoren op bovenstaande wijze concrete, tastbare activiteiten.

Daarnaast wordt draagvlak gezocht via communicatie over MVO. De coördinatoren communiceren via formele bijeenkomsten, zoals vergaderingen maar ook via informele gesprekken. Daarbij gebruikt elk bedrijf over het algemeen een kenmerkende, duidelijk omljnd vocabulaire, dat iedereen binnen de organisatie begrijpt (verboden met bijvoorbeeld specifieke regels en -taalgebruik). Om de interesse van mensen in het bedrijf te mobiliseren voor MVO, zijn de coördinatoren geneigd hun taal aan te passen aan dat van hun collega's. Zij ontwikkelen en gebruiken daartoe een aangepaste terminologie, die is afgeleid uit het algemene concept van MVO. Sommige bedrijven hanteren bijvoorbeeld een eigen, unieke term in plaats van de begrippen MVO of duurzaam ondernemen, zoals 'Coca-Cola Cares'. Een ander bedrijf voegt de p's van 'product' en 'processes' toe aan de drie p's van people, planet en profit. De coördinatoren richten hun communicatie vaak op concrete activiteiten en doelen. Op deze manier maken ze tegelijkertijd een vertaling van het abstracte, multi-interpretabele concept van MVO naar de concrete bedrijfssituatie. Langs die weg stemmen zij het concept af op de - vaak pragmatische - bedrijfscultuur en creëren zo ruimte voor eigen activiteiten.

De coördinatoren hebben het als waardevol ervaren – vooral voor zichzelf – om algemene concepten en begrippen van MVO verder te ontwikkelen, inhoud te geven en te gebruiken. Tegelijkertijd waren ze terughoudend in het gebruik van deze algemene begrippen in de organisatie, omdat ze niet als een 'bedrijfsgeoe' beschouwd wilden worden. Voor veel medewerkers is het niet nodig om het hele concept te kennen om er toch mee te kunnen werken. Het is vaak al moeilijk genoeg om een beperkte en toepassingsgerichte reeks woorden en begrippen te gebruiken in hun werkzaamheden. Daarom gebruiken de coördinatoren meestal een selectie van specifieke termen, die worden afgestemd op een bedrijfsgerelateerde situatie zoals een business unit, fabriek of doelgroep. Zij blijken op deze wijze in staat te zijn tot het initiëren en stimuleren van een transformatie richting MVO binnen hun eigen organisatorische context en creëren daarmee draagvlak binnen de organisatie.

#### *Benaderingen van betekenisverlening*

Uit het onderzoek komt naar voren dat ieder bedrijf gaandeweg zijn eigen betekenis (of een configuratie van betekenissen) van MVO ontwikkelt als gevolg van de wisselwerking tussen huidige confrontaties met situaties op MVO gebied en

bedrijfsspecifieke vaardigheden en middelen. Het doel dat de veranderaars nastreven bij de invoering van MVO, komt helder tot uitdrukking in de volgende twee citaten. Veranderaar A: “Alle medewerkers moeten ambassadeurs worden voor het bedrijf naar buiten toe. Hoe mensen het beleven en naar buiten brengen is van levensbelang voor het bedrijf.” Veranderaar B: “Je streven is niet 500 mensen die MVO integraal uitdragen, maar wel die op verjaardagsfeestjes trots zijn op hun bedrijf. (...) Ideaal is dat mensen het bewust zo gaan ervaren, niet meer omdat de baas het wil maar omdat ze het bewust zo gaan beleven.” Hoewel de veranderaars grofweg hetzelfde doel nastreven, zijn er verschillen in de manier waarop zij aankijken tegen de betekenis van MVO in hun onderneming. Uit een analyse van de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de achttien bedrijven de volgende benaderingswijzen kunnen hanteren als zij betekenis geven aan MVO:

- **Pragmatische betekenis:** Bij de bedrijven die een praktische invulling geven aan het MVO-concept richt de veranderaar in het bedrijf zich op de zichtbaarheid en tastbaarheid van datgene waarvoor de onderneming staat: “Het is belangrijk om de vertaalslag te maken naar hoe het werkt in de praktijk”. De praktijkgerichtheid bepaalt ook vaak de grenzen van wat wel en niet mogelijk is: “Sommige dingen kunnen snel gebeuren en voor een aantal zaken is geen draagvlak waardoor ze niet van de grond komen, zoals het invoeren van spaarlampen”, aldus één van de veranderaars.
- **Resultaatgericht betekenis:** Bedrijven die resultaatgericht handelen besteden vooral aandacht aan het uitdragen van de op MVO gebied behaalde resultaten via externe communicatie. De veranderaars zijn hier vaak vertegenwoordigers van de *public relations* en communicatie-afdeling. Deze bedrijven stellen het zoeken van draagvlak in hun externe omgeving centraal: “Actieve communicatie is een essentieel onderdeel van duurzaamheidsbeleid. De introductie van het begrip MVO is van belang voor de *license to operate*.”
- **Procedurele betekenis:** De systematisch georganiseerde bedrijven streven naar het invoeren van eigen MVO-waarden in strategieplannen en kwaliteits- en managementsystemen. Deze structuren zijn vaak al aanwezig in de onderneming en worden gedeeltelijk aangevuld met onder meer extra audits, targets en implementatie in handboeken. Zoals één van de veranderaars het formuleert: “De structuur biedt een universele kapstok om MVO te implementeren”. Een andere veranderaar verwoordt het als volgt: “MVO is een

begrip dat het mogelijk maakt om op een andere manier naar dingen te kijken. (...) Je moet het handen en voeten kunnen geven. Het is een bewustwordingsproces van het met elkaar verbinden van onderdelen. De term MVO brengt die samenhang aan.”

- **Beleidsgerichte betekenis:** Met de beleidsgerichte zienswijze richten bedrijven zich op verankering van MVO-aspecten in het bedrijfsbeleid. Duurzaamheidsaspecten worden bijvoorbeeld vastgelegd in het *mission statement*: “de missie stond vast en het pad konden we gezamenlijk invullen”. MVO wordt beschouwd als “strategisch begrip op corporate-niveau”. De betekenis van MVO wordt geformuleerd als “duidelijk beleid op basis van klantenwensen, eisen van de maatschappij en eigen personeel. Je kijkt naar wat zij belangrijk vinden, maar je onderneemt zelf.”
- **Waardengebonden betekenis:** Het ontwikkelen van een eigen aanpak wordt door de bedrijven beschouwd als een automatisch gevolg van verankerde waarden en normen. De zienswijze wordt gerelateerd aan de werkwijze van het bedrijf en de daarbij behorende principes, die door de jaren heen zijn ontstaan. “Ik rijd toch geen 180 kilometer per uur in de bebouwde kom, dus dan doe ik toch ook geen geuruitstoot naar de omgeving” Het personeel heeft een basiskennis over de achtergrond van MVO en de uitgangspunten worden bijvoorbeeld in de personeelsadvertenties en sollicitatiegesprekken ter sprake gebracht.

Bovengenoemde vijf benaderingswijzen zijn inductief afgeleid uit de onderzochte bedrijven. Zij geven een niet limitatieve opsomming van mogelijke richtingen in betekenisverlening. Daarbij dient aangetekend te worden dat deze benaderingen na en naast elkaar gebruikt kunnen worden; het is alles behalve ‘of-of’. Wanneer teruggegaan wordt naar de uitkomsten van de interviews kunnen deze benaderingswijzen aan de hand van typerende uitspraken geïllustreerd worden. De waarden gebonden betekenis is het meest direct verbonden met (zichtbare) morele uitgangspunten in organisatie. De directeur van één van de bedrijven geeft aan dat hij goed wil zorgen voor mensen en milieu, vanuit eigen waarden en niet zozeer onder invloed van de markt en daarbij zijn voor hem “passie, visie en doorzettingsvermogen toverwoorden”. Ook de andere benaderingswijzen gaan, op verschillende manieren, uit van de waarden die leven in de organisatie. Bij de procedurele betekenis wordt de verankering van MVO in systemen verbonden met het streven naar een verandering

van de waarden: “het is een mentale shift in het communiceren, transparant zijn; ook naar klanten”. De veranderaars met een beleidsmatige visie geven aan dat de uitgangspunten van MVO verankerd moeten zijn in het beleid van de organisatie. “Je moet als bedrijf je eigen visie, missie hebben en van daaruit werken”. De veronderstelling is dat ook de pragmatische en resultaatgerichte betekenisverlening worden bepaald door (eigen) waarden en normen over MVO. Dit komt echter uit de interviews minder expliciet naar voren komt. Een pragmatische veranderaar stelt bijvoorbeeld dat zijn betekenis van duurzaam ondernemen is gebaseerd op “respect voor de omgeving en eigen verantwoordelijkheid. Ik moet de *red face* test kunnen doorstaan”. Een resultaatgerichte veranderaar benadrukt het werken aan bewustwording: “Wij streven naar ondernemen op een bewuste manier. We willen over alle processen nadenken en verklaren waarom we het doen.” De differentiatie in benaderingen maakt echter wel duidelijk dat de wijze waarop bedrijven invulling geven aan MVO sterk afhangt van de waarden die leven in een organisatie. De implementatie van MVO is dus niet zo zeer sector specifiek, maar eerder cultuur bepaald. Welke benadering een bedrijf ook kiest of ontwikkelt: het blijft waarden- en cultuur bepaald.

#### *De rol van veranderaars*

Uit de analyse blijkt dat de betekenisverlening van MVO aanvankelijk wordt geleid door - en gecoördineerd via - het handelen en de activiteiten van daartoe aangestelde ‘veranderaars’ (ook wel coördinatoren genoemd). De veranderaars en ook degenen die bij het proces betrokken worden, reflecteren al werkende weg op hun handelen, terwijl zij tegelijkertijd concreet in de praktijk bezig zijn om veranderingsprocessen in gang te zetten. De betekenissen die zij geven aan MVO komen voort uit eigen waarden en normen en kunnen ingedeeld worden in pragmatische, resultaatgerichte, procedurele, beleidsmatige en waardengebonden zienswijzen.

Veranderaars die de vertaalslag naar een contextspecifieke opvatting van MVO maken, gebruiken vaak de technieken van argumenteren en betrokkenheid stimuleren om met elkaar tot overeenstemming te komen. Zij proberen mensen te betrekken en daarmee draagvlak te creëren voor MVO, door zichtbare activiteiten te ontwikkelen en hun communicatie af te stemmen op de organisatie en op de verschillende afdelingen. Daarbij wordt vaak redelijk vrijblijvend de interesse voor MVO gewekt. Bij bedrijven die aangeven te handelen vanuit een waarden-georiënteerde cultuur komt het



argumenteren duidelijker naar voren en bij bedrijven die aangeven meer pragmatisch en extern gericht te handelen, staat betrokkenheid stimuleren op de voorgrond.

De veranderaar moet een positie, invloedssfeer en persoonlijkheid hebben die hem in staat stellen om de vertaalslag in gang te zetten en activiteiten op te starten. Vanaf de fase dat het draagvlak verbreed gaat worden, verandert de rol van de coördinator als trekker van het proces. Het leiderschap verschuift naar de directie, wiens steun nodig is om een bedrijfsgenerieke betekenis van MVO te realiseren. Daarbij moeten tegelijkertijd ook maatregelen genomen worden die de betrokkenheid en medewerking van steeds meer mensen garandeert. Ook dan handelen waarden-georiënteerde bedrijven meer vanuit het argumenteren rond overtuigingen en het inspelen op verwachtingen die – op basis van de waarden – leven bij de mensen in de organisatie. Meer pragmatische bedrijven handelen opnieuw primair vanuit activiteiten door zich te blijven richten op het creëren van betrokkenheid. In dit onderzoek is bij herhaling geconstateerd dat sprake is van een verbinding tussen de (impliciet) gekozen benaderingswijze van betekenisverlening in relatie tot de culturele context van het bedrijf. Deze constatering leidt tot de tussentijdse conclusie dat succesvolle implementatie sterk cultuurbepaald is. Het gaat om het ontwikkelen van een 'fit' tussen die cultuur en de opgave waar een veranderaar zich voor geplaatst ziet bij het oppakken c.q. implementeren van MVO.

#### **4.4 *Verdieping van het implementatieproces van MVO***

Om een beter inzicht te ontwikkelen in het verloop van het proces van invoering van MVO is in de derde fase van dit onderzoek met vier van de deelnemende bedrijven een groepssessie georganiseerd met 4 tot 5 sleutelpersonen. Doel van deze sessie was om door betrokkenen al pratend gezamenlijk het verloop van dit proces te laten reconstrueren. Onderstaand wordt voor elk van deze vier casussen beknopt het verloop van dit proces binnen elk van de vier afzonderlijke bedrijven geschetst. Daarbij worden aandacht geschonken aan de factoren (*drivers*) die een rol hebben gespeeld bij dat proces. Na een typering van het feitelijke verloop wordt eerst per casus gekeken naar het slagen of falen, en vervolgens over deze vier casussen heen.

### *Bedrijf A*

Bedrijf A begon met het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een pragmatische invalshoek. Deze aanpak paste bij de bedrijfscultuur. MVO activiteiten werden vanaf 2000 op een serieuze manier opgepakt. Twee gebeurtenissen hadden een katalyserende werking op de initiatieven: kritiek van een NGO op het verpakkingenbeleid van het bedrijf en maatschappelijke discussie over een verzoek aan de lokale autoriteiten voor uitbreiding van één van de fabrieken. Door de verwachtingen van deze stakeholders werden mensen in de organisatie zich bewust van zowel de toenemende maatschappelijke druk op het bedrijf als de noodzaak om hierop te reageren. Hoewel het bedrijf veel ervaring had met maatschappelijke projecten, groeide het besef dat MVO in een breder perspectief geplaatst moest worden. Eén van de veranderaars zegt hierover: “We begonnen ons steeds meer te realiseren dat de discussies een enorme impact hebben op wat we doen. Dus in die zin werd de *sense of urgency* een stuk groter”.

Als gevolg van deze bewustwording verplichtte de directie zich tot het ontwikkelen van een duidelijke strategie en een implementatieplan voor MVO. Aanvankelijk was de aandacht gericht op het uitwerken van milieubeleid dat werd ingebed in de bedrijfsstrategie. “We begonnen met de milieu-dimensie (...) en selecteerden een aantal cruciale vraagstukken. Vervolgens bestudeerden we de *people* aspecten. Dat onderwerp was zo complex dat je daar gemakkelijk in vastloopt.

Omdat de organisatie gericht is op verschillende doelgroepen, was het vanzelfsprekend om één groep te selecteren voor de MVO activiteiten. Als eerste doelstelling van MVO stond de samenwerking met scholen centraal. Het bedrijf startte met een aantal kleine proefprojecten om de kans op succes te onderzoeken. De gespreksdeelnemers gaven de volgende redenen voor deze aanpak: “Ten eerste was het nodig om te bepalen of we op het goede spoor zaten en ten tweede geeft een succesvol proefproject de mogelijkheid om met een aantal andere doelgroepen aan de slag te gaan”.

Sinds het begin van deze doelgerichte en pragmatische benadering is een groeiend aantal mensen bij het proces betrokken geraakt. Zij zitten in de directie en werken op afdelingen voor onder meer marketing, verkoop, externe betrekkingen en management in de regio.

Eén van de coördinatoren noemde als de belangrijkste redenen voor succes: “De pragmatische aanpak die was afgestemd op de cultuur van het bedrijf, persoonlijke overtuigingen van directieleden, momentum (*sense of urgency*) en geluk”.

In de loop van het proces werden contextgebonden opvattingen over MVO gevormd en gedeeltelijk gecollectiviseerd, en de inspanningen om draagvlak voor de ideeën te creëren zijn nog steeds gaande. De vier vertegenwoordigers van het bedrijf die deelnamen aan het groepsgesprek erkenden dat hun opvatting over MVO is veranderd. Ongeveer vier jaar geleden associeerden zij MVO met bijvoorbeeld sponsoring of milieutechnische activiteiten. Momenteel wordt MVO door de betrokkenen beschouwd als onderdeel van de kernactiviteiten van het bedrijf. In grote lijnen delen ze dezelfde interpretatie van het concept. Sleutelwoorden voor hen zijn: de verantwoordelijkheid om op lange termijn te overleven (commerciële doelstelling), toegevoegde waarde voor het bedrijf en de samenleving, en de visie op MVO als een voortdurend verbeteringsproces dat collectief mentaal bewustzijn creëert.

### *Bedrijf B*

Bedrijf B nam MVO op een andere manier ter hand. Het bedrijf is gericht op het toepassen van een pragmatische aanpak volgens procedures die in kwaliteits- en managementsystemen zijn vastgelegd. De benadering van MVO is voornamelijk gebaseerd op dit uitgangspunt. In 2000 benoemde het management een coördinator om de leiding van het proces te nemen. Hoewel het bedrijf bereid was om met proces MVO te beginnen, werden de activiteiten daadwerkelijk op gang gebracht door het verzoek van NIDO om deel te nemen aan zijn programma. Het bedrijf had al activiteiten uitgevoerd die waren gerelateerd aan MVO, met name toen bedrijf B 100% eigendom werd van de multinationale onderneming X. Voorbeelden van deze activiteiten zijn de invoering van diverse management- en kwaliteitssystemen. Het inpassen van deze en andere activiteiten in het kader van MVO was een nieuwe uitdaging voor het bedrijf. De coördinator begon met de eerste stappen. Hij richtte zich op het creëren van overeenstemming over de opvattingen (*beliefs*) van MVO binnen het bedrijf. Zijn eerste initiatief was het invullen van de Sustainability Score Card met alle negen leden van het management team, gevolgd door het op gang brengen van een discussie over de uitkomsten. Vervolgens installeerde het management team een multidisciplinaire werkgroep om de invoering voor te bereiden van de speerpunten die waren overgenomen uit de Sustainability Score Card. Na de succesvolle resultaten van de eerste werkgroep, selecteerde het management een nieuwe werkgroep. Deze werkgroep, die bestond uit een nieuw team van deelnemers, was opgericht om een duurzaamheidsjaarverslag op te zetten. Dit doel werd, zoals verwacht, bereikt na een jaar.

Momenteel beraadt het management team zich over manieren om verder te gaan met MVO. De belangrijkste aanjagers van dit succesvolle proces zijn: betrokkenheid van het management, een competent middenkader, de gestructureerde manier van werken en mechanismen om te zorgen dat iedereen meewerkt, waaronder de management- en zorgsystemen die zijn gericht op de integratie van nieuwe werkwijzen.

De mensen die deelnamen aan het groepsgesprek verwoordden een in hoge mate gedeelde betekenis van MVO. Dit is niet verrassend. Alle deelnemers waren betrokken sinds het eerste proces van *argumenteren* waarmee de bedrijfsspecifieke overtuigingen (*beliefs*) van MVO tot stand kwamen. Voor hen waren de hoofdthema's de balans tussen de drie P's en de dialoog met stakeholders.

De deelnemers merkten op dat binnen de kring van direct betrokkenen in toenemende mate overeenstemming was bereikt over de betekenis van MVO. Echter, zoals een van het aangeeft, "Organisatie-breed is het veel minder ingewaterd. Dat komt natuurlijk wel in de loop van de tijd, maar momenteel gaat die ontwikkeling vrij langzaam". Aan het begin van het proces gaf het concept MVO aanleiding tot een variëteit aan associaties. Eén daarvan was gerelateerd aan de continuïteit van het bedrijf, een ander aan specifieke milieutechnische vraagstukken en weer een ander verstond onder duurzaamheid de houdbaarheid van de producten van het bedrijf.

### *Bedrijf C*

Bedrijf C houdt zich actief bezig met MVO sinds de CEO midden jaren negentig van de vorige eeuw aankondigde dat het onderwerp een kernelement van de bedrijfsstrategie zou moeten worden. Het concept van MVO werd omarmd op topniveau en *top-down* ingevoerd. In het bedrijfsprogramma voor duurzame ontwikkeling dat werd gelanceerd, werden duidelijke doelen vastgesteld. Bedrijf C nam, als Nederlandse tak, de doelstellingen over van het beleid dat in het Amerikaanse hoofdkantoor was ontwikkeld. Terwijl het bedrijfsbeleid in de Verenigde Staten helder was geformuleerd, ontstonden moeilijkheden bij het één op één overbrengen van het centrale beleid naar de Nederlandse bedrijfstak.

De invoering van MVO in bedrijf C begon met de introductie van een algemeen en veelomvattend duurzaamheidsprogramma dat specifiek was gericht op de afdeling *Operations*. Een deelnemer licht dit toe: "Dit was een soort bewustwordingsprogramma dat gebruik maakte van gestandaardiseerde terminologie. Het doel was om te proberen iedereen in de organisatie aan te moedigen met ideeën naar voren te komen over afvalpreventie, emissies en verspilling van hulpbronnen. Hier in Nederland

organiseerden we jaarlijkse bedrijfsbrede activiteiten en werkgroepen om ideeën te genereren. De voorstellen werden verzameld en gepresenteerd. Sommige plannen werden aanvaard en ter hand genomen, andere niet. We rapporteerden ook over de identificatie van diverse verspillingsbronnen". Het resultaat van deze inspanningen had nog niet tot de resultaten geleid waarop de deelnemers gehoopt had, "Nee, het blijkt moeilijk om het initiatief te consolideren en voortdurend te reactiveren. Het vergt veel tijd om een hoog niveau van bewustzijn in stand te houden. Dit komt voornamelijk door het feit dat de resultaten van de inspanningen zijn gepresenteerd door middel van een financieel rapportagesysteem, met specifieke indicatoren. Wat we nu doen – want we willen de rapportage vernieuwen – is onderzoeken hoe de indicatoren gerelateerd kunnen worden aan bestaande processen. Hoe kunnen we de resultaten vertalen in locale indicatoren die nog steeds begrijpelijk zijn voor de mensen; en (...) die tot de individuele invloedssfeer behoren?"

Een vergelijking van de interpretaties van MVO door de deelnemers in de loop van het proces, laat diverse meningen zien. Zoals één van hen zei, "Ik geloof dat we als bedrijf een ondernemingsvisie hebben, maar individuele interpretaties van die visie variëren". Ondanks deze verschillen werden twee belangrijke doelstellingen onderstreept: de noodzaak voor innovatie en activiteiten, en de behoefte om de bereikte resultaten te communiceren naar anderen. Enkele jaren geleden liepen de opvattingen over MVO nog verder uiteen, van milieumanagement tot een soort "greenwashing".

#### *Bedrijf D*

Bedrijf D geeft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vorm via concrete veranderingen in de dienstverlening en de bedrijfsvoering en doelgerichte beleidsaanpassingen. Deze benadering van MVO is in de jaren negentig van de vorige eeuw op gang gekomen op basis van een visie over maatschappelijke verantwoordelijkheid van de voorzitter van de hoofddirectie en de directeur strategie. Het bedrijf stelde een kleine kerngroep van specialistische coördinatoren en medewerkers aan om de visie op duurzaamheid verder te ontwikkelen. Deze kerngroep voelde zich gemotiveerd door de visie van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

De inspanningen waren erop gericht om het milieubeleid intern meer gestalte te geven en tegelijkertijd met klanten in gesprek te gaan over mogelijke milieurisico's. De eerste milieujaarverslagen, uit 1997 en 1998, werden voor intern gebruik ontwikkeld met als doel om zowel intern draagvlak te creëren voor milieu-aangelegenheden als te zoeken

naar een mogelijke invulling van het verslag. De aandacht voor milieu verbreedde zich richting duurzame ontwikkeling. De bredere opvatting van duurzame ontwikkeling leidde tot het introduceren van nieuwe niche-producten en innovaties in bestaande markten, en tot een duurzaamheidsjaarverslag. De publicatie van het eerste externe duurzaamheidsjaarverslag in 1999 was een concreet voorbeeld dat daaraan bijdroeg: “Dat zette het onderwerp op de kaart. Door de publicatie van een apart verslag onder auspiciën van de Raad van Bestuur werd voor de mensen zichtbaar hoe belangrijk het onderwerp is”, zei een deelnemer aan het groepsgesprek.

MVO oftewel duurzame ontwikkeling raakte verspreid in de organisatie. Het gevolg hiervan was dat verschillende afdelingen initiatieven ontwikkelden die elkaar soms dreigden te overlappen. In 2000 werden de verschillende initiatieven en betrokken medewerkers samengevoegd tot een nieuwe afdeling. Deze afdeling bestond uit dertig medewerkers, waarin de oorspronkelijke ‘stafgroep duurzame ontwikkeling (opgericht in 1998) werd opgenomen.

MVO wordt sindsdien niet meer via losse projecten opgezet, maar op een gestructureerde manier vormgegeven.

Tegenwoordig is duurzame ontwikkeling verspreid geraakt in de organisatie. Een groeiende groep medewerkers deelt een gelijksoortige opvatting van het thema. Centraal in de gedeelde opvatting staan de verbinding van maatschappelijke verantwoordelijkheid met de (dienstverlenende) kernactiviteiten, en een duurzame bedrijfsvoering. Zichtbaarheid en reputatie komen meer op de voorgrond te staan. Duurzame ontwikkeling staat op de agenda en ligt vast in beleidsdoelstellingen.

### *Reflectie*

Binnen drie van de vier bedrijfscases (A, B en D) verliep het proces van invoering van MVO succesvol. In deze cases begon een groep mensen die betrokken was bij het proces, geleidelijk een gemeenschappelijke betekenis van MVO met elkaar te delen. De bedrijven ontwikkelden uiteenlopende manieren om gedeelde waarden te creëren door interactie tussen de betrokkenen. Bijvoorbeeld, bedrijf A gebruikte een praktijkgerichte wijze van handelen; de mensen overleggen informeel met elkaar – tijdens de lunch of als zij elkaar tegenkomen in de hal – over hun ideeën en activiteiten met betrekking tot MVO. In bedrijf B is een meer formele wijze van communiceren gebruikelijk. Zij gebruiken handboeken, vergaderingen en specifieke werkgroepen om hun waarden te delen en collectieve betekenis van MVO te creëren. Bedrijf D richt zich

op de verankering van MVO in hun beleid. Duurzaamheidsaspecten zijn bijvoorbeeld opgenomen in de missie: “de missie was bepaald; gezamenlijk konden we de weg daarheen invullen”. De drie bedrijven ontwikkelen hun eigen interpretatie van MVO via interactie door het gebruik van taal.

In ieder van de drie bedrijven met succesvolle invoering van MVO, werden twee of meer manieren van betekenisverlening toegepast. Vooral *argumenteren* (elkaar overtuigen met argumenten) was een duidelijke manier van betekenisverlening in de eerste fase van het proces van betekenisverlening. Deze eerste fase van MVO wordt gekenmerkt door het gezamenlijk vormgeven van een gedeelde opvatting, waarop vervolgens de eerste MVO-activiteiten worden afgestemd. Weick noemt dit een *belief-driven* proces van betekenisverlening. Formeel wederzijds contact zoals in vergaderingen, maar ook informele gesprekken op kantoor stimuleerden de ontwikkeling van betekenis voor MVO. In bedrijf B vond argumenteren bijvoorbeeld op de volgende manier plaats: “Via interviews in onze organisatie, uitgevoerd door werkgroepen van senior medewerkers, ontdekten we wat in ons bedrijf leeft en welke criteria voor sociale betrokkenheid we wilden formuleren. Dat heeft het bewustzijn verbreed. Binnen de werkgroep vond een leerproces plaats. Met elkaar kwamen we tot een beeldvorming en het kader van duurzaamheid. (...) We begonnen vanuit een theoretische invalshoek, maar door gesprekken met elkaar werd de aanpak praktischer en de gedachten erachter werden duidelijker gedefinieerd”.

*Betrokkenheid stimuleren* en *manipuleren* zijn manieren van betekenisverlening die Weick beschouwt als *action-driven* processen. In dit type proces worden activiteiten gebruikt om met elkaar gedeelde opvattingen (*beliefs*) te creëren. De twee manieren van *action-driven* betekenisverlening worden bij de drie bedrijven zichtbaar in het stadium na het proces van (*belief-driven*) argumenteren. Binnen de organisatie wordt een grotere groep mensen bij MVO betrokken en via hun handelen wordt de bedrijfsspecifieke betekenis van MVO verder gevormd en gedeeld.

*Manipuleren* was duidelijk zichtbaar in bedrijf A. Betekenisverlening door manipuleren bestaat volgens Weick uit “Handelen op manieren die een omgeving creëren die mensen op dat moment kunnen begrijpen en beheersen”. Bij de invoering van MVO kan dit worden gedaan door het opzetten van een organisatorische context die functioneert als een gedeeld kader voor mensen; als een duidelijke plek of programma waarin bedrijfsgerelateerde MVO-aspecten een plaats hebben. Dit gebeurde in bedrijf A. De organisatie maakte een programma voor MVO-activiteiten, met een eigen naam.

Alle betrokkenen waren vertrouwd met de inhoud en mogelijkheden van het programma. Eén van de vertegenwoordigers van bedrijf A verwoordt het als volgt: “De verandering die we proberen te bereiken is om het tastbaar te maken, door het te plaatsen in een omgeving, of kader, dat past bij dit bedrijf”. Het bedrijfsprogramma voorzag de werknemers van een platform om gezamenlijke ideeën en activiteiten te ontwikkelen of, in Weick’s terminologie, “betekenisvolle structuren en omgevingen”. Bedrijven B en D maakten voornamelijk gebruik van *betrokkenheid stimuleren* om de betekenis van MVO te collectiviseren. Bedrijf B gebruikte betrokkenheid stimuleren bijvoorbeeld als een manier om draagvlak te verbreden door MVO-aspecten op te nemen in het management handboek. Het management team verplichtte de werknemers om mee te werken door maatregelen die waren opgenomen in procedures voor werkprocessen en management- en zorgsystemen. De coördinator licht dit toe: “Omdat het bewust door het management team is geaccepteerd, kan iedere manager ervoor zorgen dat zijn afdeling weet: dit is onze werkwijze, dus zo doen we het. En bovendien, iedereen is zich ook volledig bewust van het idee dat dit de enige juiste manier van werken is”.

Bij bedrijf C, waar het MVO proces stagneerde, waren deze verschillende manieren van betekenisverlening minder zichtbaar. MVO was wel op gang gebracht in de organisatie, maar kreeg onvoldoende interne steun (in woord en daad) voor vervolgvactiteiten om het te verankeren. Bedrijf C was niet in staat om op het lokale niveau een eigen betekenis van MVO tot stand te brengen, omdat MVO werd ingevoerd volgens een *top-down* benadering vanuit het internationale moederbedrijf. In plaats van het collectiviseren van betekenis van MVO, bleven de ideeën van mensen verschillen. Hun proces van betekenisverlening was vooral gebaseerd op activiteiten die werden ontwikkeld volgens de opvattingen van het moederbedrijf. Zij hebben de overtuigingen van de CEO niet aangepast aan hun lokale situatie en MVO wordt soms beschouwd als een taak die door het hoofdkantoor wordt opgelegd.

De aanpakken die zijn ontwikkeld door de drie meer succesvolle bedrijven, waren duidelijk verbonden met de cultuur of identiteit van hun organisatie. De gespreksdeelnemers refereerden aan kenmerken die zij karakteristiek vonden voor hun bedrijf. Tijdens het groepsgesprek in bedrijf A bijvoorbeeld, werd meerdere keren de pragmatische organisatiecultuur benadrukt. Bedrijf B, die meer gericht was op procedures en managementsystemen, benaderde MVO op een andere, meer systematische manier.



#### 4.5 Conclusies

Dit onderzoek is opgezet en uitgewerkt vanuit de centrale veronderstelling dat mensen met elkaar op basis van interactie hun (dagelijkse) werkelijkheid doorlopend (re)construeren. Dit (re) constructie proces vindt plaats binnen bepaalde gedeelde mentale kaders (paradigma's en referentiekaders). Deze kaders bepalen de (impliciete en expliciete) grenzen van het denken en handelen van de betrokken actoren. De introductie van een nieuw fenomeen (hier MVO) stelt – eerst voorzichtig en daarna steeds nadrukkelijker – vraagtekens bij die kaders. Dit leidt - zo zagen wij - tot *onzekerheid* en *ambiguïteit*. Het is de bewuste 'confrontatie' tussen deze bestaande referentiekaders en het fenomeen ter zake die de meest fundamentele aanleiding vormt voor het opstarten van een proces van betekenisverlening in een organisatie. Uit de casussen komt naar voren dat zowel *interne* als *externe* aanleidingen de *triggers* kunnen zijn voor de start van dit proces. Belangrijker is om te constateren dat betrokken actoren zich (allereerst) bewust (moeten) worden van het feit dat met het fenomeen iets gedaan moet worden. Deze bewustwording en de intentie daar iets mee te (willen of moeten) doen ontbreken in geen van de casussen. Hoe dat *doen* vorm en inhoud krijgt is afhankelijk van de organisatie in kwestie. Het zijn zaken als de context, cultuur, de aard van de organisatorische processen, de stijl van leidinggeven e.d. die in wisselwerking een verschillende invloed hebben op het proces van betekenisverlening. Het onderzoek laat in navolging van de theorie twee typen processen zien: actiegedreven (een accent op doen c.q. handelen) en overtuigingsgedreven (een accent op normatief-persoonlijke waarden).

Omgaan met deze onzekerheid en ambiguïteit resulteert in een op maat gesneden zoek- en keuzeprocessen waarin de betekenisverlening van MVO op gang komt. Het is in dat proces dat de betekenis door betrokkenen al doende wordt geconstrueerd – en niet daarbuiten. Dit proces krijgt primair vorm op het snijvlak van de cultuur van de organisatie en de persoonlijkheid, organisatorische positie en competenties van de veranderaars die het proces van MVO oppakken, vormgeven en gaandeweg stroomlijnen. Daarnaast speelt nadrukkelijk de 'structuur' van de organisatie een rol in de vormgeving van het proces van betekenisverlening c.q. de keuze voor een bepaald benaderingswijze. Het is deze structuur die niet zelden in meer of mindere mate 'speelruimte' biedt om nieuwe vormen van handelen uit te proberen en te verankeren. De veranderaars en ook de andere actoren die bij het proces betrokken worden,

reflecteren in actie en interactie op hun handelen; zij zijn concreet in de praktijk bezig om veranderingsprocessen in gang te zetten, kijken naar tussentijdse uitkomsten en passen hun voornemens (intenties en acties) en keuzes daarop aan. De betekenissen die zij in het proces ontwikkelen over MVO zijn daarmee per definitie verbonden met de specifieke cultureel-organisatorische context waarbinnen zij opereren.

Deze cultuurgebonden benaderingswijze van MVO wordt niet alleen bepaald door de waarden die leven in de organisatie, maar ook door organisatorische omstandigheden. Op basis van dit onderzoek is een aantal condities te definiëren die het (succesvolle) verloop van de invoering van MVO beïnvloeden (gelet op vorm en inhoud):

- Invoering benaderen vanuit een pragmatische insteek die aansluit op de bedrijfscultuur, de manier van werken en communiceren;
- Betrokkenheid en persoonlijke overtuiging van sleutelfiguren (inclusief directie en raad van bestuur)
- Zichtbaar Leiderschap
- Betrokkenheid van competente mensen
- Momentum (gevoel voor urgentie en bruikbaarheid van situaties)
- Mechanismen (concepten, aanpakken en instrumenten) die participatie bevorderen
- En tot slot: geluk

Deze factoren zijn in meer of mindere mate te sturen. Cultuur, structuur en speelruimte bepalen daarmee de handelingsruimte van de veranderaars. In dit onderzoek hebben deze condities de basis gevormd voor het formuleren van tien gouden regels.

Bovendien bleek het mogelijk om (a) de algemene procesfasen, (b) inzichten over de invulling van MVO als maatwerk en (c) de koppeling tussen betekenis, draagvlak en culturele context, de vorm te geven van een diagnosemodel. Uit het onderzoek komt dit model naar voren als een praktisch bruikbare handleiding voor bedrijven die het proces van MVO willen opstarten of een vervolg willen geven.

Bij een aantal bedrijven waar de invoering van MVO *succesvol* verliep werd geleidelijk de vierde en laatste fase uit het hier ontwikkelde procesmodel zichtbaar. Binnen deze bedrijven begon de (locale) betekenis van MVO een steeds grotere mate van gemeenschappelijkheid te vertonen (olievlekwerking). Het spreekt voor zich dat dit in eerste instantie geldt voor met name diegenen die actief bij het implementatieproces van MVO betrokken waren. Maar de werkelijke organisatorische opgave waar organisaties in die vierde fase voor staan is om het proces van betekenisverlening

continue door te vertalen naar dagelijkse situaties. Dit 'volhouden' (*endurance*) vraagt om organisatorisch uithoudingsvermogen. Hieruit komt naar voren dat de invoering van MVO c.q. het proces van betekenisverlening vooral te zien is als een *incrementeel* veranderingsproces met een lange tijdshorizon (naar schatting 4 tot 10 jaar). De onderzochte bedrijven zijn allen al meerdere jaren bezig met het verkennen, vormgeven en invoeren van MVO en pas nu is sprake van een zekere mate van collectieve verankering. Hieruit kan de les getrokken worden dat de doorvertaling van MVO een lange adem vraagt. Dit stelt specifieke competenties aan de betrokken actoren, inzicht van henzelf in die competenties en inzicht in wanneer deze competenties het beste in het proces ingezet kunnen worden. Over het geheel genomen vraagt dit ook van hen om het ontwikkelen van inzicht in de aard, het verloop en de fase(n) van het proces. Omgaan met onzekerheid en ambiguïteit wordt dan hanteerbaarder.

In dit onderzoek is gewerkt met vier theoretische modaliteiten: argumenteren, verwachtingen realiseren, zich binden en 'manipuleren'. Deze vier modaliteiten zijn hier bewust gebruikt als *sensitizing concepts* om zicht te krijgen op de (re)constructie van het proces van betekenisverlening. De analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat de eerste drie modaliteiten binnen de verschillende casussen nadrukkelijk gebruikt worden. De vierde modaliteit ('manipuleren') werd door één van de bedrijven toegepast. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze vier modaliteiten in een bepaalde 'verhouding' (3:1) ten opzichte van elkaar staan.

In dit onderzoek is, voor zover wij weten, de theorie van betekenisverlening voor het eerst toegepast op het proces van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de analyse van de MVO processen van achttien bedrijven is zichtbaar geworden dat de organisaties die succesvol zijn bij het invoeren van MVO een eigen, contextgebonden betekenis van MVO zoeken. Via het delen van die lokale betekenis gaan de mensen in het bedrijf zich betrokken voelen bij MVO en daarmee wordt het interne draagvlak vergroot. Uit de theoretisch onderbouwde interpretatie van de praktische bedrijfservaringen zijn handvatten ontwikkeld in de vorm van inzicht in het MVO-proces en diagnoses om een effectieve contextgebonden werkwijze te ontwikkelen. Deze handvatten geven bedrijven die willen beginnen met MVO meer grip op het veranderingsproces.

In dit onderzoek is van meet af aan bewust gekozen voor een kwalitatieve insteek; dat wat mensen doen wanneer zij betrokken raken bij een proces van betekenisverlening

is niet op voorhand vast te leggen in modellen, indicatoren en meeteenheden. Onderzoekstechnisch heeft dit als consequentie dat de feitelijke 'operationalisatie' van de theoretische kaders heeft plaatsgevonden in en door het proces van onderzoek. Het onderzoek heeft zich gericht op het ontwikkelen van inzicht in het *proces* van betekenisverlening en minder op de *inhoud*. Zo is zichtbaar geworden hoe dat proces zich door de tijd heen ontwikkelt en welke factoren daarbij een rol spelen. En passant is echter ook zichtbaar geworden dat succesvolle betekenisverlening verbonden is met een aantal gelieerde thema's zoals (a) competentieontwikkeling, (b) organisatieontwikkeling, (c) organisatie leren en (c) organisatieverandering. De hiervoor geschetste cultuurgebonden opvatting over implementatie geeft een eerste aanzet om deze thema's met elkaar te verbinden. Mogelijk vervolgonderzoek biedt echter alle ruimte om juist deze thema's in hun onderlinge verbondenheid centraal te stellen. Concluderend kan dan ook gesteld worden dat de succesvolle implementatie van MVO staat of valt bij de mate waarin nieuwe betekenissen ontwikkeld en verankerd worden in de referentiekaders van de organisatieleden.

## Hoofdstuk 5: SLOTCONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het hiervoor gepresenteerde onderzoek heeft een aantal wetenschappelijke en praktische resultaten opgeleverd. Deze worden hieronder beknopt weergegeven.

### *Praktische resultaten*

Dit onderzoek heeft geresulteerd in een *procesmodel* voor de invoering van MVO. Op basis van bestudering van het verloop van implementatieprocessen van MVO binnen de onderzochte bedrijven blijkt dat de wijze waarop dit proces verloopt sterk samenhangt met de *specifieke bedrijfscontext*. Factoren die daarbij een rol spelen zijn inzichtelijk geworden. In alle gevallen wordt een zoekproces zichtbaar dat tot maatwerk leidt. Bedrijven kunnen alleen maar vorm en inhoud geven aan MVO op een authentieke wijze. Een 'one size fits all' benadering blijkt niet te bestaan. Naarmate de invoering van MVO beter vertaald is in een bedrijfsspecifieke – op maat gesneden - benaderingswijze, blijkt het proces succesvoller te verlopen. Ondanks de geconstateerde verschillen in de wijze waarop bedrijven MVO aanpakken, kon een aantal *handelingspatronen* onderscheiden worden, welke verband houden met de gaandeweg ontwikkelde cultuurgebonden benaderingswijze van MVO. Op grond van deze inzichten is uiteindelijk een *diagnose model* ontwikkeld dat bedrijven kan ondersteunen bij het maken van keuzes in de aanpak van MVO in hun eigen bedrijf.

### *Theoretische resultaten*

Het onderzoek heeft verschillende theoretische resultaten opgeleverd. Aanname is geweest dat MVO en betekenisverlening nauw met elkaar verbonden zijn. Het onderzoek maakt die verbinding zichtbaar en exploreert waar deze uit bestaat. Betekenisverlening is geen op zich staande theoretische notie maar er is altijd sprake van de ontwikkeling van een bepaalde betekenis in een specifieke context. Om dit zichtbaar te maken is gebruik gemaakt van een gedeelte van de ideeën van Karl Weick. Zijn gedachtegoed staat erom bekend dat ze lastig te operationaliseren is. Dit onderzoek heeft laten zien dat mede op basis van een zorgvuldig gekozen methodologisch uitgangspunt deze operationalisatie vorm en inhoud kan krijgen. Theoretisch inhoudelijk maakt dit onderzoek het proces (en daarbij behorende proces model), de verschillende factoren en het gebruik van de vier modaliteiten van betekenis zichtbaar. Daarop voortbouwend is een aantal empirisch gefundeerde (niet limitatieve) benaderingen van betekenisverlening onderscheiden. Voorts is empirisch onderbouwd

dat een succesvol proces van betekenisverlening direct verbonden is aan de cultureel-organisatorische context van de organisatie. In het bijzonder de koppeling van betekenisverlening aan 'waarden' is naar voren gekomen als een belangrijke succesfactor. Dit zou ervoor pleiten om bij een mogelijk vervolg deze hier impliciete opvatting – namelijk de organisatie als een waarden systeem – als theoretisch uitgangspunt te nemen en deze vervolgens te verbinden aan de ontwikkeling van passende benaderingen. Voor deze gedachtelijn is in dit onderzoek een eerste fundament gelegd. In een beknopte reflectie is gepostuleerd dat verder onderzoek op dit terrein gekoppeld zou moeten worden aan een aantal andere organisatorische thema's welke zichtbaar geworden zijn. Genoemd zijn in dit verband, organisatieverandering, competentieontwikkeling, organisatieontwikkeling en leren. Concluderend kan dan ook gesteld worden dat het verder doorgronden van MVO en betekenisvorming vraagt om een meer integrale benadering.

#### *Aanbevelingen voor verder onderzoek*

Het hier beschreven onderzoek heeft inzicht gegeven in het proces van betekenisverlening aan MVO. Het laat zien dat de betekenis die bedrijven geven aan MVO, bedrijfs- en contextspecifiek is, en dat uiteenlopende factoren daarbij een rol spelen. Het onderzoek was kwalitatief van aard en werd gebaseerd op een populatie van in totaal achttien bedrijven. Op grond van het onderzoek zijn specifieke handelingspatronen onderscheiden welke de basis vormde voor de ontwikkeling van een diagnose model wat in het voorgaande gepresenteerd is. Het onderzoek geeft aanleiding voor zowel theoretische als praktische verdieping. Om de thans verkregen resultaten verder te kunnen uitbouwen, worden hieronder een aantal suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

#### *Theoretisch*

1. Verfijning en toetsing van de onderscheiden set van handelingspatronen op basis van een additionele groep bedrijven.
2. Verdieping van het concept betekenisverlening met name met betrekking tot de verschillende manieren waarop bedrijven betekenis verlenen aan MVO.
3. Positionering van de uniciteit en/of universaliteit van het proces van MVO ten opzichte van andere (cultuurgebonden) organisatorische veranderingsprocessen.
4. Verdieping van inzicht in het proces van MVO gerelateerd aan de impact op – en veranderingen in - de structuur en cultuur van de organisatie.

5. Systematische analyse van het proces van MVO gericht op de leer- en veranderingsprocessen die in het verlengde daarvan plaatsvinden in organisaties.
6. Ontwikkelen van een theoretisch perspectief op organisaties als waarden systemen en de rol, plaats en functie van MVO daarbinnen.

*Praktisch*

7. Toetsing op bruikbaarheid – en mogelijke uitbouw - van het thans ontwikkelde diagnosemodel bij een grotere groep bedrijven. In het verlengde daarvan mogelijk richten op (a) een verfijning van het huidige instrumentarium, (b) het bevorderen via o.a. gebruik van internet van de toegankelijkheid van dit instrumentarium en (c) het mogelijk ontwikkelen van sector specifieke benaderingen.
8. Ontwikkeling van een uitgewerkt keuzemodel voor de thema's die bedrijven kunnen uitwerken op grond van hun diagnoses over het bedrijfsspecifieke MVO proces.
9. Ontwikkelen en schrijven van 'learning histories' (case-studies) die als inspiratiebron kunnen dienen voor bedrijven die MVO systematisch in hun bedrijf willen verankeren.
10. Opzetten van een vergelijking (en mogelijk toetsing) van het proces van betekenisverlening rond MVO tussen bedrijven die daarin reeds stappen gezet hebben (o.a. dit onderzoek) versus bedrijven die samenwerken in ketens.

## REFERENTIES

Boonstra, J. J. (2000). Lopen over water - Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren (Walking on water - About the dynamics of organising, renewing and learning). Amsterdam, Vossiuspers.

Calton, J. M. and S. L. Payne (2003). "Coping with Paradox. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems." Business & Society 42(1): 7-42.

Craig-Lees, M. (2001). "Sense Making: Trojan Horse? Pandora's Box?" Psychology & Marketing achtien(5): 513-526.

Cramer, J. (2002). Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen (Doing business with head and heart. Corporate Social Responsibility: practical experiences). Assen, Koninklijke Van Gorcum.

Cramer, J. (2003). Learning about Corporate Social Responsibility. The Dutch Experience. Amsterdam, IOS Press.

Czarniawska, B. (2003). The Styles and the Stylists of Organisation Theory. The Oxford Handbook of Organisation Theory. H. Tsoukas and C. Knudsen. Oxford, Oxford University Press.

Drazin, R., M. A. Glynn, et al. (1999). "Multilevel Theorizing about Creativity in Organisations: A Sensemaking Perspective." Academy of Management Review 24(2): 286-307.

Meindl, James R., Charles Stubbart and Joseph F. Porac eds (1996). Cognition Within and Between Organisations, Sage Publications, California, USA

Miles, M. B. and M. A. Huberman (1984). Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods. Beverly Hills, Sage Publications.



Moss, M. (2001). "Sensemaking, Complexity and Organisational Knowledge." Knowledge and Process Management 8(4): 217-232.

Thomas, J. B., S. M. Clark, et al. (1993). "Strategic sensemaking and organisational performance. Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes." Academy of Management Journal 36(2): 239-270.

Weerd, H. de (2001). Plezier in Werken. Zingevingaspecten en waarden op de Werkvloer (Pleasure at work. Sense making aspects and values on the shopfloor) Nieuwstadt, ISGS.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. New York, Random House.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organisations. Thousand Oaks, Sage Publications.

## **Bijlage 1: CV'S VAN AUTEURS**

### **Professor dr. Jacqueline Cramer**

Mevr. Cramer is in 1976 afgestudeerd als biologe aan de Universiteit van Amsterdam. Vervolgens was zij als medewerkster verbonden aan dezelfde universiteit, bij respectievelijk de afdeling Biologie en Samenleving en de Vakgroep Wetenschapsdynamica. In 1987 promoveerde zij op een sociaal-wetenschappelijk proefschrift 'Mission-orientation in Ecology'. In 1989 trad Mevr. Cramer in dienst bij TNO- Studiecentrum voor Technologie en Beleid als senior-adviseur op het gebied van milieu, technologie en beleid. Sinds 1995 was zij vanuit TNO gedetacheerd bij Philips (1995-1997) en vervolgens bij Akzo Nobel (1997-1999) om de invoering van strategisch milieumanagement en productgerichte milieuzorg te begeleiden.

Sinds 1 mei 1999 heeft Jacqueline Cramer een zelfstandige adviespraktijk op milieugebied onder de naam Cramer Milieuadvies. Tevens is zij sinds 1999 hoogleraar milieumanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (voorheen bijzonder hoogleraar milieukunde aan de Universiteit van Amsterdam(1990-1996); hoogleraar milieumanagement aan de Katholieke Universiteit Brabant 1996-1999)). Mevr. Cramer bekleedt diverse nevenfuncties, waaronder Commissaris bij Shell Nederland, Kroonlid van de Sociaal Economische Raad, Lid van de Raad van Toezicht van het Wereld Natuur Fonds en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu en manager van het programma 'Duurzaam ondernemen in internationale context' van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO).

### **Angela van der Heijden**

Drs. Angela van der Heijden is sinds april 2002 werkzaam als onderzoeker bij de Erasmus Universiteit Rotterdam, Erasmus Centre for Sustainability and Management. Zij is in 1998, eveneens aan de Erasmus Universiteit, afgestudeerd bij de faculteit Kunst- en Cultuurwetenschappen, specialisatie Management. In haar afstudeerscriptie 'De kunst van het geven' onderzocht zij, als vervolg op haar eerdere onderzoeksprojecten, de institutionele en sociale context waarin bedrijfsfondsen doneren aan maatschappelijke doelen - in Europa en de Verenigde Staten. Na haar

afstuderen werkte zij bij het Nederlands Architectuurinstituut in diverse functies op het gebied van internationaal cultuurbeleid.

Het huidige onderzoek van Angela van der Heijden richt zich op de implementatieprocessen van maatschappelijk verantwoord ondernemen in bedrijven en in ketens.

**Jan Jonker** is als universitair hoofd-docent en senior onderzoeker verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Nijmegen School of Management). Daar initieert en coördineert hij vooral onderzoek met een team van (junior) onderzoekers. Werkt veel in Europees verband en is als gevolg (regelmatig) visiting-professor in Frankrijk, Duitsland en Engeland. Sinds vijftien jaar is hij ook werkzaam als management consultant. Daarin is hij gaandeweg gespecialiseerd op het terrein van organisatieverandering en strategieontwikkeling. Zijn aandacht gaat de laatste vijf jaar intensief uit naar het fenomeen maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO) en alle vragen die daar mee samenhangen. Hij schreef onder andere 'Met Mate te Meten' (1990), 'In Termen van Beelden' (1993), 'Diagnose van Organisatieproblemen' (1994), 'Toolbook for Organizational Change' (1995), 'Spelen met Verandering' (1997), 'Flexibiliteit' (1998). 'Visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (2000) en publiceerde vele artikelen in binnen- en buitenland.

## **Bijlage 2: PUBLICATIES**