

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

The following full text is a publisher's version.

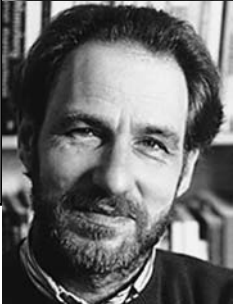
For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/67268>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-17 and may be subject to change.

# Balanceren tussen denken en doen

## MAATWERK IN BETEKENISVERLENING AAN MVO



Prof. dr. J.M. Cramer en drs. A. van der Heijden zijn beiden werkzaam bij het Erasmus Centre for Sustainability & Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dr. J. Jonker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Deze bijdrage stelt de vraag centraal hoe bedrijven betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De analyse is gebaseerd op achtergrondinformatie, interviews en jaarverslagen van achttien bedrijven. Geconcludeerd wordt dat aanvankelijk de betekenisverlening aan MVO wordt geleid door en gecoördineerd via het handelen van daar-toe aangestelde veranderaars. Zij initiëren en stimuleren daarmee de transformatie in de richting van MVO binnen hun eigen organisatorische context. De betekenissen die zij geven aan MVO, komen voort uit eigen waarden en normen en kunnen ingedeeld worden in pragmatische, resultaatgerichte, procedurele en beleidsmatige zienswijzen.

Betekenis ontstaat door sociale interactie met als doel het creëren van draagvlak. Het vermogen van een organisatie om MVO te verankeren, ontstaat door vallen en opstaan, persoonlijke voorkeuren en taalgebruik van de veranderaar en de (dynamische) situatie van het moment. De inpassing van MVO in een bedrijfsmodel is dus maatwerk.

## Inleiding

Het Nederlandse bedrijfsleven ervaart een toenemende internationale maatschappelijke druk om bij het streven naar winstmaximalisatie steeds meer rekening te houden met de ecologische kwaliteit en het welzijn van mensen binnen en buiten de eigen organisatie. Dit veranderende streven wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd. In het adviesrapport *De Winst van Waarden* (2000) hanteert de Sociaal-Economische Raad (SER) als definitie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- *‘Het bewust richten van de ondernemersactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – Profit, People, Planet – en daarmee op de bijdrage aan maatschappelijke welvaart op lange termijn.*

- *Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.*

In deze definitie staat *Profit* voor winstmaximalisatie, *Planet* voor ecologische kwaliteit en *People* voor welzijn binnen en buiten de organisatie.

Organisaties die MVO vormgeven in hun organisatie, kunnen gebruikmaken van een benadering volgens de nalevingsstrategie of de waardestrategie (Sharp Paine, 1994; Kaptein en Wempe, 2002; Nijhof, Fisscher en Van Drunen, 2002). De nalevingsstrategie is gericht op *compliance* oftewel het naleven van de wet- en regelgeving door preventie van onwettig gedrag en controle- en beoordelingssystemen. De waardestrategie streeft daarnaast ook naar het definiëren en tot leven brengen van de basiswaarden van een organisatie. Deze waardegerichte aanpak wordt ook wel de strategie van het stimuleren genoemd (Hummels en Karssing, 2000) of in het Engels de *integrity strategy* (Sharp Paine, 1994). De waarden en overtuigingen geven richting aan de organisatiestructuur en aan het handelen van de medewerkers. Daardoor ontstaat een gemeenschappelijk referentiekader voor het ethisch gedrag. 'Waarden verwijzen naar collectieve veronderstellingen en doen uitspraken over goed en kwaad' (Verlinde en Luijten, 2002).

Het onderscheid tussen beide strategieën moet volgens de SER niet te zeer benadrukt worden. In de praktijk lopen ze vaak in elkaar over. Daarom suggereren onder meer Hummels en Karssing (2000) een combinatie van een nalevings- en waardestrategie en een derde strategie: die van het faciliteren. Laatstgenoemde strategie richt zich op een dialoog met stakeholders en de aandacht voor MVO als leerproces. De combinatie van deze drie strategieën bepaalt 'het proces waarin de morele betekenis van het handelen wordt besproken en geanalyseerd op basis van ieders eigen positie, inzichten en verantwoordelijkheden, resulterend in besluitvorming door de afzonderlijke partijen' (Hummels en Karssing, 2000).

Volgens Crane en Matten (2004) ligt de morele dimensie van verantwoord ondernemerschap in de zelfstandigheid van de beslissingsstructuur en de organisatiecultuur. De bedrijfscultuur weerspiegelt de waarden, opvattingen, overtuigingen, taal en gedragspatronen die bepalen wat wel en niet kan in de organisatie (Sharp Paine, 1994; Crane en Matten, 2004). *'These values and beliefs are widely believed to be a strong influence on the individual's ethical decision-making and behaviour'* (Crane en Matten, 2004). Theoretische reflectie op dergelijke waarden en normen van ondernemingen vormt de kern van de literatuur over bedrijfsethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Van de Ven, 1998; Wempe en Kaptein, 2000; Hummels, Ten Klooster en Paape, 2003). Bovendien geeft deze literatuur praktische handvatten om normen voor kernwaarden als oprechtheid, integriteit en respect uit te werken in gedragscodes en beleidsstukken (Hummels en Karssing, 2000; Hummels, Ten Klooster en Paape, 2003).

Hoe bedrijven trachten om in hun organisatie MVO te vertalen naar de eigen context en eigen normen en waarden, krijgt echter in de literatuur tot nu toe minder aandacht. Ieder bedrijf geeft een unieke invulling aan het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen, *'with current and emerging values acting as brakes, gearboxes or accelerators'* (Elkington, 1999). Deze bijdrage belicht dit mentale proces van betekenisverlening. Centraal staat hier de vraag hoe bedrijven betekenis geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen in de loop van het implementatieproces.

Allereerst wordt hieronder een toelichting gegeven op de gehanteerde onderzoeks-aanpak en de theoretische achtergronden van het begrip 'betekenisverlening' (*sensemaking*). Vervolgens wordt geanalyseerd welke betekenis de groep van achttien bestudeerde bedrijven geeft aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en hoe deze bedrijven daadwerkelijk het zoekproces naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap in gang hebben gezet. Ten slotte volgt een reflectie op de beschreven empirie.

## 1. Onderzoeksaanpak

De analyse is gebaseerd op de voorlopige resultaten van het onderzoeksproject 'Balanceren tussen denken en doen', dat deel uitmaakt van het Nationaal onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit programma wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken en loopt tot december 2004. Het doel van dit programma is om handvatten te ontwikkelen voor het inrichten van de interne en externe organisatie van de onderneming voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In totaal worden negen projecten uitgevoerd in dit kader, waaronder het project 'Balanceren tussen denken en doen'.

In dit onderzoeksproject staan achttien bedrijven<sup>1</sup> centraal die al enkele jaren expliciet aandacht besteden aan MVO. Zij hebben van 2000 tot 2002 deelgenomen aan het programma 'Van financieel naar duurzaam rendement' (FDR) van het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO). Het NIDO is een onafhankelijke stichting met als doel om duurzame ontwikkeling in de samenleving te verankeren. De organisatie brengt bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op de standbrenging van duurzaamheid in de praktijk. Gedurende de looptijd van het NIDO-programma zijn de achttien bedrijven bijeengekomen in maandelijks werkgroepen en hebben zij informatie uitgewisseld over de operationalisering van MVO in hun organisatie. Daarnaast heeft iedere bedrijfsvertegenwoordiger een project uitgevoerd in de eigen organisatie. De doelstelling van dit project is om binnen het bedrijf transformatieprocessen op gang te brengen en te ondersteunen, gericht op het verbinden van de financiële bedrijfsprestaties met waarden op het gebied van milieu, mens en maatschappij. Bovendien bevordert NIDO kennisontwikkeling over datgene wat MVO kan behelzen en hoe het in de praktijk gebracht kan worden met diverse actoren. Het programma zet ook aan tot

actie. De deelnemers leren om de struikelblokken voor gewenste ontwikkelingen te onderkennen en werken aan het realiseren van veranderingen richting MVO (Cramer, 2002; 2003).

De onderzoeksmethode die hier is gehanteerd, grijpt deels terug op resultaten van het NIDO-programma. Om te beginnen bestaat een vertrouwensband met de achttien onderzochte bedrijven door de intensieve samenwerking. Daardoor zijn zij bereid om aan diverse gesprekken en bijeenkomsten mee te werken en in ruime mate ervaringen en informatie – waaronder kwetsbare bedrijfsgegevens – te verstrekken. De opgebouwde samenwerking met deze bedrijven levert bovendien veel gegevens op over de structuur, cultuur en historie van de organisatie en de manier waarop MVO daarbinnen werd opgepakt en vormgegeven. Daarnaast had ieder bedrijf al een nulmeting uitgevoerd volgens de methode van de Sustainability Score Card. Op basis daarvan hadden zij bedrijfsgerichte uitgangspunten voor de interne ontwikkeling van MVO geformuleerd. Ook deze toetsing levert gegevens op voor het onderzoek dat in dit artikel wordt beschreven.

Het onderzoeksproject 'Balanceren tussen denken en doen' is opgezet volgens een kwalitatieve methodologie. De achttien bedrijfscases werden bestudeerd vanuit een sociaal-constructivistische benadering: mensen construeren hun wereld (dagelijks opnieuw) op basis van sociaal-symbolische (inter)acties. Het sociaal-constructivisme is gebruikt als een (paradigmatische) *world view* en in het verlengde daarvan als een methodologie.

Binnen deze benadering is gekozen voor een gefaseerde onderzoeksaanpak. De eerste fase was een systematische historische inhoudsanalyse op basis van de gegevens uit het NIDO-programma, jaarverslagen en beleidsdocumenten van de achttien bedrijven die aan het onderzoek meewerken. De tweede fase bestond uit een ronde semi-gestructureerde interviews met alle achttien deelnemers aan het NIDO-programma (Jonker, Cramer, Van der Heijden, 2004). Deze deelnemers hebben binnen hun organisatie meestal gefunctioneerd als veranderaar of *change agent* op het gebied van MVO. In de paragraaf over betekenisverlening in de empirie wordt de rol van de veranderaar nader toegelicht.

## 2. De theorie van betekenisverlening

De implementatie van MVO is een organisatieverandering die plaatsvindt via een proces van betekenisverlening. De belangstelling van de organisatiewetenschappen voor ideeënvorming en zingeving door (mensen binnen) organisaties is de afgelopen 25 jaar gegroeid (Weick, 1995). Tegelijkertijd hebben ook bepaalde 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 hier gebaseerd op de studies over *sense-making* van Karl E. Weick (1979; 1995) en studies die (gedeeltelijk) daarop voortbouwen (Thomas, Clark en Gioia, 1993; Drazin, Glynn en Kazanjian, 1999; Craig-Lees, 2001; Moss, 2001; De Weerd, 2001; Calton en Payne, 2003).

Karl Weick heeft met zijn theorie over *sensemaking* de ontwikkeling van de organisatie-theorie beïnvloed, hoewel hij geen centrale speler is binnen deze discipline. Via een kenmerkende, verhalende wijze van theorievorming verschuift hij de aandacht van de structuur naar het proces en van de academische wereld naar de praktijk (Czarniawska, 2003). Volgens Weick speelt het creëren van betekenis een belangrijke rol bij de inrichting van en de veranderingsprocessen in organisaties:

*'In real-world practice, problems do not present themselves to the practitioners as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations that are puzzling, troubling and uncertain. In order to convert a problematic situation into a problem, a practitioner must do a certain kind of work. He must make sense of an uncertain situation that initially makes no sense'* (Weick, 1995).

'Sensemaking ontstaat als mensen de werkelijkheid niet met bestaande routines en schema's aankunnen; de werkelijkheid niet meer als zinvol kunnen construeren. Dat komt onder andere voor bij grote informatiebelasting, complexiteit en turbulentie. Er moet dan nieuwe betekenis gecreëerd worden' (De Weerd, 2001). Een dergelijke situatie treedt op als het concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen in een bedrijf wordt geïntroduceerd. Werknemers en andere stakeholders weten vaak niet goed hoe ze moeten omgaan met de idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij kunnen onzeker worden over de rol en gevolgen van MVO, doordat ze te weinig van het onderwerp weten (*onzekerheid*) of zij kunnen verward raken door een teveel aan informatie (*ambigüiteit*) over MVO.

Ambigüiteit geeft aanleiding tot het zoeken naar betekenis als gevolg van de *shock of confusion*.

*'People engage in sensemaking because they are confused by too many interpretations. (...) Ambiguity refers to an ongoing stream that supports several different interpretations at the same time. (...) The problem with ambiguity is not that the real world is imperfectly understood and that more information will remedy that'* (Weick, 1995).

Onzekerheid als reden voor het zoeken naar betekenis ontstaat door onwetendheid.

*'The point I want to emphasise about uncertainty is that the shock occasioned by an inability to extrapolate current actions and to foresee their consequences produces an occasion of sensemaking. People are ignorant of any interpretation that will facilitate extrapolation. That ignorance may lead people to construct an occasion for sensemaking during which they try to reduce this ignorance'* (Weick, 1995).

We kunnen een nieuw fenomeen pas interpreteren als we de inhoud of strekking ervan bepaald hebben. Die inhoud construeren we in een subjectief betekeniscreërend denkproces: verschillende mensen kunnen hetzelfde fenomeen op verschillende manieren duiden. Als wij dingen proberen te doorgronden, leggen wij de betekenissen erin die we willen zien: we geven aan voorwerpen, uitspraken, acties et cetera een subjectieve inhoud, die onze wereld begrijpelijker maakt voor onszelf. Deze subjectieve betekenissen worden pas achteraf gevormd als mensen terugkijken op situaties waarin zij zich bevinden (Boonstra, 2000).

Betekenisverlening is een voortdurend proces gericht op het plaatsen van huidige ervaringen (cues) in een referentiekader. Dat kader wordt bepaald door ervaringen uit het verleden. Het mentale proces dat van belang is bij maatschappelijk verantwoord ondernemen, is gericht op het creëren van een gezamenlijke, contextgebonden kijk op de waarden en uitgangspunten van MVO (Jonker en Van der Heijden, 2004). Mensen maken een gemeenschappelijk referentiekader door betekenis met elkaar te delen.

Het delen van betekenis gebeurt door te handelen, oftewel door actie:

*'Sensemaking is grounded in both individual and social activity'. 'Shared meaning is difficult to attain. (...) Although people do not share meaning, they do share experience. This shared experience may be made sensible in retrospect by equivalent meanings, but seldom by similar meanings'* (Weick, 1995).

Betekenis (gedeeld kader) ontstaat door sociale interactie met als doel het creëren van draagvlak. Deze interactie tussen mensen vindt plaats via communicatie en activiteiten.

*'People are meaning-finders; they can make sense of the most chaotic events very quickly. Our equilibrium depends on such skills: We keep the world consistent and predictable by cognitively organizing and interpreting it'* (Miles en Huberman, 1984).

### 3. Het proces van betekenisverlening: de empirie

Hoe hebben de achttien onderzochte bedrijven MVO vormgegeven? Uit de interviewresultaten komt naar voren dat de veranderaars vooral behoefte hadden aan meer informatie over MVO. De belangstelling ervoor 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 verwoorden 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 gesprekken in de werkgroepen en de *sustainability score card* hielpen de veranderaars om inzicht te krijgen in datgene wat MVO in algemene zin inhoudt. Met de informatie over het concept van 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 ambiguïteit 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 dat algemene 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 balans tussen People, Planet en Profit te vinden. Naast onzekerheid is dan ook ambiguïteit aanleiding voor betekenisverlening. Zoals een van de veranderaars het formuleerde:

*‘Het blijkt toch moeilijk om een voorbeeldproject te vertalen naar andere bedrijfsonderdelen.’*

Uit onze analyse blijkt dat de aanpak van MVO door bedrijven sterk varieert. Toch komt er een patroon naar voren in het proces van betekenisverlening aan MVO. Het mentale implementatieproces van MVO begint met een 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. Zo zei een respondent tijdens het interview:

*‘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 is dat MVO bij het bedrijf op de interne agenda komt te staan. Een of enkele individuen proberen hun ideeën over MVO concreet te maken voor de organisatie aan de hand van acties. Op deze wijze koppelen zij conform Weicks benadering *beliefs* aan *actions*. De betekenis die zij geven aan MVO, verschilt in deze beginfase meestal sterk van die van andere individuen in de organisatie. Er is in deze fase nog sprake van een intrasubjectieve betekenis die is gerelateerd aan individuele frames en cues.

Uit het onderzoek blijkt dat wanneer een bedrijf daadwerkelijk met MVO aan de slag gaat, vaak intern een veranderaar wordt benoemd. Deze veranderaar functioneert als initiator en katalysator. Hij start allerlei kleine projecten op en begint met de verspreiding van het 'MVO-concept' op verschillende manieren. Gezamenlijk leiden deze handelingen tot de ontwikkeling van een iteratief proces van waardecreatie, waarbij gaandeweg meer consensus wordt geconstrueerd rond de nog steeds vrij diffuse opvatting over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De veranderaar ziet zichzelf als een makelaar die voortdurend het algemene MVO-denken vertaalt in taal die past bij de organisatie en meer specifieke bedrijfsonderdelen. Een veranderaar zei:

*'Je probeert de situatie zodanig te vertellen dat ieder het als zijn eigen situatie herkent.'*

Tijdens deze ontwikkeling worden veranderaars zich steeds sterker bewust van de noodzaak om binnen de organisatie het draagvlak voor MVO te verbreden. Hoe hij intern draagvlak kan creëren, vergt reflectie op de eigen rol als veranderaar en op de betrokkenheid van anderen.

Geleidelijk begint het bedrijf te leren over MVO en raken meer mensen betrokken. Binnen de organisatie vindt een verschuiving plaats van intrasubjectieve naar intersubjectieve betekenisverlening: een gedeeld waardekader. Dit kader wordt niet vanaf een nulpunt opgebouwd. Voor een deel bestaat het al, doordat sommige bouwstenen voor de invulling en betekenis van MVO reeds aanwezig zijn in de organisatie. Dit betekent dat het bestaande een nieuwe betekenis en invulling krijgt in het licht van MVO. De cultureel-historische, technologische, strategische en ook de persoonlijke middelen en vaardigheden bieden vaak aanknopingspunten die kunnen worden uitgebouwd naar een bedrijfsspecifieke visie op MVO (Moss, 2001).

De mentale verandering naar MVO maakt dat binnen de onderneming gedeelde waarden ontstaan over de huidige en toekomstige maatschappelijke, sociale en financiële positionering. Bij een van de bedrijven gebeurde dit bijvoorbeeld 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.'*

In zijn theorie verwoordt Weick deze ontwikkeling als volgt:

*'If people want to share meaning, then they need to talk about their shared experience in close proximity to its occurrence and hammer out a common way to encode it and talk about it. (...) People construct shared meaning for a shared experience' (Weick, 1995).*

Tijdens dit collectiviseringsproces vindt een verschuiving plaats van een variëteit aan individuele of intrasubjectieve betekenissen over MVO naar intersubjectieve (gedeeld door een *inner-circle* van mensen). Bij enkele van de achttien onderzochte bedrijven was deze verschuiving al zichtbaar. De volgende stap – een generiek-subjectieve interpretatie, die door alle mensen in de organisatie impliciet of expliciet wordt gedeeld -, was nog door geen van de bedrijven gezet.

Hoe nu wordt door de achttien onderzochte bedrijven betekenis verleend aan MVO in de loop van het proces? 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 (ook wel duurzaam ondernemen genoemd) steeds prominenter naar voren. Deze ontwikkeling komt duidelijk naar voren in het taalgebruik. Als voorbeeld hiervan zijn de veranderingen in taalgebruik illustratief in drie bedrijven uit ons onderzoek (zie kader 1).

Kader 1.

**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 dat ieder bedrijf zijn eigen betekenis (of configuratie van betekenissen) van MVO ontwikkelt als gevolg van de wisselwerking tussen huidige confrontaties met MVO-situaties 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 vijfhonderd 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 MVO in hun onderneming. De betekenissen die de veranderaars van de achttien bedrijven geven aan MVO, kunnen op basis van de gehouden interviews en gemaakte inhoudsanalyses worden ingedeeld in 'pragmatische', 'beleidsgerichte' en 'resultaatgerichte' en 'procedurele' zienswijzen.

### PRAGMATISCHE BETEKENIS

Drie bedrijven geven een praktische invulling aan het MVO-concept. De veranderaar in het bedrijf geeft aan dat hij zich richt 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. Een van de veranderaars:

*'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.'*

### RESULTAATGERICHT BETEKENIS

Vijf bedrijven besteden vooral aandacht aan de output van MVO-aspecten. De veranderaars zijn hier vaak vertegenwoordigers van de PR- en communicatieafdeling. Een van hen geeft bijvoorbeeld aan dat het mogelijk is om:

*'eerst extern verantwoord te ondernemen en vervolgens intern ermee aan de slag te gaan.'*

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

Vier bedrijven streven naar het invoeren van eigen MVO-waarden in strategische, 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 een 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

Zes bedrijven richten zich op verankering van MVO-aspecten in het beleid. 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.’

Met deze vier richtingen waarin de veranderaars hun betekenis van MVO bepalen, zijn eigen waarden en normen verbonden.

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 zij zich bewust zijn van de andere denkwijze die met MVO gepaard gaat:

*‘Je moet als bedrijf je eigen visie, missie hebben en van daaruit werken.’*

Ook de pragmatische en resultaatgerichte betekenisverlening wordt bepaald door waarden en normen over MVO, hoewel het in de interviews minder expliciet aan de orde komt. Een pragmatische veranderaar formuleert 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:

*‘Wij streven naar ondernemen op een bewuste manier. We willen over alle processen nadenken en verklaren waarom we het doen.’*

Alle veranderaars geven aan dat zij zoeken naar draagvlak voor MVO in de organisatie. Zij streven 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. Een van de veranderaars:

*‘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?’*

Om het draagvlak te verbreden ontwikkelen de veranderaars concrete, tastbare activiteiten. Eén bedrijf heeft bijvoorbeeld een samenwerkingsproject met scholen opgezet en daarbij een toegankelijke brochure gemaakt. Dat dit effectief was, blijkt uit het volgende citaat:

*‘Dan zie je dat het gaat landen. Voor die tijd was men vrij sceptisch, maar door zo’n brochure gaat het lopen en leven.’*

Twee andere bedrijven maken onder meer een energiespiegel in de entreehal ‘om het bewustzijn te creëren van zo duurzaam mogelijk bezig proberen te zijn.’

De bedrijven leggen in hun MVO-activiteiten verschillende accenten. Een aantal concentreert zich bijvoorbeeld (soms in eerste instantie) op een milieugerelateerde invulling:

*‘We werken met soja-inkt, papier zonder chloor, stenen bekers, et cetera. 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 te veel 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.’*

## 4. Reflectie

Uit bovenbeschreven analyse blijkt dat de betekenisverlening aan MVO aanvankelijk wordt geleid door en gecoördineerd via het handelen en de activiteiten van daartoe aangestelde veranderaars. De veranderaars en ook degenen die bij het proces betrokken worden, reflecteren op hun handelen, terwijl zij 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 en beleidsmatige zienswijzen.

Er kan een aantal observaties gemaakt worden over de manier waarop de veranderaars in de bestudeerde bedrijven betekenis geven aan MVO.

MVO is duidelijk een nieuw *buzzword* of lijfspreuk waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Zij worden aangezet om deze lijfspreuk te gebruiken, hoewel de betekenis ervan nog onderwerp van discussie is. Het doorgronden van de specifieke betekenis van MVO in een organisatie is een tijdrovend proces. Bovendien wordt het begrip door bedrijven op verschillende manieren geïnterpreteerd.

Een bedrijf ontwikkelt geleidelijk een scherper beeld van MVO door concrete activiteiten uit te voeren en te reflecteren op de bijdrage daarvan aan een breder MVO-perspectief. Alleen dan krijgt MVO een bedrijfsgerichte betekenis met emotionele, functionele of praktische waarde. Deze betekenis bepaalt de (impliciete) argumenten en (grens)waarden waarmee mensen binnen het bedrijf het eens of oneens kunnen zijn (Collins Cobuild, 1987). De bedrijven in de onderzoekspopulatie bevinden zich nog niet in dit stadium. Voordat MVO echt de sympathie van 'alle' mensen in de organisatie verovert, zal de ontwikkeling van een specifieke betekenis van MVO redelijk ver gevorderd moeten zijn.

Elk bedrijf gebruikt over het algemeen een kenmerkend, duidelijk omljnd vocabulaire dat iedereen binnen de organisatie begrijpt (bijvoorbeeld verborgen regels en bedrijfsspecifiek taalgebruik). Om de interesse van mensen in het bedrijf te mobiliseren voor MVO, zijn de veranderaars geneigd hun taal aan te passen aan hun collega's. Zij gebruiken een eigen terminologie, die is afgeleid uit de begrippen die in het algemene concept van MVO worden gebruikt. 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. Veranderaars richten hun communicatie vaak op de concrete activiteiten en doelen. Op deze manier maken ze tegelijkertijd een vertaling van het abstracte, multi-interpretabele concept van MVO. Ze stemmen het concept af op de vaak pragmatische bedrijfscultuur en creëren zo ruimte voor eigen activiteiten.

Woorden zijn de essentiële 'instrumenten' waardoor betekenis wordt geconstrueerd en overgedragen. De veranderaars binnen de achttien bestudeerde bedrijven gebruikten noties en begrippen over MVO (zoals Triple P, duurzaamheid, balans tussen de drie P's) als een middel om de raad van bestuur of de directie te overtuigen van het belang ervan. Zij pasten de terminologie ook toe voor externe erkenning in jaarverslagen, missie verklaringen en dergelijke.

De veranderaars hebben het als waardevol ervaren – vooral voor zichzelf – om algemene concepten en begrippen van MVO te ontwikkelen en te gebruiken. Tegelijkertijd waren ze terughoudend in het gebruik van deze algemene begrip-

pen in de organisatie, omdat ze niet als ‘bedrijfsgeeroe’ beschouwd wilden worden. Voor veel collega’s is het niet nodig om het hele concept te kennen. Het is vaak al moeilijk genoeg om een beperkte en toepassingsgerichte reeks woorden en begrippen te gebruiken in hun werkzaamheden. Daarom gebruiken de veranderaars meestal een selectie van specifieke termen, die worden afgestemd op een bedrijfsgerelateerde situatie zoals een business unit, fabriek of doelgroep. Zij zijn in staat tot het initiëren en stimuleren transformatie richting MVO binnen hun eigen organisatorische context en creëren daarmee draagvlak binnen de organisatie.

## Noot

1. De onderzochte bedrijven zijn: 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, Ytong.

## Literatuur

- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water – Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Amsterdam : Vossiuspers
- Calton, J.M. en S.L. Payne (2003), ‘Coping with Paradox. Multistakeholder Learning Dialogue as a Pluralist Sensemaking Process for Addressing Messy Problems’. – In: *Business & Society*, jrg. 42, nr. 1, maart
- Collins Cobuild (1987), *English Language Dictionary*. – London & Glasgow : Collins Publishers
- Craig-Lees, M. (2001), ‘Sense Making: Trojan Horse? Pandora’s Box?’. – In: *Psychology & Marketing*, jrg. 18, nr. 5, mei
- Cramer, J. (2002), *Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*. – Assen : Koninklijke Van Gorcum
- Cramer, J. (2003). *Learning about Corporate Social Responsibility. The Dutch Experience*. – Amsterdam : IOS Press
- Crane, A. en D. Matten (2004), *Business ethics: a European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. – Oxford : Oxford University Press
- Czarniawska, B. (2003), ‘The Styles and the Stylists of Organization Theory’. – In: H. Tsoukas en C. Knudsen (eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. – Oxford : Oxford University Press
- Drazin, R., M.A. Glynn, R.K. Kazanjian (1999), ‘Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective’. – In: *Academy of Management Review*, jrg. 24, nr. 2
- Elkington, J. (1999), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. – Oxford : Capstone Publishing Ltd.

- Hummels, G.J.A., A.C. ten Klooster en L. Paape (2003). *De responsieve onderneming. Over verantwoordelijkheden bij de interactie met stakeholders*. – Assen : Koninklijke Van Gorcum.
- Hummels, H. en E. Karssing (2000), 'Ethiek organiseren'. – In: R.J.M. Jeurissen (red.), *Bedrijfsethiek – een goede zaak*. – Assen : Van Gorcum & Comp.
- Jonker, J., J. Cramer en A. van der Heijden (2004), 'Developing Meaning in Action. (Re)constructing the process of embedding Corporate Social Responsibility (CSR) in Companies'. – In: *ICCSR Research Paper Series*, No. 16
- Jonker, J. en A. van der Heijden (2004) 'Organiseren met het oog op de maatschappij.' – In: *Methoden, technieken en analyses*, nr. 75, april
- Kaptein, M. en J. Wempe (2002), *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. – Oxford : Oxford University Press
- Meindl, J.R., Ch. Stubbart en J.F. Porac (eds.) (1996), *Cognition Within and Between Organizations*. – Sage Publications
- Miles, M.B. en M.A. Huberman (1984), *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. – Beverly Hills : Sage Publications
- Moss, M. (2001). 'Sensemaking, Complexity and Organizational Knowledge'. – In: *Knowledge and Process Management*, jrg. 8, nr. 4
- Nijhof, A., O.A.M. Fisscher en N. van Drunen (2002), 'Excellent, duurzaam en verantwoord ondernemen. Persoonlijke normen en waarden als basis voor kwaliteitszorg'. – In: A. Silljé (red.), *Waarborging van waarden. Over het samenspel van kwaliteitsmanagement en bedrijfsethiek*. – Assen : Koninklijke Van Gorcum
- Sharp Paine, L. (1994), 'Managing for Organizational Integrity'. – In: *Harvard Business Review*, jrg. 72, nr. 2
- Thomas, J.B., S.M. Clark, D.A. Gioia (1993), 'Strategic sensemaking and organizational performance. Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes'. – In: *Academy of Management Journal*, jrg. 36, nr. 2, april
- Ven, B.W. van de (1998), *Rationaliteit en ethiek in de onderneming. Grondslagen van bedrijfsethiek*. – Tilburg : Tilburg University Press
- Verlinde, V. M. M. en J. A. J. Luijten (2002), *Op weg naar excellentie: zingeving als sleutel tot resultaatgericht veranderen*. – Amsterdam : Dutch University Press
- Weerd, H. de (2001), *Plezier in Werken. Zingevingaspecten en waarden op de Werkvloer*. – Nieuwstadt : ISGS
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*. – New York : Random House
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. – Thousand Oaks : Sage Publications
- Wempe, J. en M. Kaptein (2000), *Ondernemen met het oog op de toekomst. Integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden*. – Den Haag : Stichting Maatschappij en Onderneming