

Woord vooraf

Met deze masterproef sluit ik een belangrijk hoofdstuk in mijn leven af, met name vier jaren Toegepaste Economische Wetenschappen. Het is echter ook een nieuw begin. Tevens heb ik zeer veel kennis opgedaan, die ik heb kunnen aanwenden om mijn eigen theoretisch onderzoek tot een goed einde te brengen.

Ik heb uitermate veel bijgeleerd in de voorbije maanden over hoe een masterproef te vormen. Op die kennis kan ik terugvallen gedurende mijn hele loopbaan. Daartegenover staat dat een eigen masterproef schrijven gebeurt met vallen en opstaan. Gelukkig heb ik de steun en ervaring van anderen kunnen aanwenden. Daarom zou ik graag mijn oprechte dank betuigen aan een aantal mensen, zonder wie dit werk nooit tot stand had kunnen komen.

In de eerste plaats, zou ik graag mijn promotor, Prof. Dr. Frank Lambrechts willen bedanken om mij steeds terug op het juiste spoor te zetten wanneer ik dreigde af te dwalen en voor zijn vernieuwende ideeën wanneer ik op het punt stond om tegen een muur op te lopen alsook voor zijn enthousiasme wanneer ik naar voren kwam met een nieuwe kijk op de zaken.

Ik wil ook graag de mensen bedanken die ik heb mogen interviewen. Voor bedrijfsleiders en experts is het immers niet evident om tijd vrij te maken voor een student, omwille van hun drukke agenda's. Ik wil hen tevens bedanken voor de vernieuwende inzichten en informatie, zonder dewelke deze masterproef niet mogelijk was geweest.

Tenslotte wil ik nog mijn ouders, mijn vriendin, naaste familie en vrienden bedanken voor hun steun, advies en vertrouwen. Mijn ouders zou ik in het bijzonder willen danken voor de kansen die ik heb gekregen. Verder zou ik nog iedereen willen bedanken die mijn studententijd onvergetelijk hebben helpen maken.

Matthias Henkens

Samenvatting

De maatschappelijke uitdagingen die we met zijn allen moeten aangaan worden steeds duidelijker. Als antwoord daarop zien almaar meer bedrijven in dat er maar één manier van ondernemen mogelijk gaat zijn in de toekomst, namelijk duurzaam ondernemen. Er is dan ook heel veel te vinden in de literatuur over corporate social responsibility, corporate citizenship, maatschappelijk verantwoord ondernemen en stakeholdermanagement. Echter, over de waarden, motivaties en mindsets van leiders van bedrijven die vooraanstaand zijn op vlak van duurzaamheid is weinig geweten. Extra onderzoek hieromtrent is noodzakelijk. Dat blijkt uit een oproep naar bijkomende onderzoeksprojecten, gedaan door Bright, Fry en Cooperrider (2006) in hun artikel "Transformative innovations for the mutual benefit of business, society, and environment".

Bedrijven gaan steeds respectvoller om met hun stakeholders. Ze doen stakeholderconsultaties of betrekken ze in de besluitvorming. Er wordt gewerkt naar een hogere mate van mutual benefit of naar shared value zoals Porter en Kramer (2011) het conceptualiseerden. Wat er aan de grondslag ligt van de beslissingen van bedrijfsleiders/CEO's om andere, meer duurzame businessmodellen te gaan hanteren, is geen nieuw thema. Indien bedrijfsleiders echter vanuit een waardenkader werken, moeten er nieuwe theorieën ontworpen worden over hoe zij aan dat waardenkader geraakt zijn. Ik heb daarom twaalf interviews afgenomen van zowel mensen aan de top van bedrijven die prijzen hebben gewonnen op vlak van duurzaam ondernemen, als van experts op gebied van duurzaam ondernemen. Dit heb ik gedaan als vorm van exploratie in het onderzoeksgebied. De resultaten die bleken uit deze interviews werden getoetst aan resultaten komend uit een literatuurstudie.

Deze masterproef werd opgedeeld in vier delen. Het eerste deel behandelt de probleemstelling, evenals de relevantie van het onderwerp en de methodologie. De methodologie wordt vervolgens opnieuw besproken aan het begin van elk nieuw hoofdstuk om de opbouw van de tekst duidelijk te maken. De centrale onderzoeksvraag wordt ook duidelijk in dit eerste deel. Deze luidt: "Wat zijn de motivaties, waarden en mindsets van leiders die het ontstaan van transformative, sustainable innovation bevorderen en hoe ontstaan deze?"

Het tweede deel bestaat uit een literatuurstudie waarin een aantal modellen worden geschetst rond het concept sustainability. Ten eerste beschrijf ik hierin methodes om bepaalde ideeën te verspreiden doorheen de hele organisatie. Ten tweede wordt aangehaald wat de voordelen zijn die bedrijven kunnen halen uit het feit dat ze aanzien worden als duurzame organisatie. En ten derde worden soorten leiderschap naar voren

geschoven die gepast kunnen zijn in een cultuur van duurzaamheid. Daarbovenop worden er cases uit de praktijk geïllustreerd, gelinkt aan de modellen die ik heb uitgelegd in het eerste deel van de literatuurstudie. Ten slotte probeer ik een antwoord te geven op de verschillende deelvragen en de centrale onderzoeksvraag op basis van de literatuur.

Het derde deel bevat een case-study onderzoek. Op basis van de resultaten die uit de interviews kwamen, heb ik getracht tot een antwoord te komen op mijn centrale onderzoeksvraag. Om dit mogelijk te maken heb ik elk interview uitgetypt, zodat ik alle relevante informatie kon verwerken om analogieën en verschillen te vinden tussen de interviews.

Tot slot, in een vierde deel, worden de resultaten uit de literatuurstudie vergeleken met de informatie die voortkwam uit de interviews. Er wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en de belangrijkste theoretische implicaties worden opgelijst, evenals aanbevelingen voor verder onderzoek.

Samengevat kan ik zeggen dat zowel waarden, de noodzaak, als risicomanagement en reputatiemanagement motivaties kunnen zijn van bedrijfsleiders om Transformative Innovations te willen initiëren in hun bedrijf. De noodzaak is steeds prominenter aanwezig en groeit in belang.

De interviews geven een duidelijk beeld van de waarden en mind-sets die leven in waardengedreven organisaties. Ook factoren die zorgen voor een stroomversnelling in het denken rond mutual benefit worden uitvoerig beschreven. Onder deze factoren valt onder andere druk vanuit de markt. Tevens blijkt dat persoonlijke ontwikkeling en scholing, samen met eerdere levenservaringen een doorslaggevende rol spelen in de beslissing om de stap te zetten richting businessmodellen gericht op mutual benefit.

Inhoud

Woord vooraf	I
Samenvatting.....	III
Lijst van tabellen.....	VII
Lijst van figuren	VII
1. Probleemstelling.....	1
1.1 Omschrijving van het praktijkprobleem.....	1
1.2 Kernvraag van het onderzoek	3
1.3 Deelvragen	3
1.4 Methodologie	4
1.4.1 Case study onderzoek.....	4
2. Literatuurstudie.....	7
2.1 Sustainability: een aantal modellen	7
2.1.1 Transformative innovation & mutual benefit	7
2.1.2 Van het shareholder- naar het stakeholdermodel.....	12
2.1.3 Appreciative Inquiry	15
2.1.4 Leiderschap.....	18
2.1.5 De drie P's.....	26
2.1.6 Organisatiecultuur & -identiteit	26
2.1.7 Flourishing	31
2.1.8 De lerende organisatie en duurzaamheid	36
2.1.9 Corporate social responsibility	38
2.2 Geïllustreerde cases uit de praktijk.....	45
2.2.1 Transformative innovation & mutual benefit	45
2.2.2 Van het shareholder- naar het stakeholdermodel.....	46
2.2.3 Appreciative Inquiry	47
2.2.4 Leiderschap.....	48
2.2.5 Een cultuur van corporate social responsibility	49
2.2.6 Flourishing	49
2.2.7 De lerende organisatie en duurzaamheid	50
2.3 Bespreken van de COV en de deelvragen op basis van de literatuur.....	50
3. Case Studies.....	57
3.1 Organisaties opgericht met businessmodellen die mutual benefit bevorderen	59
3.2 Organisaties die hun businessmodel hebben aangepast in functie van mutual benefit	64
3.3 De mening van experts.....	70
4. Conclusie & discussie.....	79

4.1 Beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag	79
4.2 Theoretische bijdrage en implicaties	82
4.3 Methodologische kritiek.....	84
4.4 Persoonlijke reflecties	84
Lijst van geraadpleegde werken.....	86
Bijlagen	89
Interviewprotocol.....	89
Lijst met geïnterviewde personen.....	92

Lijst van tabellen

Tabel 1: Relevant situations for different research strategies (Yin, 2009)

– Op pagina 4

Tabel 2: Process of Building Theory from Case Study Research (Eisenhardt, 1989)

– Op pagina 6

Tabel 3: Elements of sustainable leadership (Tideman et al., 2013)

– Op pagina 24

Tabel 4: Reflective exercises (steps 1a-4a plus 4c) in the AI Summit process (Laszlo et al., 2012)

– Op pagina 36

Tabel 5: Creating a culture of global citizenship model (Galpin, 2013)

– Op pagina 42

Tabel 6: Lijst van geïnterviewden

– Op pagina 57, 58 & 59

Lijst van figuren

Figuur 1: Mutual Benefit – The Integration of Benefit to Business and Benefit to Society (Bright et al., 2006)

– Op pagina 9

Figuur 2: Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model (Donaldson & Preston, 1995)

– Op pagina 13

Figuur 3: Sustainable Value Requires Managing in Two Dimensions (Laszlo & Cooperrider, 2008)

– Op pagina 14

Figuur 4: De organisatiecultuur – zeven dimensies (Robbins & Coulter, 2008)

– Op pagina 27

Figuur 5: OIC in the Context of Manager-Stakeholder Relationships (Scott & Lane, 2000)

– Op pagina 31

Figuur 6: Linking spirituality with business as a force for good (Laszlo et al., 2012)

– Op pagina 33

Figuur 7: The 4-D cycle of Appreciative Inquiry with reflective practices (Laszlo et al., 2012)

– Op pagina 35

1. Probleemstelling

Eerst wordt uitgelegd waarom onderzoek gedaan wordt naar transformative innovation. Hierbij wordt de relevantie en het probleem beschreven. Daarna worden de onderzoeksvragen beschreven en de onderzoeksmethoden uitgelegd.

1.1 Omschrijving van het praktijkprobleem

Onderzoek toont aan dat er een grote toename is van bedrijfsleiders die hun businessactiviteiten willen linken aan sociale en ecologische kwesties (Center for corporate Citizenship, 2005:5, in Bright, Fry, & Cooperrider, 2006). 98% van de grote bedrijven onderneemt activiteiten om sociale en/of ecologische baten te bekomen. Tevens zien ze hierdoor ook hun winsten stijgen (Center for Corporate Citizenship, 2005, in Bright et al., 2006).

Cooperrider en Fry (2009) onderstrepen dat dit kan betekenen dat er een gedeelde globale visie rond het concept corporate citizenship ontstaan is. Die visie is ongecoördineerd, maar duikt overal op. Dit wordt geïllustreerd door aan meer dan 5000 CEO's en maatschappelijke leiders te vragen om zich in te beelden hoe ze de toekomst zien in 2020 op economisch, sociaal en ecologisch vlak. Hier kwam een duidelijke en consistente reeks van antwoorden uit voort. Wat ze willen bereiken is duidelijk: een groenere en socialere economie. De vraag nu is gekeerd van het 'wat' naar het 'hoe', namelijk 'Hoe gaan we die ingebeelde toekomst werkelijkheid maken? '.

Het feit dat bedrijven steeds vaker sociale, ecologische, ethische, of gelijkaardige initiatieven opnemen als een integraal deel van hun missie en strategie, toont aan dat er een fundamentele verschuiving is in assumpties ten opzichte van de rol van bedrijven in de globale economie (Bright et al., 2006). Bright et al. (2006) stellen voorts dat het proces van Transformative Innovation (TI) aan de bron ligt van die verschuiving. Dat proces vormt zich doorheen de tijd en kan een complex systeem van noodzakelijke condities bevatten. Het is een uitdaging om de noodzakelijke condities te doorgronden om TI in zijn geheel beter te begrijpen. Op termijn kan die kennis bedrijven helpen, zodat zij op hun beurt de nodige condities kunnen scheppen waarin TI succesvol kan verlopen.

Er is in de literatuur zeer weinig informatie te vinden over motivaties, waarden en mindsets van leiders van bedrijven die TI hebben doorgedreven. Nog minder is geweten over hoe zij aan die drijfveren geraakt zijn. Onderwijs en opvoeding kunnen bij deze factoren horen. Maar omdat men nog te weinig onderzoek heeft gedaan naar drijfveren om TI te initiëren, heeft men ook nog geen empirisch onderzoek gedaan naar methoden

om leiders zo op te leiden dat ze de wereld als hun eigen achtertuin zien waar ze zorg voor moeten dragen.

Universiteiten en bedrijven hebben moeite om sociaal- en ecologisch gevoelige bedrijfs- en maatschappelijke leiders te vormen. Men moet trachten om te weten te komen welke waarden, motivaties en mindsets leiders van vooruitstrevende bedrijven drijven om een mutual benefitmodel op te nemen in hun strategische doelen. Dan kan men gericht te werk gaan om toekomstige leiders dezelfde waarden, motivaties en mindsets aan te leren, zodat zij ook TI gaan willen doordrijven in de bedrijven waar ze later terechtkomen.

Tevens is het belangrijk dat er een antwoord komt op de vraag hoe de waarden, ideeën, motivaties van een leidersfiguur overgeheveld worden naar de rest van de organisatie. Want wanneer niet iedereen die in een bedrijf werkt, doordrongen is van het idee dat ze goed moeten doen voor mens en natuur, gaat het beoogde doel van de leider niet bereikt worden. Er moet een bepaalde organisatiecultuur opgebouwd worden waarin mutual benefit centraal staat.

Deze vragen zijn zeer belangrijk voor bedrijfsleiders in de 21^{ste} eeuw, omdat zij een businessmodel gaan moeten uitbouwen waarin bedrijven zowel winst kunnen behalen alsook goed doen voor hun stakeholders. Want kwaliteitsvolle relaties met stakeholders kunnen de organisationele welvaart doen stijgen (Sveiby, 1997, in Preston & Donaldson, 1999).

Omdat mensen steeds bewuster worden van uitbuiting op sociaal vlak en de milieuproblematiek, zullen bedrijfsleiders businessmodellen moeten opstellen waarin die problematieken centraal staan om zich te kunnen onderscheiden van de concurrentie. Mutual benefit is een fundering voor succes (Cooperrider & Fry, 2009).

Indien bedrijven extern aanzien worden als toonaangevend op vlak van sustainability gaat dat ook gevolgen hebben voor hun HRM-beleid. Deze bedrijven gaan als winnaars uit de 'war for talent' komen, aangezien hun bedrijf aanzien wordt als een betekenisvol geheel. Dit trekt werkkrachten aan die betekenisvol werk zoeken (Wrzesniewski et al., 2003, in Glavas, 2012). Dit wil zeggen dat bedrijven waar sustainability is ingebed in de cultuur, een positieve invloed kunnen uitoefenen op de betrokkenheid, productiviteit, creativiteit en het welzijn van werknemers alsook op de relaties tussen werknemers onderling en tussen werknemers en de stakeholders van het bedrijf (Glavas, 2012).

De voordelen van het binden van werknemers met het bedrijf kunnen een immense impact hebben op de gemeenschap en op de 'bottom line' aangezien maar 29% van de werknemers zich betrokken voelt met de onderneming (Fleming et al., 2005, in Glavas, 2012). Bovendien gaat in de VS naar schatting 300 miljard dollar per jaar verloren door

een verlaagde productiviteit ten gevolge van werknemers die zich niet gebonden voelen (Saks, 2006, in Glavas, 2012).

Indien er op het niveau van bedrijven voldoende consensus kan gevonden worden over wat de drijfveren zijn om mutual benefitmodellen te gaan opnemen in de strategische doelen en indien de waarden, motivaties en mindsets kunnen verspreid worden in alle lagen, in elk functioneel departement, in elke hoek en kant van een bedrijf, dan kan dat een potentiële succesfactor zijn voor het bedrijf en de gemeenschap in zijn geheel.

1.2 Kernvraag van het onderzoek

Bij het schrijven van deze masterproef vertrek ik vanuit een vraag gesteld door Bright et al. (2006) in hun artikel Transformative innovations for the mutual benefit of business, society, and environment uit de BAWB Interactive Working Paper Series. De vraag die gesteld werd in de conclusie van hun artikel is ook mijn centrale onderzoeksvraag geworden, namelijk:

"Wat zijn de motivaties, waarden en mindsets van leiders die het ontstaan van transformative innovation bevorderen en hoe zijn deze ontstaan?"

Welke motivaties, waarden en mindsets spelen bij de leiders van die bedrijven een prominente rol bij hun handelen? Hoe zijn zij hiertoe gekomen? Is er een evolutie in? De nadruk van de COV ligt vooral op het "Hoe?"-gedeelte. Om deze vraag te beantwoorden bestudeer ik de literatuur, gedocumenteerde praktijken uit de literatuur en neem ik 12 interviews af in Belgische bedrijven.

1.3 Deelvragen

De volgende deelvragen kunnen helpen om een antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag:

A) *"Wat kunnen bedrijven bereiken wanneer ze zichzelf naar een hoger niveau tillen bij het handelen als een agent of world benefit en als ze sociaal welzijn nastreven?"*

Hoe gaat men van een individuele mindset naar een organisationele mindset? Hoe worden de waarden, ideeën, motivaties van een leidersfiguur overgeheveld naar de rest van de organisatie? Als die organisationele mindset tot stand is gekomen, welke voordelen haalt de organisatie hier dan uit?

Zoektermen: journal of corporate citizenship, academy of management review, corporate citizenship, stakeholders, business as an agent of world benefit, social welfare, organisation culture

- B) "Hoe kunnen bedrijven een omgeving creëren waarin transformative innovations kunnen bloeien en een evolutie naar een grotere mutual benefit kan ingezet worden?"

Hoe organiseert men het hele proces zodat er mede-eigenaarschap ontstaat bij werknemers, leveranciers en andere stakeholders? Welke condities moet men in de organisatie creëren zodat de organisatie als geheel mee is?

Zoektermen: transformative innovation, journal of corporate citizenship, business as an agent of world benefit, mutual benefit, business environment

1.4 Methodologie

Een eerste stap in mijn onderzoek is het zoeken naar een antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag in de bestaande literatuur. Na het zoeken naar antwoorden in de literatuur, tracht ik proposities te formuleren om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze proposities ga ik onder de loep nemen in een volgend deel, namelijk de case studies. In de management journals is er namelijk weinig informatie bekend omtrent de waarden, motivaties en mindsets van bedrijfsleiders en hoe ze aan die drijfveren komen. Daarom zal ik genooddaakt zijn om na mijn literatuurstudie, case studies te doen om de gaps in de literatuur op te vullen met nieuwe, verfrissende theorieën. Uiteindelijk zal ik op basis van een combinatie van data uit de literatuur en de case studies mijn centrale onderzoeksvraag beantwoorden.

1.4.1 Case study onderzoek

1.4.1.1 Waarom een Case study onderzoek?

Yin (2009) heeft een duidelijk schema opgesteld onder welke condities men best een bepaald soort onderzoeksstrategie toepast. Er zijn drie factoren waar rekening mee gehouden moet worden, namelijk:

1. De vorm van de onderzoeksvraag
2. De controle over de variabelen
3. Focus op hedendaagse gebeurtenissen

Table II Relevant situations for different research strategies			
Strategy	Form of research question	Requires control of behavioral events?	Focuses on contemporary events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes/no
History	How, why?	No	No
Case study	How, why?	No	Yes

Source: Yin (2003)

Tabel 1: Relevant situations for different research strategies (Yin, 2009)

Ten eerste is mijn centrale onderzoeksvraag vooral een "Hoe?" vraag. Bijgevolg vallen de survey en de archivale analyse al weg. Aangezien "Hoe?" en "Waarom?" vragen zowel kunnen beantwoord worden aan de hand van een experiment, historische studie en een case study, blijven deze drie vormen over. De "Hoe?" vraag wijst daarenboven op een verklarend onderzoek, wat ook het doel is van deze masterproef.

Ten tweede vereisen verschillende onderzoeksmethoden een andere mate van controle over de variabelen. Aangezien ik geen invloed kan uitoefenen op hoe bedrijfsleiders tot een bepaalde set van waarden en motivaties zijn gekomen, hoef ik ook geen controle te hebben over de variabelen. Als gevolg hiervan valt het experiment als onderzoeksmethode weg.

Ten slotte is er nog een derde factor waar rekening mee gehouden moet worden, namelijk of er een focus is op de hedendaagse gebeurtenissen of niet. Aangezien duurzaam ondernemen een hot topic is in de literatuur, waarbij bedrijven die innovaties op sociaal en ecologisch doorvoeren, worden bestudeerd, kan ik aannemen dat een case study de ideale methode is om mijn COV te onderzoeken. Ik kom namelijk in contact met hedendaagse gebeurtenissen, binnen een bepaalde context, waarbij het onderzoeken van de contextuele factoren centraal staat (Yin, 2009). Een historische studie is voor een gedeelte ook mogelijk, maar omdat TI een hedendaags fenomeen is, kan ik beter informatie halen uit interviews en directe observatie.

1.4.1.2 De methode van case study onderzoek (onderzoekopzet)

De methode van case study onderzoek die ik heb aangehouden in deze masterproef is die van Eisenhardt (1989) en Eisenhardt en Graebner (2007). Ik ben begonnen met een initiële definitie van de centrale onderzoeksvraag om een welbepaalde focus te hebben zodanig dat ik niet overrompeld werd door data (Mintzberg, 1979, in Eisenhardt, 1989). Hierenboven heb ik ook de concepten die in de vragen voorkomen gespecificeerd, om later, wanneer deze concepten belangrijk bleken in de vooruitgang van mijn masterproef, een betere empirische grondslag te bekomen.

Een belangrijk punt dat Eisenhardt (1989) aanhaalt, is dat men best zo dicht mogelijk bij het ideaal van de clean slate begint om geen bias in de bevindingen te bekomen, maar ze zegt er direct bij dat dit ideaal onmogelijk te behalen is. Clean slate wil zeggen dat onderzoekers enkel de onderzoeksvraag mogen formuleren en referenties naar de bestaande literatuur mogen geven zonder te gaan denken in relaties tussen variabelen. Aangezien ik eerst een literatuurstudie heb gedaan en dan pas de case studies, lijkt het mij normaal dat ik linken heb gelegd tussen die twee delen van het onderzoek omdat het belangrijk is om de research gap te matchen met wat ik hoopte uit de case studies te halen. Dit is wat ook Eisenhardt en Graebner (2007) vooropstellen. Deze methode sluit

aan bij de pattern matching logic van Yin (2009), die stelt dat men best eerst bestaande literatuur in de diepte doorneemt en dan de verwachtingen in een stellingvorm moet gieten. Daarna vergelijkt men pas de stellingen met de empirie.

Hieronder kan u een tabel vinden waarin de verschillende stappen van het case studie onderzoek worden opgelijst. Bij aanvang van elk hoofdstuk en bij bepaalde secties geef ik uitleg op welke manier ik de verschillende stappen heb uitgevoerd of specificeer ik waarom ik van de methodologie van Eisenhardt (1989) afwijk.

Step	Activity	Reason
Getting Started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focuses efforts Provides better grounding of construct measures
Selecting Cases	Neither theory nor hypotheses Specified population Theoretical, not random, sampling	Retains theoretical flexibility Constrains extraneous variation and sharpens external validity Focuses efforts on theoretically useful cases—i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories
Crafting Instruments and Protocols	Multiple data collection methods Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence Synergistic view of evidence Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the Field	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing Data	Within-case analysis Cross-case pattern search using divergent techniques	Gains familiarity with data and preliminary theory generation Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses
Shaping Hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct Replication, not sampling, logic across cases Search evidence for “why” behind relationships	Sharpens construct definition, validity, and measurability Confirms, extends, and sharpens theory Builds internal validity
Enfolding Literature	Comparison with conflicting literature Comparison with similar literature	Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level
Reaching Closure	Theoretical saturation when possible	Ends process when marginal improvement becomes small

Tabel 2: Process of Building Theory from Case Study Research (Eisenhardt, 1989)

2. Literatuurstudie

In punt 2.1 heb ik verschillende concepten rond sustainability uitgediept aan de hand van modellen die veel gebruikt worden in de literatuur. In punt 2.2 heb ik geïllustreerde cases uit de literatuur besproken van vooraanstaande organisaties op vlak van sustainability en hoe zij hun beeld van sustainability hebben uitgewerkt tot hoe het vandaag is.

Nadat ik de literatuur had bestudeerd, heb ik getracht proposities te formuleren (2.3) om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden op basis van de literatuur. Ik verwachtte dat de huidige literatuur een volledig antwoord op mijn onderzoeksvragen schuldig zou blijven. Daarom heb ik de bestaande theorie aangevuld met data die ik heb gevonden in de cases. Hierdoor heb ik de hypotheses en concepten uit dit hoofdstuk in vraag moeten stellen en aan moeten passen aan wat ik heb gevonden in de cases. De resultaten uit de case studies kan u vinden in hoofdstuk 3.

2.1 Sustainability: een aantal modellen

2.1.1 Transformative innovation & mutual benefit

Een belangrijk concept dat gekoppeld kan worden aan duurzaamheid is transformative innovation (TI). TI is een proces dat activiteiten aanmoedigt in bedrijven, die voordeel opleveren voor zowel het bedrijf, als de gemeenschap en de natuurlijke omgeving (Bright, Fry & Cooperrider, 2006). Het is een mechanisme voor verandering. Bedrijven doen aan TI wanneer zij sociale initiatieven, of initiatieven gelinkt aan milieu, ethiek e.d. beschouwen als een integraal deel van hun strategische missies. Indien meer en meer bedrijven TI doordrijven, zal dit de rol van bedrijven in de gehele samenleving positief beïnvloeden. Tideman, Arts en Zandee (2013) stellen dat bedrijven die bezig zijn met TI zich geëngageerd voelen in een proces waarbij ze zichzelf transformeren tot organisaties die duurzame waarde leveren en niet enkel financiële groei nastreven. Daarenboven is TI een proces, wat wil zeggen dat het tot stand komt over tijd en dat het een complex systeem van factoren en benodigde condities kan bevatten.

TI bestaat uit twee woorden: transformation en innovation. Transformation verwijst naar een verschuiving in de gedragingen, de espoused values, of de assumptions van organisaties, groepen, of andere actoren. Innovation verwijst naar vernieuwing in actie, naar gebeurtenissen of momenten in organisaties waarbij op een andere manier nagedacht en gehandeld wordt dan in vastgeroeste routines. Bovendien worden de huidige routines in vraag gesteld (Van de Ven, Angle, & Poole, 2000, in Bright et al., 2006).

Zowel Bright et al. (2006) als Fry (2008) stellen dat er verschillende dimensies zijn in TI. De eerste is dat TI een verandering teweeg brengt in de graad van mutual benefit. De

tweede dimensie houdt in dat TI een vergroting inhoudt van het aantal stakeholders die betrokken zijn (scope). En de derde dimensie ten slotte stelt dat TI transformationele veranderingen teweeg brengt in de espoused values en de assumpties van organisaties t.o.v. mens en milieu. Hieronder worden de verschillende dimensies verder uitgewerkt.

Expansie in mutual benefit

Er zijn 2 dimensies die beschrijven hoe businessactiviteiten verschillende graden van mutual benefit kunnen genereren (Jackson & Nelson, 2004, in Bright et al., 2006). De eerste en horizontale dimensie is de 'benefit to business'. Dit is de economische winst van een organisatie, waarbij het belangrijk dat de returns voor de aandeelhouders zo hoog mogelijk zijn. Deze dimensie is belangrijk omdat bedrijven zonder winstgeneratie meestal niet lang overleven in de vrije markt.

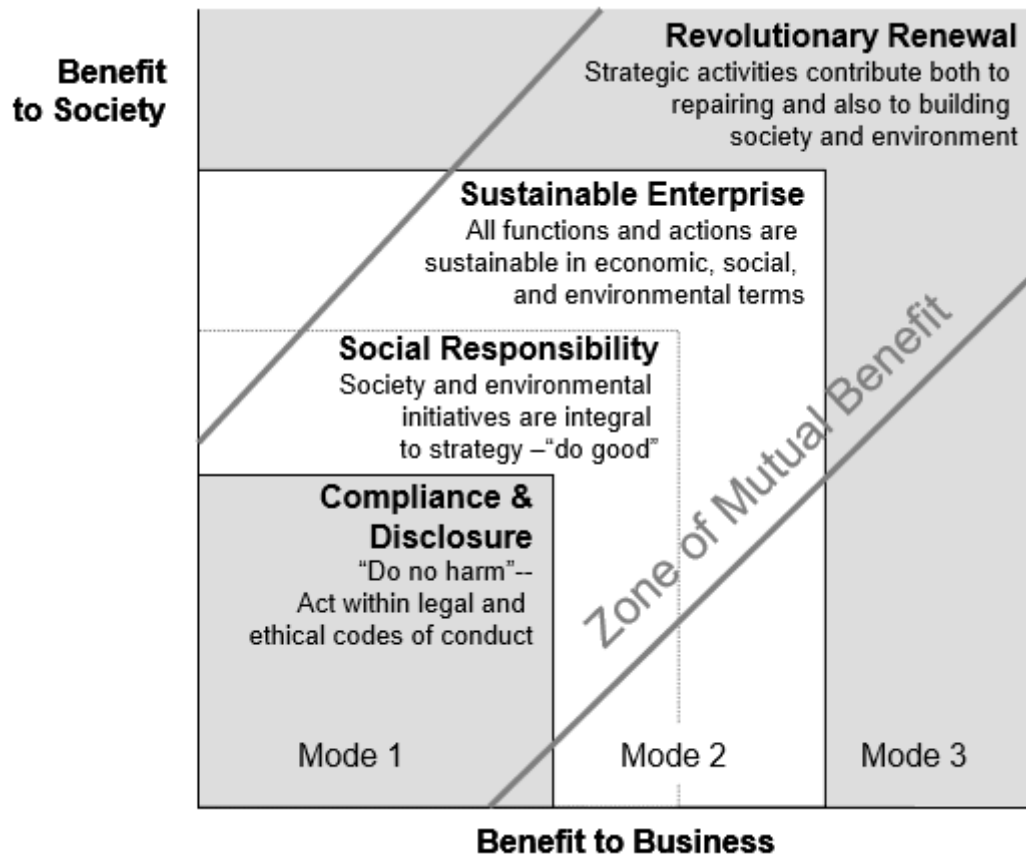
De tweede en verticale dimensie is de 'benefit to society'. Dit is de mate waarin bedrijfsactiviteiten impact hebben op stakeholders die geen aandeelhouder zijn van het bedrijf (werknemers, de gemeenschap, leveranciers, klanten e.d.). Samen met de noodzakelijke winst is de 'benefit to society' een onmisbare dimensie van mutual benefit (Jackson & Nelson, 2004, in Bright et al., 2006).

Verschillende organisaties kunnen op verschillende niveaus zorg dragen voor de gemeenschap. Die verschillende niveaus noemt men graden. Godfrey (2005, in Bright et al., 2006) stelt bijvoorbeeld dat er drie verschillende assumpties zijn over de rol van bedrijven in de samenleving. Een eerste is die van 'shareholder capitalism' waarbij de assumptie is dat een bedrijf enkel de wil van de aandeelhouders moet inwilligen. Dit idee is conform met dat van de econoom Friedman. Een tweede assumptie is die van 'business citizenship'. In dat perspectief ziet men in dat het eigenbelang van bedrijven gelinkt is met het belang dat andere stakeholders hebben bij een beslissing van het bedrijf in kwestie. Het derde en laatste perspectief volgens Godfrey (2005, in Bright et al., 2006) is die van 'compromise'. Het idee hierrond is dat een bedrijf enkel zijn bezorgdheid voor stakeholders moet tonen wanneer dit in lijn ligt met de economische belangen van het bedrijf.

Gelijkaardig met de drie verschillende assumpties van Godfrey (2005, in Bright et al., 2006) is er het idee van Mirvis en Googins (2006, in Bright et al., 2006) m.b.t. de graad van mutual benefit. Zij stellen dat er verschillende stadia zijn waarin de graad van mutual benefit tot uiting komt en zich in ontwikkelt.

Bright et al. (2006) maken uit de bovenstaande assumpties en ideeën over mutual benefit een combinatie. Mutual benefit bestaat daar organisaties zowel winst genereren als goed doen voor de gemeenschap. Er moet een geïntegreerde strategische focus zijn op het eigenbelang én de belangen van stakeholders.

De volgende figuur toont de verschillende 'modes' waarin een bedrijf gepositioneerd kan zijn in de twee dimensies 'benefit to society' en 'benefit to business'. De zone van mutual benefit is die waarin de espoused values (sociale en ecologische waarden) verweven zijn met de economische aspiraties (Bright et al., 2006).



Figuur 1: Mutual Benefit – The Integration of Benefit to Business and Benefit to Society (Bright et al., 2006)

In de eerste mode domineert het eigenbelang van de organisatie. De focus van de bedrijven die zich hierin situeren ligt op het handelen binnen de wettelijke kaders en ethische codes. Ze willen niet doen wat kan opgevat worden als 'verkeerd'. De organisatie komt tegemoet aan de minimale sociale verplichtingen, terwijl ze zelf sancties en een breuk in het vertrouwen met hun stakeholders vermijden (Godfrey, 2005, in Bright et al., 2006).

Vervolgens, in de tweede mode van mutual benefit komt de organisatie niet alleen de wetten en de ethische codes na, maar gaan ze ook pro-actieve initiatieven nemen. Deze mode is verdeeld in 2 treden waarin de organisatie zich kan bevinden. De eerste is die van sociale verantwoordelijkheid. De organisatie levert bijdragen aan de samenleving en wordt ook als zodanig aanzien. De tweede trede binnen deze mode is die van de duurzame organisatie. Hier gaat het nog een stapje verder. De organisatie probeert de gevolgen van haar acties te minimaliseren zodanig dat haar voetafdruk zo klein mogelijk

is. Ze probeert minstens evenveel terug te geven aan de gemeenschap en de natuur als dat ze gebruikt (Hart & Milstein, 2003; Jackson & Nelson, 2004, in Fry, 2008).

Wat deze trede anders maakt dan de vorige is een focus op datgene doen wat de gemeenschap als belangrijk aanziet. Het is een poging om te beantwoorden aan de sociale eisen gesteld aan de organisatie (Fry, 2008). Het onderscheid tussen de twee treden in deze mode blijft evenwel vaag.

Ten slotte is er de derde mode. Hier rijft de organisatie serieuze winsten binnen, omdat ze diepe en blijvende bijdragen aan de samenleving creëert. Het gaat hier om de wereld beter te maken door actief te zijn als bedrijf. Wat deze mode typeert is de bedoeling van de onderneming om pro-actief te zijn in plaats van reactief en hierbij een blijvende verandering teweeg te brengen in de relatie die de onderneming heeft met de gemeenschap en hun omgeving (Fry, 2008). Het is deze derde mode waar bedrijven die mutual benefit vandaag hoog in het vaandel dragen, naartoe willen groeien.

Scope: verbondenheid tussen verschillende stakeholders

De scope verwijst naar de mate van onderlinge afhankelijkheid van systemen in de samenleving en de wederzijdse invloed van die systemen op elkaar (Bronfenbrenner, 2005, in Bright et al., 2006). Dit kan gaan van personen die dagelijks op hun werk met elkaar praten over hoe het werk nu het beste kan worden aangepakt, tot hele industrieën die elkaar beïnvloeden. TI houdt in dat de scope waarop bedrijven en hun stakeholders van elkaar afhankelijk zijn, naar een hoger niveau moet gebracht worden (Fry, 2008). Het voorbeeld van Wal-Mart bij de geïllustreerde cases in punt 2.2 toont aan dat de condities die noodzakelijk zijn voor TI kunnen voortkomen uit eender welk niveau van analyse (micro-, meso-, of macroniveau) en dat ze transformaties kan veroorzaken van eender welke scope/reikwijdte van impact, waarbij de sterkste modes van mutual benefit de breedste impact hebben. Men kan stellen dat TI samengaat met activiteiten die de scope van impact op de samenleving doen toenemen (Bright et al., 2006).

Diepte: Transformatie van espoused values en van assumpties van bedrijven

TI voelt ook de huidige, dominante espoused values en assumpties aan de tand. Deze transformatie heeft zijn wortels in het idee dat gedragingen een weerspiegeling zijn van intrinsieke waarden, overtuigingen en assumpties die voorkomen in bedrijven. TI creëert een fundamentele verschuiving in de diepte van waarden en structuren op alle niveaus: in mensen, organisaties en de samenleving in zijn geheel (Bright et al., 2006).

Op het niveau van de macro-systemen, kan diepte geïnterpreteerd worden als een uitdrukking van cultuur (Schein, 1992, in Bright et al., 2006). Oppervlakkig gezien, kunnen waarden, overtuigingen en assumpties worden waargenomen in de

organisatorische routines en structuren. Op een iets dieper niveau, wordt aan espoused values vormgegeven door strategieën, doelen en waarden die vooropgesteld worden. Ten derde, op het diepste niveau, worden de meest alledaagse assumpties aangepast en opgewekt (Argyris, 1982, in Bright et al., 2006).

Gelijkaardig, in meso-systemen, verschilt de diepte ook tussen acties en assumpties. De gedeelde overtuigingen en assumpties van hoe de groep zou moeten werken, maken deel uit van het diepste niveau. Hoe de groep verweven is met een groter systeem van relaties, maakt eveneens deel uit van het diepste niveau (Bailey & Neilsen, 1992, in Bright et al., 2006).

Ten slotte, op het niveau van micro-systemen, gaat het meest oppervlakkige niveau over datgene wat personen zeggen of doen in hun dagelijkse omgang met anderen. De espoused values van een persoon kunnen representatief zijn voor wat het individu zegt dat hij of zij gelooft, maar kunnen ook verschillen. Deze espoused values worden vormgegeven door de diepste assumpties, die voortspruiten uit ideologie, geloof, politieke overtuiging en de overtuiging van het individu zijn plaats in de samenleving (Bright et al., 2006).

Wanneer individuen hun espoused values niet overeenkomen met hun gedragingen, dan spreekt men van cognitieve dissonantie. Om deze te laten overeenkomen (walk the talk) bestaan drie oplossingen. Ten eerste kan men de structuur van waarin men gelooft aanpassen aan hun acties. Ten tweede kan een individu stoppen met het uitvoeren van de activiteiten zoals hij/zij ze nu doet om de integriteit van hun overtuigingen kracht bij te zetten. Ten derde kan men de dissonantie verminderen door een semi-aangepaste overtuigingsstructuur.

Een verandering in de mate van mutual benefit van een bedrijf, weerspiegelt diepe verschuivingen in overtuigingen en assumpties. Dit is zelfs zo als die assumpties niet helemaal gedeeld worden onder de deelnemers in de organisatorische activiteit. Dit neemt niet weg dat volledig gedeelde waarden en assumpties tot een sterkere cultuur leiden, die kan leiden tot nog grotere mogelijkheden/voordelen. Hier kom ik in punt 2.1.6 op terug. We kunnen uit het voorgaande samenvatten dat een activiteit die een overstap mogelijk maakt naar een hogere mode een weerspiegeling is van een verandering in overtuigingen, waarden of assumpties of dat de activiteit zelf die verandering in overtuiging in gang zet.

In het volgende punt ga ik hebben over de overschakeling van het shareholder- naar het stakeholdermodel. Die is er gekomen omdat het eerstgenoemde model werd misbruikt en een nieuw model nodig werd geacht om tot meer mutual benefit te komen.

2.1.2 Van het shareholder- naar het stakeholdermodel

Het shareholdermodel

Laszlo en Cooperrider (2008) stellen dat het conventionele model van de organisatie niet opzettelijk ontworpen is om kwaad te berokkenen omdat geen enkel bedrijf is opgestart om de menselijke gezondheid te schaden of om de natuurlijke bronnen te vernietigen, maar dat die negatieve impacten het gevolg zijn van een model dat te zeer focust op korte termijn aandeelhouderswaarde.

Dit businessmodel behandelt het milieu en de sociale en economische impact als externaliteiten waarmee het management zich niet moet mee bezig houden, behoudens wettelijke beperkingen (Laszlo & Cooperrider, 2008). Aandacht voor maatschappelijke kwesties wordt gezien als een financiële last. Managers beschouwen als gevolg de consequenties voor stakeholders als risico's die geminimaliseerd en problemen die gemanaged moeten worden, i.p.v. als businessopportuniteiten.

Schandalen zoals die van Enron, Worldcom, Tyco International en de daarmee gepaard gaande in vraag gestelde onafhankelijkheid van grote auditors zoals Arthur Andersen, dienen volgens velen als bewijs van het falen van de shareholder theorie (Smith, 2003). Toch mag men de shareholder theorie volgens Smith (2003) niet bekijken als iets wat de managers moet aanzetten tot het maken van zo groot mogelijke winsten, waarbij men als het nodig is, mag frauderen of bedriegen.

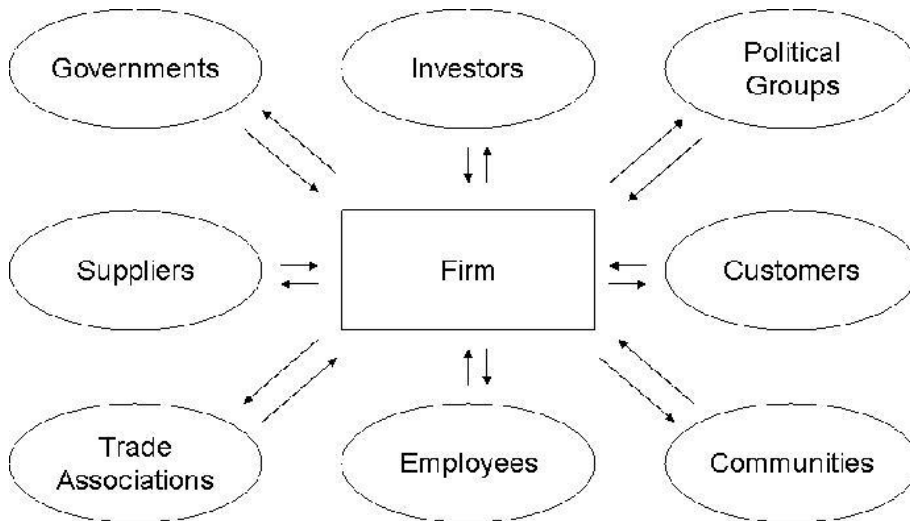
Mintzberg (2007) stelde dat de neiging om enkel de aandeelhouderswaarde te vergroten nog steeds groot was in zowel Amerikaanse als Europese beursgenoteerde bedrijven. Deze bedrijven verhandelden hun toekomstige gezondheid voor korte termijn winsten, door te snijden in O&O, in werknemersbestanden (downsizing) of door fabrieken te sluiten. De crisis die in het najaar van 2007 ontstond ten gevolge van kortetermijndenken houdt ons vandaag nog in de ban. De shareholder theorie heeft gefaald, omdat er verkeerd mee werd omgesprongen.

Opvolger van de shareholdertheorie: Het stakeholdermodel

Het stakeholdermodel zegt dat het de taak van een manager is om de financiële belangen van de aandeelhouders te balanceren ten opzichte van de belangen van andere stakeholders zoals werknemers, klanten, leveranciers, de lokale gemeenschap, het milieu etc., zelfs wanneer hierdoor de financiële returns verminderen (Smith, 2003). Men moet de vaak schijnbaar conflicterende belangen proberen te balanceren.

Donaldson en Preston (1995) stellen dat alle personen of groepen die rechtmatige belangen hebben in de uitkomsten van acties van een organisatie, moeten kunnen deelnemen in het proces om voordelen te bekomen. In het proces is er geen prioriteit

van één bundel van belangen en voordelen tegenover een andere bundel van een andere stakeholder. De pijlen tussen de organisatie en zijn stakeholders wijzen in twee richtingen. Alle stakeholderrelaties zijn van even groot belang, waarbij er een wederzijdse invloed is (Donaldson & Preston, 1995).



Source: Donaldson and Preston, 1995

Figuur 2: Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model (Donaldson & Preston, 1995)

Donaldson en Preston (1995) verwijzen naar het belang van de rol van de manager. De manager en andere stakeholders moeten eerst de specifieke stakeholders erkennen. De stakeholders worden geïdentificeerd door de (potentiële) nadelen en voordelen op te sporen die ze kunnen ervaren als resultaat van de activiteiten die het bedrijf ondernomen heeft. Om te handelen naar het stakeholdermodel, zou de manager die activiteiten verbeteren/veranderen zodat ze voordeel opleveren voor de rechtmatige belanghebbers.

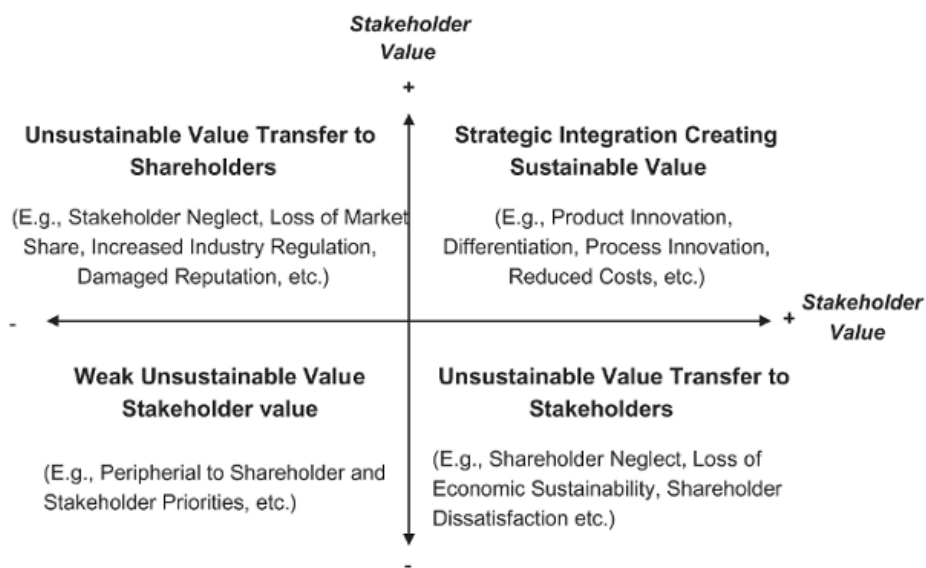
Men kan het stakeholdermodel linken aan het mutual benefit model in die zin dat er zowel aandacht moet zijn voor het genereren van winst, als aandacht voor de gemeenschap in zijn geheel. In dezelfde lijn stellen Preston en Donaldson (1999) dat stakeholder-relaties de organisationele welvaart kunnen doen toenemen. Wat overeenkomt met het opschuiven van een organisatie van mode 1 naar mode 2 of mode 3 in het mutual benefit model. Specifieke economische voordelen en de daarbij gepaard gaande toename in organisationele welvaart, kunnen gegenereerd worden door gepaste formele of informele contracten met alle stakeholders (Preston & Donaldson, 1999).

Stakeholdermanagement kan leiden tot een wereld waarin bedrijven positieve oplossingen bieden voor ecologische en sociale uitdagingen, in plaats van enkel de negatieve impacten te verminderen (Laszlo, 2003, in Laszlo & Cooperrider, 2008). In die

wereld zien managers ecologische en sociale prestaties als een opportuniteit voor innovatie, winsten en groei. Duurzaamheid wordt hierdoor een centrale taak van het management (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Indien men waarde creëert voor zowel aandeelhouders als andere stakeholders, met andere woorden voor de eigenaars en voor de gemeenschap en het milieu, kan men spreken van een duurzaam bedrijf (Laszlo & Cooperrider, 2008). Dit wil niet zeggen dat elk bedrijf, elk individu zijn belangen moet behartigen. Dit is trouwens niet meer mogelijk in de huidige, complexe samenleving.

Bedrijven leveren enkel duurzame waarde wanneer er waarde wordt gecreëerd voor aandeelhouders en stakeholders (Cooperrider & Laszlo, 2012). Er wordt gestreefd naar een samengaan van de twee concepten, omdat ook intangible assets, zoals merkwaarde, vertrouwen van de gemeenschap, de impliciete goedkeuring om te produceren, de toegang tot kapitaal en betrokkenheid van de klanten samengaan met shareholder value en elkaar niet hoeven tegen te spreken. Dit komt enkel voor in het kwadrant rechts boven van figuur 3.



Figuur 3: Sustainable Value Requires Managing in Two Dimensions (Laszlo & Cooperrider, 2008)

Cooperrider en Laszlo (2012) spreken van ingebedde duurzaamheid (Embedded Sustainability). Dit is de integratie van ecologische en sociale waarde in de core business, waarbij er geen trade-off is in prijs en/of kwaliteit. Dit blaast innovatie nieuw leven in, wat voor waarde zorgt op zes progressieve niveaus:

- 1) minder risico
- 2) meer efficiëntie
- 3) productverbetering/differentiatie

- 4) nieuwe markten
- 5) merknaam versterkt en trouw vergroot
- 6) een verandering in de hele business context

Een groot engagement van het hele systeem van stakeholders over heel de waardeketen is de succesfactor voor grootschalige verandering (Cooperrider & Laszlo, 2012). Een proces dat kan gebruikt worden om aan de toekomst te bouwen is Appreciative Inquiry, wat ik beschrijf in het volgend punt.

2.1.3 Appreciative Inquiry

Bouwen aan het proces van Appreciative Inquiry is de manier om duurzame waarde en verandering te creëren (Laszlo & Cooperrider, 2008). Dit is nodig omdat grote bedrijven geconfronteerd worden met grotere complexiteit in de businessomgeving en een grotere stakeholder-diversiteit. Appreciative Inquiry focust niet op problemen die in delen worden gekapt en vervolgens opgelost worden. Het is een aanpak gebaseerd op sterktes die aanwezig zijn in een bedrijf om vervolgens het hele systeem te veranderen. Cooperrider (2012), stelt dat management gebaseerd op sterktes, de management-innovatie kan zijn van onze tijd.

Volgens Laszlo en Cooperrider (2008) biedt Appreciative Inquiry deelnemers aan het proces de mogelijkheid om het beste van hun gedeelde ervaringen te ontdekken en om vervolgens de capaciteiten te vinden voor een grotere samenwerking in de hele organisatie. Een voorwaarde om tot een betere samenwerking te komen is dat het hele systeem (interne en externe stakeholders over de totale value chain) vertegenwoordigd is in de zaal en dat alles op voorhand goed gepland moet worden zodat met ieders perspectief rekening wordt gehouden. Op die manier kan iedereen er begrip voor opbrengen (Ludema, Cooperrider & Barret, 2000, in Laszlo & Cooperrider, 2008).

Iedereen is betrokken en deelt leiderschap en eigenaarschap zodat de opportuniteit succesvol wordt (Cooperrider & Laszlo, 2012). Ieders uniek perspectief, gecombineerd met die van alle anderen, genereert nieuwe mogelijkheden om tot actie te komen. Mogelijkheden die met conventionele systemen nooit de voorgrond halen en geen aandacht krijgen (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Appreciative Inquiry Summits brengen grote groepen samen om positieve veranderingen te brengen in hele systemen. Aan deze Summits nemen 60-1000 deelnemers deel (of nog meer) gedurende drie tot vijf dagen. Het hefboomeffect van de grote groep zorgt voor een positieve besmetting en een concentratie-effect van sterktes op macro-niveau, zodat de systemische sterktes kunnen gemanaged worden (Cooperrider & McQuaid, 2012).

De Summit is gebaseerd op de 4-D cyclus van Appreciative Inquiry: discovery, dream, design en destiny (Whitney & Cooperrider, 2000, in Laszlo & Cooperrider, 2008).

Dag 1: Discovery

De focus van de eerste dag ligt op het ontdekken van het beste wat er al is in de organisatie. Hierbij worden vragen gesteld zoals "Wie zijn we individueel en als bedrijf?", "Wat zijn onze kerncompetenties?", "Welke hopen en dromen hebben we voor de toekomst?" en "Op welke manier kunnen we samen vooruitgang boeken?" (Laszlo & Cooperrider, 2008). Met elke stap in het proces gaan ook specifieke activiteiten gepaard (Laszlo & Cooperrider, 2008). Op de eerste dag zijn deze activiteiten onder andere:

- 1) De taakfocus vastleggen: korte introductie in de context en het doel van de samenkomst.
- 2) Waarderende interviews: één op één interviews vanuit de onderwerpen van de samenkomst
- 3) Wie zijn we op ons best: in kleine groep bespreken van verhalen die opvallen en van best practices volgend op 2).
- 4) Positieve Core Map: in grote groep alle sterktes, bronnen, mogelijkheden, competenties, positieve gevoelens, relaties, samenwerkingen illustreren uit de organisatie
- 5) Zoektocht naar continuïteit: in groep groep zoeken naar factoren die in het verleden de organisatie hebben groot gemaakt en die wenselijk zijn in de toekomst.

Dag 2: Dream

Het doel van de tweede dag is dat men kan voorstellen wat het grootst mogelijke potentieel is in het bedrijf om de wereld positief te beïnvloeden (Laszlo & Cooperrider, 2008). Er worden vragen gesteld als "Als jullie bedrijf in 2022 een prijs wint voor het meest duurzame bedrijf van het jaar, waar is dat dan voor?". Specifieke activiteiten zijn onder andere:

- 1) Delen van dromen: in kleine groepen discussies houden over verzamelde dromen.
- 2) De dromen beleven: discussies in kleine groep over tastbare voorbeelden van hun droom.
- 3) Creatieve, metaforische presentaties.
- 4) De dromen tot uiting brengen: in groep een droom voorstellen die werkelijkheid kan worden.

Dag 3: Design

Op de derde dag ligt de focus op het ontwerpen van een organisatie waarin de positieve kern van verandering tot uiting komt in de strategieën, processen, systemen, beslissingen en samenwerkingen, zodat de dromen kunnen 'aangeraakt' worden. Het

gaat hier echter nog niet over specifieke acties die ondernomen worden (Laszlo & Cooperrider, 2008). Specifieke activiteiten tijdens deze dag zijn onder andere:

- 1) De creatie van het organisatieontwerp.
- 2) De selectie van elementen die een hoge impact hebben op het ontwerp.
- 3) Het uitwerken van uitdagende/prikkelende proposities voor elk element van het ontwerp.

Dag 4: Destiny

De laatste dag is een uitdaging om tot actie over te gaan, uitgaande van de voorbije drie dagen. Er wordt gezocht achter persoonlijk en groepsinitiatief. De grote groep moet zich geëngageerd voelen om tot actie over te gaan en moet diegenen ondersteunen, die kiezen om te werken aan vooruitgang voor het geheel (Laszlo & Cooperrider, 2008). Specifieke activiteiten zijn onder andere:

- 1) Mogelijke acties opstellen: brainstormen in kleine groep en ervaringen delen met de grote groep.
- 2) Selecteren van geïnspireerde acties: individuen verklaren dat ze de intentie hebben om tot actie over te gaan en benadrukken de benodigde steun en samenwerking.
- 3) Het vormen van taakgroepen: zij plannen de volgende stappen van coöperatie en hoe ze hun taken moeten voltooien.
- 4) Slotactiviteit in grote groep.

Cooperrider en Laszlo (2012) schrijven in hun artikel over zes benodigde condities om dit alles mogelijk te maken: start met de eigen sterktes van het bedrijf; betrek het hele systeem; maak de bijeenkomst taak-georiënteerd; ga verder dan enkel een dialoog aangaan tot denken in nieuwe ontwerpen; werk aan echte prototypes om het momentum te vergroten en zorg dat alle zes vormen van duurzame waardecreatie (zie 2.1.2) mogelijk worden zonder trade-off in prijs of kwaliteit. Als deze zes condities aanwezig zijn, kunnen bedrijven dromen mét hun stakeholders en wordt er rekening gehouden met de impact van beslissingen op hen. Op die manier kunnen bedrijven door een positieve lens kijken naar de toekomst (Laszlo & Cooperrider, 2008).

In hun artikel 'The Positive Arc of Systemic Strenghts' stellen Cooperrider en McQuaid (2012) dat er een tijd van collaboratie is aangebroken. In voorbije decennia lag de focus van organisaties op het bereiken van strategische voordelen door zich voor te bereiden om voorlopers te zijn van verandering. Dit werd gedaan door organisatieculturen op te bouwen waarin iedereen de voortdurende verandering omarmt. Vandaag de dag zeggen topmanagers echter dat organisationele verandering niet genoeg is. De nadruk ligt niet meer op verandering op zich, maar op verandering van het geheel (Cooperrider & McQuaid, 2012). Uitdagingen (waarbij de complexiteit en tijdsdruk toenemen) zoals het

voorzien in duurzaam drinkwater, doen de noodzaak voor een verandering van hele systemen toenemen (Cooperrider & McQuaid, 2012).

Met de Appreciative Inquiry Summit aanpak ontstaat er 'een positieve psychologie van duurzaamheid' waarbij het beste in mensen spontaan naar boven komt wanneer de barrières tussen hen worden weggenomen. Wanneer hele systemen samenkomen, kunnen bedrijven uitblinken en mens en natuur (open)bloeien (Cooperrider & McQuaid, 2012).

Om mutual benefit te kunnen initiëren in bedrijven is er een bepaald soort leiderschap nodig. Daarom bespreek ik verschillende soorten leiderschap in het volgende punt.

2.1.4 Leiderschap

De duurzaamheidsuitdagingen zorgen voor een grootschalige transformatie in businesspraktijken, waardoor traditionele businessconcepten en traditioneel denken veranderen. Die veranderingen beginnen bij de leiders van bedrijven (Tideman et al., 2013). Dit wordt door Tideman et al. (2013) geïllustreerd door een quote van Paul Polman, de CEO van Unilever:

Most businesses operate and say how can I use society and the environment to be successful? We are saying the opposite – how can we contribute to the society and the environment to be successful? So it starts with asking the right question to yourself, which will change the way you think. (p. 23)

Deze trends zetten de geest, de manier waarop we denken terug in het centrum van onze economisch wereldbeeld. Dus moet de geest ook centraal worden gezet in het leiderschap (Tideman et al., 2013).

2.1.4.1 Leiderschapsrollen

Er zijn in het verleden vele theorieën en concepten opgedoken over leiderschap. Ik ga hieronder de belangrijkste theorieën en concepten bespreken, die mijn centrale onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Transformationeel leiderschap en vooral duurzaam leiderschap vormen de kern van een mogelijk antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag.

Inhoudelijke aspecten van leiderschap

Leiding geven kan geleerd worden zodat ze hun job beter gaan beheersen (Corthouts & Lambrechts, 2010). Om een goede leider te worden, moet men om te beginnen weten wat een goede leider en effectief gedrag van een leider zijn. Corthouts en Lambrechts (2010) hebben een typologie van zeven gedragskenmerken opgesteld die een goede leider onderscheidt van een slechte:

1) Visie: succesvolle leiders hebben een inspirerende visie op lange termijn, die

toekomstgericht is, gezien kan worden, richting aangeeft, energie verschaft en aanzet tot handelen.

2) Doelgerichtheid: succesvolle leiders kunnen hun visie omzetten in haalbare tussendoelen. Hierbij geeft hij de ruimte aan zijn medewerkers om hun persoonlijke visie te ontwikkelen, naast die van de leider. Wat de werknemers moeten doen wordt gescheiden van het 'hoe'.

3) Creëren van voorwaarden om het werk goed te doen: een succesvolle leider zorgt ervoor dat de juiste condities aanwezig zijn, waarbij hij moet inzien dat zijn medewerkers de belangrijkste resources zijn (kennis, vaardigheden).

4) Evalueren van het bereiken van de gestelde doelen: succesvolle leiders houden evaluatiegesprekken in een sfeer van wederzijds respect en tegenspreekbaarheid. De leider moet ontwikkelde sociale vaardigheden bezitten.

5) Motiveren van ondergeschikten: succesvolle leiders geven erkenning aan hun medewerkers voor hun prestaties en inspanningen om hen te motiveren. Waarderen van gewenst gedrag en bestraffen van ongewenst gedrag is cruciaal.

6) Ontwikkelen van gezag: succesvolle leiders hebben gezag dat aanvaard wordt door hun ondergeschikten. Dit puntje wordt nog verder onderverdeeld in:

6.1) Consistentie tussen woord en daad: walk the talk!

6.2) Eigenbelang ondergeschikt kunnen maken

6.3) Competentie

7) Wijsheid en integriteit: succesvolle leiders zijn vriendelijk van aard en gemakkelijk in de omgang. Hij is behulpzaam, straalt warmte uit en behaalt zijn resultaten nooit ten koste van medewerkers, maar samen met hen, zodat er mede-eigenaarschap ontstaat.

Charismatisch leiderschap

Een charismatisch leider is een enthousiaste, zelfbewuste leider die door zijn persoonlijkheid en handelingen anderen beïnvloedt en aanspoort om op een bepaalde manier te gaan werken (Robbins & Coulter, 2008). Charisma is de mogelijkheid om beroep te doen op andermans emoties en om diepgaande en sterke relaties te creëren (Nahavandi & Melakzadeh, 1999). Rekening houdend met deze definitie kunnen we zeggen dat AnSan su Kyi, de oppositieleidster in Myanmar en Jeff Bezos, de oprichter van Amazon, charismatische leiders zijn.

Er zijn vijf persoonskenmerken die een charismatische van een niet-charismatische leider onderscheiden: charismatische leiders hebben een visie, ze kunnen die visie onder woorden brengen, ze zijn bereid risico's te nemen om die visie in de praktijk om te

zetten, ze staan open voor beperkingen van de omgeving en de behoeften van ondergeschikten en laten buitengewoon gedrag zien (Robbins & Coulter, 2008).

Nahavandi en Melakzadeh (1999) stellen ook dat charismatische leiders vijf persoonlijkheids- en gedragskenmerken vertonen, maar vullen deze anders in. Een charismatische leider heeft volgens hen: een hoge graad van vertrouwen, een sterke overtuiging in de juistheid van ideeën, een voorkomen die energie. Hij straalt overigens enthousiasme en expressiviteit uit, heeft buitengewone communicatievaardigheden en is een rolmodel met een groot imago.

Visionair leiderschap

Visionair leiderschap benadrukt de leiderschapsrol van het creëren en overbrengen van een inspirerende visie voor zijn medewerkers. Een duidelijke en benadrukte visie is essentieel in de hedendaagse dynamische omgeving (Nahavandi & Melakzadeh, 1999).

Exemplary leadership/leiden door een voorbeeld te stellen

Indien visionair leiderschap effectief wil zijn, moeten leiders niet allen hun visie duidelijk overbrengen, ze moeten hun visie ook nastreven in hun acties (Nahavandi & Melakzadeh, 1999). Exemplary leadership onderstreept de noodzaak voor leiders om een voorbeeld te zijn voor hun werknemers. Door empowerment, aanmoediging en een rolmodel te zijn, kunnen leiders hun medewerkers motiveren om de nieuwe visie te implementeren. Heel belangrijke eigenschappen die de leider hierbij moet hebben zijn geloofwaardigheid, eerlijkheid, vooruitziendheid en het vertonen van inspirerend gedrag.

Transformationeel leiderschap

De 'transformationeel leiderschap-theorie' zegt dat leiders twee groepen activiteiten ondernemen. Eén groep valt onder de noemer transactioneel leiderschap. Dit zijn de dagdagelijkse, routineuze leiderschapsactiviteiten zoals het uitvoeren van bepaalde taken en het motiveren van medewerkers. De andere groep leiderschapsactiviteiten vallen onder de noemer transformationeel leiderschap. Onder deze activiteiten vallen planning en het implementeren van grote veranderingen in organisaties (Nahavandi & Melakzadeh, 1999).

Transactioneel en transformationeel leiderschap moeten niet afzonderlijk van elkaar worden gezien. Transformationeel leiderschap is een voortzetting van transactioneel leiderschap, in dat opzicht dat transformationele leiders ervoor zorgen dat medewerkers zich inspannen op manieren die met transactioneel leiderschap niet mogelijk zijn. Het gaat hier om meer dan charisma alleen, omdat de transformationele leider ook zijn eigen opvattingen in twijfel trekt en niet enkel de gevestigde waarden (Robbins & Coulter, 2008).

Transformationele leiders besteden veel aandacht aan de zelfontplooiing van individuele werknemers. Ze laten zien dat ze oude problemen op nieuwe manieren kunnen benaderen. Ze prikkelen, stimuleren en inspireren medewerkers zodat deze zich extra gaan inspannen om de groepsdoelstellingen te bereiken (Robbins & Coulter, 2008).

Nahavandi en Melakzadeh (1999) stellen dat transformationeel leiderschap drie cruciale factoren bevat:

- 1) Charisma en inspiratie: het resultaat hiervan is loyaliteit en vertrouwen in de leider waardoor volgers geïnspireerd worden om de visie van de leider te volgen.
- 2) Intellectuele stimulatie: de leider daagt zijn medewerkers uit om problemen op te lossen op nieuwe manieren zodat zij nieuwe mogelijkheden ontdekken. Hiermee toont de leider dat hij op de vaardigheden van zijn werknemers vertrouwt, wat zorgt voor empowerment.
- 3) Individuele aandacht: de leider ontwikkelt een persoonlijke relatie met elke werknemer, waarbij iedereen anders behandeld wordt, maar rechtvaardig. Hierdoor gaan zij zich speciaal, gemotiveerd en aangemoedigd voelen.

Burns (1978, in Tideman et al., 2013) deel charisma en inspiratie nog eens op in twee elementen:

- 1) inspirerende motivatie: deze leiders communiceren een visie die mensen aanspreekt, hoopvol, betekenisvol en inspirerend is, en anderen een doel geeft.
- 2) geïdealiseerde invloed: ze hebben integriteit, ze proberen constant een vorm te geven aan de verandering die ze willen nastreven, waardoor ze betrouwbare en ethische rolmodellen vormen voor hun medewerkers.

Duurzaam leiderschap (Sustainable leadership)

Tideman et al. (2013) stellen de vraag of het transformationele leiderschapsmodel in de huidige context, waarin de fundamentele van het kapitalisme zelf worden getransformeerd, nog wel relevant is. Transformationeel leiderschap is volgens hen niet voldoende om de leiders van de toekomst te vinden en op te leiden die moeten zorgen voor een verandering van hele systemen.

Vooraanstaande bedrijven zijn begonnen aan een transformationeel proces met multi-stakeholders in hun waardeketens om in duurzame organisaties te veranderen. Deze trends veranderen de vraag naar het benodigde leiderschap op fundamentele manieren (Tideman et al., 2013).

Tideman et al. (2013) benadrukken dat globale problemen zijn gecreëerd omdat politieke en economische leiders gebrekkige en achterhaalde economische theorieën aangeleerd krijgen en gebruiken. Die theorieën zijn gebaseerd op assumpties over de aard van de economische, sociale en ecologische realiteit en op assumpties over drijfveren van menselijk gedrag, die niet kloppen.

We leven niet in een wereld waarin de economie, de gemeenschap, het milieu en de natuur onafhankelijk van elkaar bestaan, waarin de mensen dominant zijn en natuurlijke middelen kunnen aangewend worden tegen een zo laag mogelijke kost, zonder rekening te houden met externaliteiten (Tideman et al., 2013).

De nieuwe visie op de wereld is er één die business, de economie, het milieu en de gemeenschap als één onscheidbare entiteit ziet. Ze zijn verweven en interdependent. Een gevolg hiervan is dat beslissingen moeten gemaakt worden met het oog op het complete plaatje. Daarom is er nood aan duurzaam leiderschap (Tideman et al., 2013).

Neurowetenschappen en gedragswetenschappen hebben empirisch aangetoond dat de menselijke aard niet alleen gedreven wordt door hebzucht en egoïsme. Eerlijkheid, samenwerking en altruïsme zijn minstens even belangrijk. Het moeilijke echter hieraan is dat waarden zich uiten in niet-rationeel gedrag (Simon, 1972; 1982; 1997; Kahneman, 1979, in Tideman et al., 2013). Het is zelfs zo dat de bedrading in de menselijke hersenen aanduiden dat motieven zoals eerlijkheid en altruïsme natuurlijker zijn dan egoïsme en individualisme (Gintis, 2000; Beinhocker, 2006; Gowdy, 2008, in Tideman et al., 2013). De meeste rationele modellen uit het verleden zijn opgemaakt om alles simpel voor te stellen, zonder rekening te houden met irrationeel, emotioneel en sociaal gedrag.

Tideman et al. (2013) merken op dat het nieuwe leiderschap een verandering in businessdenken, mind-sets en bewustzijn vergt, wat samengaat met vaardigheden gelinkt met dat bewustzijn. Zij introduceren daarom het concept duurzaam leiderschap, wat kan onderverdeeld worden in zes categorieën, het 6C-model genoemd. Dit model bevat zes categorieën van leiderschapsattributen die allemaal met een 'C' beginnen, namelijk context, consciousness, continuity, connected, creative en collective.

Onderzoekers van Ashridge University hebben een rapport uitgebracht, gebaseerd op een enquête van 194 leiders van over de hele wereld die mee hebben gedaan aan de Global Compact meetings in 2008, inclusief diepte-interviews met human resource en duurzaamheidstopmanagers, aangevuld met 25 interviews met vooraanstaande duurzaamheidsdenkers, afgenomen in 2010 en 2011 (Tideman et al., 2013).

Met de nadruk op mind-sets, blijkt uit dit onderzoek dat de leiders van morgen de veranderende businesscontext moeten begrijpen (Tideman et al., 2013). 82% van de ondervraagden zeggen dat senior executives de risico's en opportuniteiten van sociale,

politieke, culturele en ecologische trends moeten begrijpen. 70% zegt dat de leiders van morgen sociale en ecologische trends moeten vereenzelvigen met strategische beslissingsvorming.

Wat inspelen op trends en opportuniteiten inhoudt, blijft een grijze zone. Daarom is het belangrijk voor leiders om discrete mind-sets te ontwikkelen (Tideman et al., 2013). 88% van de ondervraagden zegt dat leiders flexibel moeten zijn en zich moeten aanpassen aan verandering. 90% benadrukt dat leiders moeten leren uit fouten en open-minded moeten zijn. En 77% merkt op dat toekomstige leiders de capaciteiten moeten hebben om korte termijn en lange termijn doelen te kunnen afwegen.

Tideman et al. (2013) bevestigen dat leiders van morgen moeten inzien dat lokale acties en beslissingen samenhangen met globale implicaties, dat ze ethische beslissingen moeten nemen. Samengevat omvat deze mind-set drie van de zes C's: context, consciousness en continuity.

Met de nadruk op vaardigheden die samengaan met de bovenstaande mind-set, verwijst het Ashridge rapport naar de drie andere C's (Tideman et al., 2013). De eerste vaardigheid is connectedness. Dit is het vermogen om te begrijpen welke actoren aanwezig zijn in de bredere context en de wil om effectieve relaties op te bouwen met nieuwe externe partijen. 73% van de senior executives zeiden dat een leider de stakeholders die invloed uitoefenen op de onderneming moet kunnen identificeren en 74% beweerde dat ze moeten begrijpen welke impact het bedrijf op hen had. 75% zei dat leiders effectieve dialogen met stakeholders moeten kunnen voeren en 80% merkte op dat leiders een samenwerking moeten opbouwen met interne en externe stakeholders.

Volgens het Ashridge rapport is creativiteit een tweede vaardigheid die de nieuwe leider moet hebben. 91% van de respondenten benadrukten dat toekomstige leiders creatieve, innovatieve en originele manieren moeten vinden om problemen op te lossen (Tideman et al., 2013).

Uiteindelijk zouden de vijf hierboven omschreven C's moeten vormgegeven worden om een schaalvergroting door te voeren, om een collectieve duurzame impact te bekomen (Tideman et al., 2013). Leiders moeten bijgevolg de vaardigheid bezitten om 'collectiveness' te creëren, wat tevens ook de zesde 'C' van duurzaam leiderschap is.

Samengevat houdt duurzaam leiderschap een ontwikkeling van drie nieuwe mind-sets en drie nieuwe sets van vaardigheden in, die Tideman et al. (2013) hebben voorgesteld in de onderstaande tabel.

SL elements	Concepts used in economics and business
Context	Recognising interdependence; complexity; ambiguity; interconnectedness; resource constraint; regulators; mega-trends
Consciousness	Mind-sets; world-views; beliefs; mental models; attitudes
Continuity	Long-term horizon; courage; strength; common purpose; centredness; change processes
Connectedness	Serving needs of all stakeholders; both long and short term influencing; collaboration; trust; fairness; altruism; relatedness; needs instead of wants
Creativity	Innovation for sustainable shared value creation; sustainable business models; new value measurement models; flow
Collectiveness	Scale up for collective impact; embedding sustainability in business structures; sustainable consumption

Tabel 3: Elements of sustainable leadership (Tideman et al., 2013)

Vergelijking tussen transformationeel leiderschap en duurzaam leiderschap

Als we kijken naar de conceptualisering van transformationeel leiderschap van Bass (1994, in Tideman et al., 2013) zien we dat 'individuele aandacht' overeenkomt met het begrip 'connectedness', dat 'intellectuele stimulatie' overeenkomt met 'continuity/creativity', dat 'inspirerende motivatie' overeenkomt met 'consciousness/connectedness' en dat 'geïdealiseerde invloed' overeenkomt met 'consciousness'.

Dit wil zeggen dat er in transformationeel leiderschap vier van de zes C's uit duurzaam leiderschap voorkomen. De begrippen 'context' en 'collectiveness' worden niet genoemd bij transformationeel leiderschap. Duurzaam leiderschap biedt een raamwerk dat breder is in scope (context, interdependentie, lange termijn denken) en in diepte (behoeften van alle stakeholders bevredigen, gedeelde waardecreatie, schaalvergroting) (Tideman et al., 2013).

Toekomstige leiders moeten activiteiten ondernemen die het mogelijk maken om nieuwe mind-sets, overtuigingen en attituden te ontdekken en om hun huidige mind-sets, overtuigingen en attituden aan te passen. Tevens moeten ze de juiste vaardigheden ontwikkelen voor de uitdagende duurzaamheidsreis die voor ons ligt (Tideman et al., 2013).

Een grote beperking van de paper van Tideman et al. (2013) is echter dat er niets vermeld wordt over de manieren waarop leiders de benodigde mind-sets/vaardigheden moeten aanleren.

2.1.4.2 Leiderschapsontwikkeling

Het voornaamste doel van het opleiden van leiders is hen helpen om gedrag te veranderen (Yeganeh & Good, 2012). Zo komen zij tot nieuwe inzichten en ontwikkelen zij plannen om die inzichten te verwezenlijken. Mensen zijn echter gewoontedieren. Wanneer de leiders terug op hun werkplek aankomen, nemen routines de overhand.

Het breken van gewoontes is daarom een belangrijke hefboom om nieuwe leiderschapsvaardigheden daadwerkelijk te kunnen blijven toepassen (Yeganeh & Good, 2012). Om een gewoontebreuk mogelijk te maken zijn geconcentreerde en strategische acties nodig, acties die klein genoeg zijn om in elk scenario toe te passen. De kracht van de micro-acties zit hem in zijn eenvoud.

Micro-acties duren niet langer dan vijf seconden. Yeganeh en Good (2012) illustreren een micro-actie van een leider die tijdens een rollenspel in een executive program constant zijn pen liet ronddraaien en zijn handen niet stil kon houden. Na wat coaching, veranderde hij zijn gedrag door zijn handen op elkaar te houden op zijn schoot. Het ongemak dat hij hierdoor ervoer, zorgde ervoor dat hij die handeling in zijn geheugen opsloeg, die hem van zijn gewoonte afbracht.

Yeganeh en Good (2012) geven een paar tips hoe micro-acties kunnen geoefend worden:

- 1) Men moet zichzelf observeren in kortere tijdspannes tijdens interacties met anderen. Zo worden keuzes die gemaakt worden duidelijker.
- 2) Ten tweede moet men scenario's herkennen waarin nieuwe acties mogelijk zijn. Dit moet men doen door na te denken over dominante routines op het werk en hoe men deze kan veranderen.
- 3) Men moet de huidige micro-acties updaten, waardoor routines veranderd kunnen worden.
- 4) Vervolgens moet men enkele nieuwe micro-acties bedenken.
- 5) Ten slotte moet men de nieuwe acties in praktijk brengen.

De meeste micro-acties die de leider onderneemt in één context, zijn ook bruikbaar in een andere context. Elke leider moet er bij stilstaan dat hij elke dag vele mogelijkheden heeft om tot nieuw gedrag te komen (Yeganeh & Goods, 2012). Men zou kunnen zeggen dat leiders ook hun gedrag kunnen veranderen met micro-acties op gebied van omgang met stakeholders en/of duurzaamheid.

Omdat het een mogelijke motivatie kan zijn voor bedrijfsleiders om transformatieve innovations te initiëren, geef ik in het volgend punt meer informatie over het concept 'people, planet, profit' en de verslaggeving die ermee gepaard gaat.

2.1.5 De drie P's

Het concept 'people, planet, profit' wijst op het verantwoordelijk zijn van bedrijven voor sociale en ecologische prestaties, naast hun financiële prestaties (Kolkata, 2013). Om die reden zijn naast de traditionele financiële resultatenrekening, de 'triple bottom line' (TBL) verslagen ontstaan. De TBL doet managers/bedrijfsleiders ervan bewust worden dat hun bedrijf niet alleen een grotere economische waarde moet nastreven, maar dat ze ook aandacht moeten schenken aan de ecologische en sociale waarde die ze toevoegen of vernietigen.

Het TBL-concept heeft echter niet als doel om de opbrengsten van alle drie de dimensies te maximaliseren, maar het zet managers/bedrijfsleiders ertoe aan om niet enkel te denken aan de financiële 'bottom line', maar ook aan de sociale en de ecologische 'bottom line' (Kolkata, 2013).

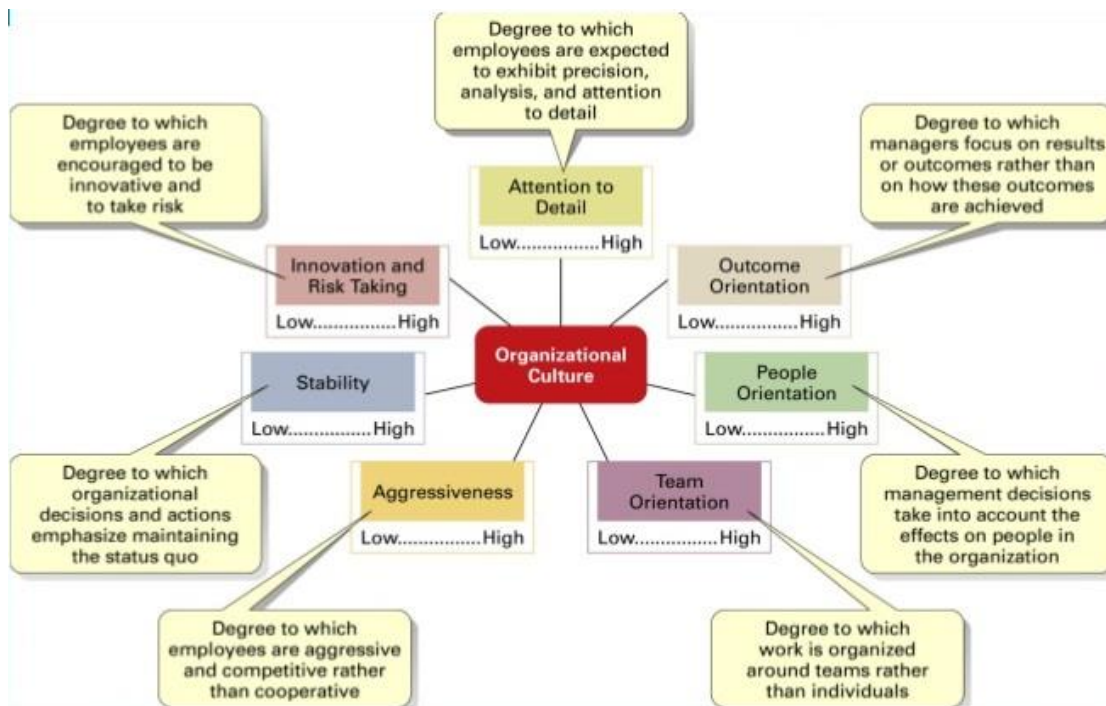
Om resultaten te kunnen boeken op gebied van duurzaamheid moet de hele organisatie overtuigd zijn van het nut van mutual benefit en ernaar willen werken. Daarom moet er een bepaalde organisatiecultuur en organisatie-identiteit worden opgebouwd. Wat dit inhoudt en hoe een duurzame cultuur ontstaat, bespreek ik in het onderstaand punt.

2.1.6 Organisatiecultuur & -identiteit

2.1.6.1 Organisatiecultuur

Wat is het?

Organisatiecultuur kan niet eenvoudig gedefinieerd worden (Galpin, 2013). Dit wordt geïllustreerd door de vele beschrijvingen van wat een organisatiecultuur is, gaande van wat het management en de werknemers van een firma goede businesspraktijken vinden (Schein, 1985, in Galpin, 2013), tot organisationele normen, waarden en attitudes (Goulet & Schweiger, 2006, in Galpin, 2013). Robbins en Judge (2012, in Galpin, 2013) wagen ook een poging door te stellen dat de organisatiecultuur van een bedrijf een systeem van gedeelde meningen is die de ene organisatie van de andere onderscheidt. Robbins en Coulter (2008) tenslotte, definiëren organisatiecultuur in hun boek als het geheel van gemeenschappelijke opvattingen en overtuigingen van de leden van een organisatie, die grotendeels bepalend is voor hun manier van handelen. De gemeenschappelijke waarden en praktijken hebben zich ontwikkeld en zijn bepalend voor hoe de werknemers in het bedrijf kijken en reageren op de wereld om zich heen. De huidige gewoonten, waarden en tradities worden bepaald door wat de organisatie in het verleden heeft gedaan en het gevoel van succes dat daar het gevolg van was (Robbins & Coulter, 2008).



Figuur 4: De organisatiecultuur – zeven dimensies (Robbins & Coulter, 2008)

Er bestaan zeven dimensies, die in bepaalde mate voorkomen in elk bedrijf, die samen de organisatiecultuur vormen. Deze zeven dimensies zijn: vernieuwing en het nemen van risico's, aandacht voor detail, focus op resultaten, focus op mensen, focus op teams, agressiviteit en stabiliteit (Fig. 4). Afhankelijk van wat de kernwaarden zijn in een organisatie, gaat de nadruk meer op één van de zeven dimensies liggen (Robbins & Coulter, 2008).

Robbins en Coulter (2008) geven het voorbeeld van Sony, dat vooral gericht is op innovatie, wat verder het gevolg is van hun kernwaarden: verheffing van de Japanse cultuur en het nationale aanzien; een pionier zijn, niet reactief zijn, maar het onmogelijke voor elkaar brengen; de capaciteiten van het individu aanmoedigen. Afgaande op bovenstaande verhalen, kan een cultuur opbouwen rond shared value, innovatie en ethisch handelen, helpen in de evolutie van een bedrijf naar een grotere mutual benefit.

Sterke vs. zwakke culturen

De mate waarin een cultuur van invloed is op attituden en handelingen van werknemers, is afhankelijk van de sterkte van de cultuur. In dat opzicht spreekt men van sterke en zwakke culturen (Robbins & Coulter, 2008). In sterke culturen worden kernwaarden intensiever nageleefd en breder gedragen dan in zwakke culturen.

Werknemers in organisaties met sterke culturen voelen zich sterker verbonden met de organisatie dan medewerkers in organisaties met zwakke culturen (Robbins & Coulter,

2008). Tevens hangen sterke culturen en hoge prestaties ook samen, omdat werknemers weten wat ze moeten doen, wat van hen wordt verwacht en welke waarden nagestreefd worden. Een nadeel is echter dat naarmate organisatieculturen sterker worden, dit werknemers kan doen nalaten om nieuwe benaderingen te proberen (Robbins & Coulter, 2008).

Cultuur en selectie

Tijdens de selectie van werknemers, beoordelen managers niet alleen de functie-eisen, maar ook of werknemers wel passen in de organisatie. De oorspronkelijke cultuur is het gevolg van de filosofie, visie, missie van de oprichter, die een invloed hebben op de criteria waarop mensen worden aangenomen. De organisatie moet zijn medewerkers helpen om zich aan te passen aan de cultuur via socialisatie: het leren hoe de organisatie dingen doet (Robbins & Coulter, 2008).

Manieren om een cultuur over te brengen

Bedrijfsleiders, oprichters, topmanagers kunnen de cultuur op verschillende manieren overbrengen: via verhalen, rituelen, symbolen en taal (Robbins & Coulter, 2008).

- 1) Verhalen zijn beschrijvingen van belangrijke gebeurtenissen of mensen die zorgen voor een verankering van het heden in het verleden. Via verhalen zien medewerkers wat voor de organisatie van belang is.
- 2) Rituelen worden door Robbins en Coulter (2008) gedefinieerd als: 'een weergave van de kernwaarden en de ongeschreven regels van een organisatie'. Rituelen onderstrepen de zaken die van belang zijn voor de organisatie.
- 3) Materiële symbolen zoals de indeling van het gebouw, de manier van kleden, het type auto van de managers, maken aan werknemers duidelijk wie er belangrijk is, hoe belangrijk gelijkheid wordt geacht, en welk soort gedrag verwacht wordt.
- 4) Taal ten slotte wordt gebruikt door organisaties als identificatiemiddel voor leden van een cultuur. De mate waarin werknemers deze taal beheersen, geeft blijk van hun acceptatie van de huidige cultuur.

Een ethische cultuur

Managers kunnen enkele dingen doen om een ethische cultuur te ontwikkelen (Robbins & Coulter, 2008):

- 1) Een zichtbaar rolmodel zijn.
- 2) Ethische verwachtingen overbrengen.
- 3) Onderricht geven in ethiek.

- 4) Ethische handelingen belonen en onethische handelingen straffen op een zichtbare manier.
- 5) Voor beschermingsmechanismen zorgen zodat medewerkers zonder angst onethisch gedrag kunnen melden.

Spiritualiteit op het werk

Een spirituele cultuur is een cultuur waarin de waarden van de organisatie een bepaald doel geven aan de werknemers (bv. een cultuur van mutual benefit) (Robbins & Coulter, 2008). De organisaties waarin een dergelijke cultuur heerst, erkennen dat medewerkers betekenis en een doel willen geven aan hun werk, dat ze met anderen in contact willen komen en deel willen uitmaken van de gemeenschap. Een spirituele cultuur kan belangrijk zijn voor de 'war for talent' die bedrijven voeren om de meest capabele mensen naar zich toe te trekken.

Robbins en Coulter (2008) beweren dat spirituele organisaties vijf culturele kenmerken vertonen:

- 1) Er heerst een sterk gevoel van doelgerichtheid. De culturen zijn opgebouwd rond een betekenisvol doel. Winst is belangrijk, maar is niet de belangrijkste waarde.
- 2) Ten tweede is er aandacht voor individuele ontwikkeling, waardoor werknemers kunnen groeien en leren.
- 3) Ten derde heerst er een sfeer van eerlijkheid, vertrouwen en openheid. Managers geven hun fouten toe en zijn open t.o.v. werknemers, klanten en leveranciers.
- 4) Vervolgens is er sprake van empowerment van medewerkers. Managers geven medewerkers de bevoegdheid om beslissingen te nemen en vertrouwen hen.
- 5) Ten slotte is er een hoge tolerantie voor de uitingen van werknemers. Er wordt rekening gehouden met emoties van werknemers. Werknemers mogen zichzelf zijn, gevoelens uiten.

2.1.6.2 Organisationele identiteit

Net als organisatiecultuur, wordt organisationele identiteit niet eenduidig gedefinieerd. Albert en Whetten (1985, in Scott & Lane, 2000) stellen het voor als datgene wat centraal, onderscheidend en blijvend is in een organisatie. Een andere definitie is: een gezamenlijk kader waarin leden van een organisatie betekenis geven aan de wereld rondom hen (Weick, 1995, in Scott & Lane, 2000).

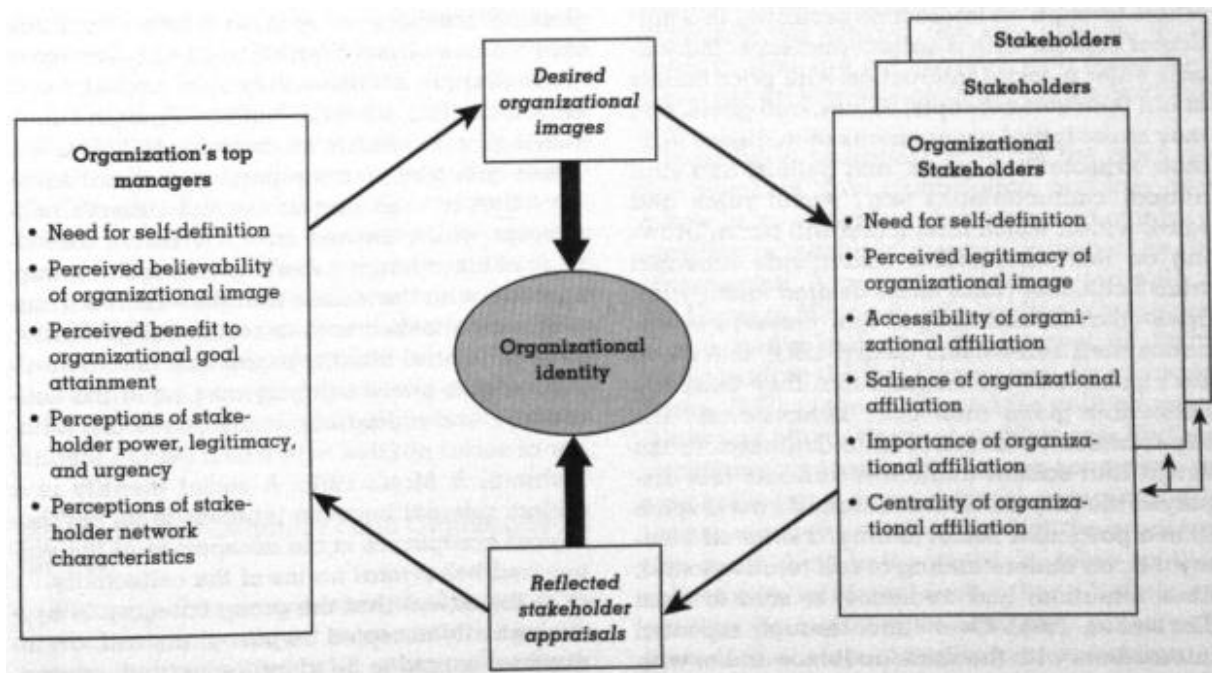
Scott en Lane (2000) benadrukken dat de identiteit van een organisatie iets anders inhoudt als organisationeel imago. Imago is volgens hen het beeld dat externen hebben van de onderneming.

Scott en Lane (2000) beamen dat een organisationele identiteit zich ontwikkelt en onderhandeld wordt over de tijd heen, door iteratieve interactie tussen managers, werknemers en stakeholders. De stakeholder-aanpak vestigt de aandacht op de organisationele identiteit als ingebed in verschillende systemen die lidmaatschap hebben en betekenis geven aan de organisatie.

Doelen, missies, praktijken, waarden en acties dragen bij tot het vormen van de organisationele identiteit, omdat zij de organisatie ten opzichte van andere differentiëren. Wanneer overtuigingen over de organisatie wijdverspreid en geaccepteerd worden, zodat ze vanzelfsprekend zijn, spreekt men van organisationele reputatie (Scott & Lane, 2000).

Scott en Lane (2000) hebben een model ontwikkeld, die de vorming van organisationele identiteit moet voorstellen, het 'organizational identity construction'-model. Het model is dynamisch, wederkerend en iteratief van aard en houdt rekening met reflecties van managers en stakeholders over de betekenis van organisationele evenementen, het beleid en acties van de organisatie en het imago van het bedrijf (Figuur 5) (Scott & Lane, 2000).

Het is door managementpraktijken dat organisaties het gewenste imago overbrengen op hun stakeholders (Scott & Lane, 2000). Imago-management maakt een integraal deel uit van 'organizational identity construction', omdat het zowel het speciale, unieke en onderscheidende van organisaties bekend maakt als managers ervan bewust maakt waarom hun organisatie bestaat en wat de centrale waarden en overtuigingen zijn. Het kan echter zijn dat bedrijven die bijvoorbeeld een imago willen hebben als bedrijf dat shared value hoog in het vaandel draagt, dit enkel zo doet uitschijnen naar de buitenwereld toe, zonder dat het echt doorleefd wordt in het bedrijf.



Figuur 5: OIC in the Context of Manager-Stakeholder Relationships (Scott & Lane, 2000)

Indien men wil sneller wil leren, innoveren dan vooraf mogelijk werd geacht, dient men aan flourishing te doen. In het volgend hoofdstuk ga het hebben over deze praktijk en over manieren om flourishing te bekomen.

2.1.7 Flourishing

2.1.7.1 Wat is het?

Flourishing is een recent begrip dat stelt dat wanneer mensen leren over en werken naar een duurzame wereld, ze gedoodverfd zijn om te bloeien (to flourish) op manieren die de huidige niveaus van innovatie, welzijn op de werkvloer en persoonlijk kunnen, ver overstijgen (Cooperrider & Fry, 2012). Bij flourishing gaat het erom dat duurzaam zijn als bedrijf niet enkel gaat om externe stakeholders hun zin te geven, maar dat individuen binnen het bedrijf kunnen bloeien.

2.1.7.2 Positieve psychologie

Cooperrider en Fry (2012) brengen in dezelfde context het begrip positieve psychologie naar de voorgrond. Positieve psychologie is de wetenschappelijke studie van de goede aspecten van het leven ('the good life') en de menselijke geest. De positieve psychologie heeft aandacht voor drie grondbeginselen: de studie van positieve emoties, de identificatie van positieve individuele persoonlijkheidskenmerken en sterktes en de ontdekking en het ontwerp van positieve organisaties (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, in Cooperrider & Fry, 2012).

Seligman en Csikszentmihalyi (2000, in Cooperrider & Fry, 2012) stellen dat meer dan 80% van de menswetenschappen zich gefocust heeft op het slechte in de mens, zoals haat, zwaktes, depressie en dergelijke. Dit heeft volgens hen geleid tot een grote ontgoocheling in de menswetenschappen. Voorts stellen ze voor om die 80/20 ratio om te draaien, in het voordeel van het goede in mensen en systemen.

Seligman (2010, in Cooperrider & Fry, 2012) probeert de dimensies van 'the good life' voor te stellen door het acroniem PERMA, wat een samenvatting voorstelt van de bevindingen van de positieve psychologie. De P staat voor de studie van de positieve emoties, zoals hoop, inspiratie en vreugde. De E staat voor 'the engaged life', een leven waarin onze grootste sterktes worden aangewend. De R vervolgens vertegenwoordigt hoge kwaliteitsrelaties en de nadruk op 'de anderen'. De M, ten vierde, benadrukt de rol van het zoeken naar 'meaning' (betekenis) en een doel. En de A tenslotte, beklemtoont 'accomplishment' (vervulling) en gaat over dat deel van het menselijke geluk dat blijvend is.

2.1.7.3 Mirror flourishing

Cooperrider en Fry (2012) hebben de link tussen duurzaamheid en PERMA 'mirror flourishing' genoemd, naar het spiegel neuron systeem in de hersenen waarvan delen oplichten wanneer we ergens in opgaan, zoals in een voetbal- of tennismatch. Er is een biologische basis voor empathie, die de eendracht tussen levende systemen verklaart. Het concept stelt de ontwikkeling voor van een gevoel van hoger welzijn op de werkplek, voorgesteld door de vijf dimensies van PERMA.

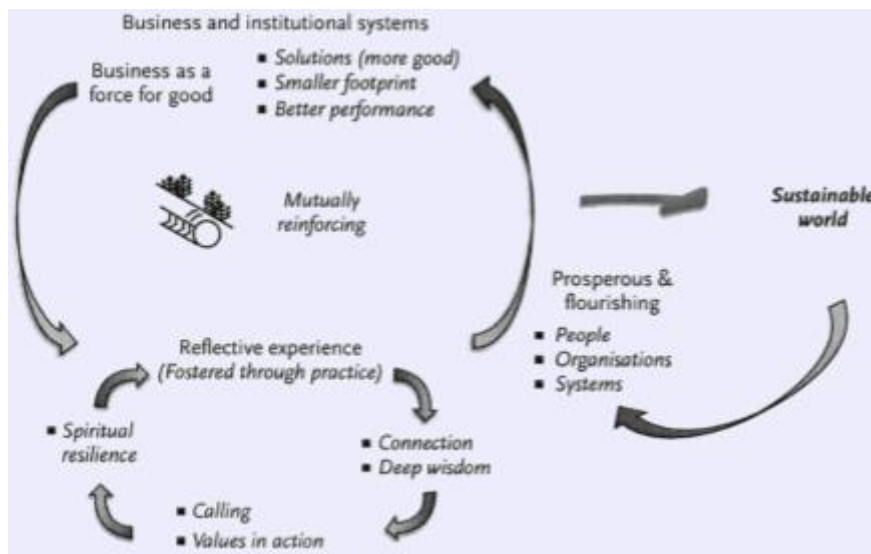
Cooperrider en Fry (2012) komen na meer dan 100 duurzaamheidsinitiatieven via de Appreciative Inquiry Summit en meer dan 2500 grounded theory interviews tot de conclusie dat er niets beter, sneller, consistentier of krachtiger het beste in mensen naar boven brengt dan aan de hele organisatie te vragen om samen duurzame oplossingen te bedenken. Het zijn niet de enkelingen die een hoger bewustzijn of betere geestelijke ontwikkeling hebben, die de weg wijzen naar een duurzame, bloeiende wereld, maar het is net het geheel van mensen dat dit doet (Cooperrider & Fry, 2012).

2.1.7.4 Reflectieve praktijken om flourishing te bekomen

Laszlo et al. (2012) gaan verder op het concept flourishing en stellen meerdere manieren voor om een bloeiend individu, een bloeiend team, een bloeiende organisatie of een bloeiend systeem te genereren. Ze geven met andere woorden een antwoord op de vraag: 'Hoe wordt flourishing omgezet tot acties?'.

Als men verder kijkt dan de acties en gedragingen om duurzaamheid bij te staan komt men tot de kern van de zaak (Laszlo et al., 2012). Deze kern is een reis naar een groter gevoel van 'connectedness', verbondenheid, wat tevens één van de zes C's van

duurzaam leiderschap is. Enkel door eerst meer verbonden te worden met onszelf, anderen en de natuur, kunnen we de basis leggen om open te bloeien. Dit is een uitdaging voor bedrijven die willen innoveren in dienst van hun stakeholders.



Figuur 6: Linking spirituality with business as a force for good (Laszlo et al., 2012)

Zowel bedrijven als individuen kunnen acties nemen die bijdragen tot het idee van 'business as an agent for world benefit' en door dit te doen, zelf floreren (Fig. 5) (Laszlo et al., 2012).

Er zijn net zoveel succesvolle praktijken als er uitdagingen en individuen zijn die de uitdagingen nastreven. Iedereen kan zelf praktijken vinden die werken voor zichzelf (Laszlo et al., 2012). Hieronder stel ik enkele praktijken voor uit Laszlo et al. (2012).

Praktijken op individueel niveau:

Sommige individuele praktijken zoals zich bezighouden met meditatie, kunst, muziek, poëzie, literatuur, zijn wijdverspreid en zijn gekend voor hun bijdrage tot een gevoel van 'connectedness' (Laszlo et al., 2012). 'Remembrance', 'transformational problem solving', 'the highest goal exercise' en 'spirituele intelligentie' zijn minder bekend. Dit zijn technieken die zowel bedrijfsleiders als werknemers, als andere stakeholders individueel kunnen ondernemen om zich verbonden te voelen met de wereld.

- 1) 'Remembrance' beschouwt het leven als een reis vol met waardevolle ervaringen en antwoorden, die begraven zijn, wachtend op een herbeleving. Het doel van 'remembrance' is om iemands positieve kwaliteiten naar boven te halen, zodat hij/zij deze altijd kan aanwenden (Laszlo et al., 2012).

- 2) 'Transformational problem solving' veronderstelt dat mensen van nature goed zijn en dat uitdagingen kunnen leiden tot het vergeten van die goedheid of deze net kunnen vergroten (Laszlo et al., 2012).
- 3) De 'highest goal exercise' leert iemand hoe spiritualiteit centraal in het leven te houden door ze te laten focussen op hun hoogste doel.
- 4) 'Spirituele intelligentie' tenslotte wordt gedefinieerd als het vermogen om zich te gedragen met wijsheid en medeleven, door altijd te zoeken naar innerlijke en uiterlijke vrede, onafhankelijk van de omstandigheden waar men zich in bevindt.

Praktijken op organisationeel niveau:

De praktijken op dit niveau zijn speciaal ontwikkeld voor groepen, organisaties, of andere stakeholdergroepen afzonderlijk (Laszlo et al., 2012). Het gaat hier in het bijzonder om 'unity building', het 'meta skills wheel' en 'values' management'.

- 1) 'Unity building' doet het niveau van authenticiteit en verbondenheid naar hogere niveaus stijgen, door het ontwikkelen en bewust worden van de vier fases van groepsdynamica: pseudo-communicatie, chaos, leegheid en eenheid (Laszlo et al., 2012).
- 2) Het 'meta skills wheel' ten tweede is een groepsoefening waarbij groepsleden hun attitudes ten opzichte van eender welk punt of situatie veranderen, door te kijken vanuit een ander perspectief, zoals engagement, respect, samenwerking of speelsheid (Laszlo et al., 2012).
- 3) 'Values management' ten slotte is een raamwerk van 'consciousness' (bewustzijn, één van de zes C's van duurzaam leiderschap) in een organisatie. Dit raamwerk is gebaseerd op Maslow's nodentheorie en houdt zeven niveaus in, die essentieel worden gezien om te komen tot een gezonde bedrijfscultuur. De zeven niveaus zijn: overleving, relaties, zelfrespect, interne cohesie, een verschil maken, 'ten dienste staan van' en transformatie (Barret, 2006, in Laszlo et al., 2012).

Praktijken op het niveau van systemen:

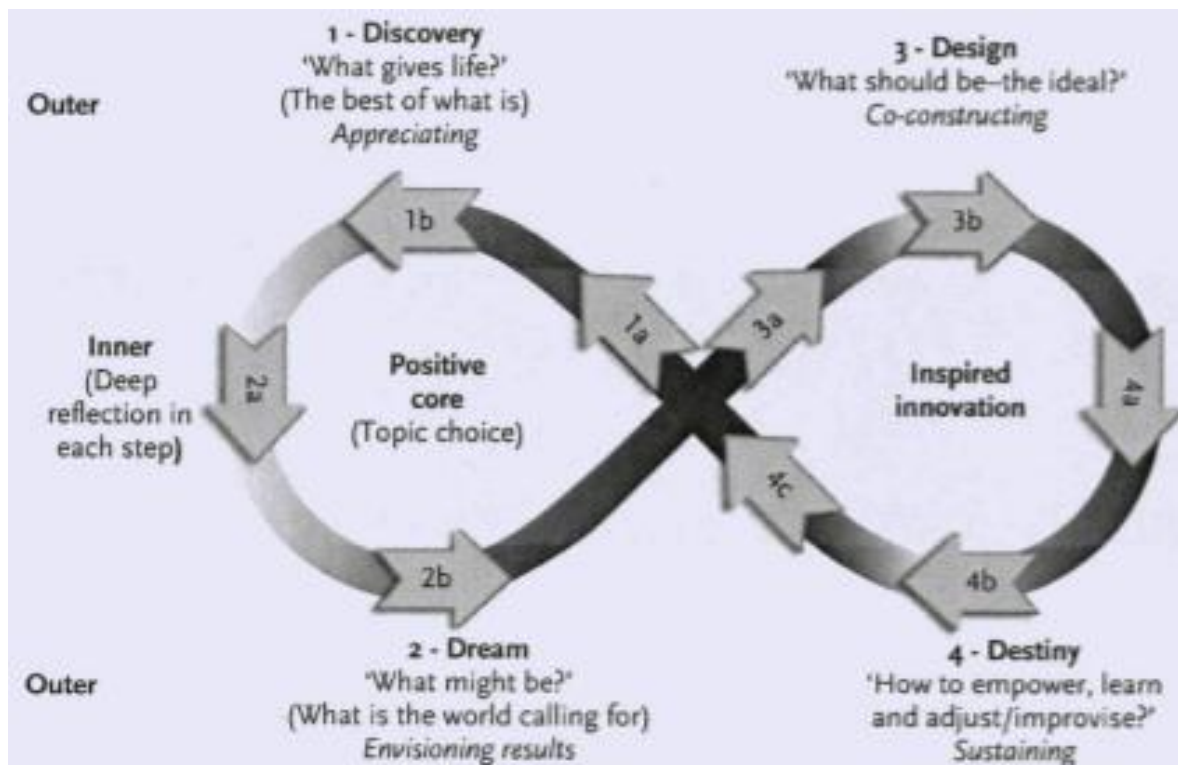
Praktijken op dit niveau zijn het meest uitdagend, maar bieden het meeste kansen om onze bedrijven te laten uitgroeien tot agents of world benefit. Laszlo et al. (2012) stellen in hun artikel één praktijk voor; Appreciative Inquiry, versterkt door andere reflectieve praktijken; W-Holistic Appreciative Inquiry genoemd.

Laszlo et al. (2012) erkennen het succes van de Appreciative Inquiry Summit voor grootschalige verandering, maar wijzen op de kans om Appreciative Inquiry tot een nog hoger niveau te verheffen, door reflectieve praktijken eraan toe te voegen. W-Holistic

Appreciative Inquiry doet de kans toenemen dat mensen zich deel doen voelen van een geheel, omdat het zorgt voor momenten van reflectie tijdens het 4-D proces.

Op die reflectiemomenten wordt een omgeving gecreëerd waarin mensen leren hoe ze elkaar moeten waarderen op een hoger niveau. Dit zorgt op zijn beurt voor acties die helpen om het systemen te doen bloeien (Laszlo et al, 2012).

In figuur 6 wordt de integratie van reflectieve praktijken in Appreciative Inquiry voorgesteld. Het traditionele model verbindt 'discovery, dream, design en destiny' met een cirkel, terwijl Laszlo et al. (2012) elk van de vier D's opsplitsen in sub-stappen (zie tabel 4) en hiervoor het teken van oneindigheid gebruiken.



Figuur 7: The 4-D cycle of Appreciative Inquiry with reflective practices (Laszlo et al., 2012)

In het begin van elk van de vier stappen wordt een reflectieve oefening gedaan. Dit is het 'a'-element. Het 'b'-element houdt de traditionele stappen in. Wat opvallend is, is dat er in stap vier een 'c'-element bijkomt (Laszlo et al., 2012). Op dit element ga ik niet verder in. U ziet de stappen uitgelegd staan in onderstaande tabel.

Phase	Step	Outcomes	Exercises
Discovery	1a	Connection – Readiness to experience connection through wholeness within ourselves, with others, the planet, and the oneness of all that is	■ Exercise – A poem or quote, breathing and/or silent reflection (5-10 minutes) ■ Exercises – Capacity of letting go of judgment and tapping into deeper levels of listening e.g. open mind, empathetic and connected listening (preferred, 1 hour)
	1b	Collective appreciation of positive core of the organisation/system	■ Traditional AI Step 1 collective process
Dream	2a	Calling – Discovering the boundless meaning for your life and work and for this project	■ Exercise – Highest Goal: what is my highest goal "what I live for" and how do I need to be to bring it in to the future we are creating
	2b	Collective vision for organisation/system that encompasses individual purposes	■ Traditional AI Step 2 process
Design	3a	Creative Source – Access the source of deepest creativity and make it available to realize our dream	■ Exercise – Tapping into deep creativity: experiential exercise where participants get in touch with a moment where creativity flowed either in their childhood or at some other time. Feel and draw the experience on a piece of paper. (20 minutes)
	3b	Unified architecture of key elements of the collective vision	■ Traditional AI Step 3 process
Destiny	4a	Values in Action – Thoughtful behavior that reflects the inner states of connection, calling, and creative source.	■ Group dialog – Distinction between ways of being and of doing (15 minutes) ■ Exercise – Values in Action: who do I need to be and how do I need to be difficult to realise this dream (20 minutes)
	4b	Values, structures and processes for bringing the vision to fruition	■ Traditional AI Step 4 process
	4c	Flourishing toolbox – Introduction of tool box for flourishing process that includes deeper exploration of connection, calling, creative source, values in action and spiritual resilience.	■ Presentation – Toolbox (including live-withs) that can be used with tele-calls (minimum 10 minutes) ■ Exercises – Transformational problem solving and one other practice from the toolbox (preferred, 2hrs)

Tabel 4: Reflective exercises (steps 1a-4a plus 4c) in the AI Summit process (Laszlo et al., 2012)

Een duurzame organisatie is per definitie een lerende organisatie. Er zijn echter een aantal condities die vervuld moeten worden om een lerende organisatie te zijn. Deze worden besproken in het volgende punt van deze literatuurstudie

2.1.8 De lerende organisatie en duurzaamheid

Er wordt over het algemeen aangenomen dat de enige manier om een duurzaam competitief voordeel te behouden als bedrijf, het bedrijf sneller moet leren als haar concurrenten. Volgens Senge (1990) vertoont een lerende organisatie vijf hoofdzakelijke karakteristieken: systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision en team learning.

Vijf karakteristieken van een lerende organisatie

Een organisatie doet aan systeemdenken wanneer iedereen in de organisatie de organisatie bekijkt als een systeem samengesteld uit intergerelateerde delen, die

samenwerken om een doel te bereiken (Senge, 1990). Dit is zeker het geval in een duurzame onderneming aangezien zij niet alleen binnen hun eigen bedrijf denken als een systeem, maar hun bedrijf als een component zien van een groter systeem van stakeholders en de natuur. Systeemdenken brengt met zich mee dat ieder component gelijktijdig moet meewerken om een lerende organisatie te zijn. Wanneer bepaalde componenten niet meewerken, haalt de organisatie haar doelen niet.

Personal mastery houdt in dat alle individuen geëngageerd zijn om te leren. De organisatie kan een competitief voordeel halen indien hun werknemers sneller kunnen leren dan de werknemers van andere organisaties. Individueel leren komt tot stand door training en ontwikkeling en door zelfontwikkeling, maar trainingssessies zijn niet genoeg, aangezien leren sneller gebeurt door praktijkervaring. Organisationeel leren wordt aanzien als de som van individueel leren, onder voorwaarde dat er mechanismen zijn om gezamenlijk te leren (Senge, 1990). Cooperrider en Fry (2012) beklemtonen dat wanneer mensen leren over en werken naar een duurzamere wereld, ze een heel grote kans hebben om open te bloeien op manieren die normale innovaties, het huidige welzijn op het werk en de normale persoonlijke mogelijkheden te boven gaan.

De assumpties die aangenomen worden door individuen en organisaties worden mentale modellen genoemd. Om een lerende organisatie te zijn, moeten de huidige assumpties in vraag worden gesteld (Senge, 1990). In duurzame bedrijven gebeurt dit zeker, aangezien zij de heersende paradigma's in vraag stellen en werken aan een betere toekomst.

De ontwikkeling van een gedeelde visie is belangrijk om een sterke identiteit op te bouwen, die focus en energie levert om te leren. De meest succesvolle visies bouwen verder op de individuele visies van alle werknemers op alle niveaus. Traditionele hiërarchische structuren kunnen in dit opzicht organisationeel leren tegenhouden omdat de visie voor het bedrijf traditioneel van hogerhand wordt opgelegd. Lerende organisaties hebben bijgevolg een vlakke, gedecentraliseerde structuur met inspraak van werknemers (Senge, 1990). Dit komt overeen met het concept mede-eigenaarschap.

Senge (1990) stelt dat het leren in teams als voordeel heeft dat de probleemoplossende capaciteiten van de organisatie veel beter worden door een betere toegang tot kennis en expertise. De structuren van de lerende organisatie versterken dit proces, omdat zij vlakker en opener zijn, zodat niet meer denkt in functionele groepen. Om teamleren mogelijk te maken moeten teamleden openlijk in discussie kunnen gaan. Hiervoor zijn goede kwaliteitsvolle relaties onontbeerlijk die open communicatie en een gezamenlijke zingeving mogelijk maken.

Nieuwe mind map voor leiders

Senge (2008, in Tideman et al., 2013) stelt een nieuwe mind map voor die de leiders van vandaag zouden moeten volgen. De mind map bestaat uit drie delen die samenwerken om een effectief en zelfversterkend leiderschapsparadigma te ontwikkelen voor de snelst lerende organisaties van de toekomst.

Het eerste deel van de mind map is, net zoals Senge (1990) al vooropstelde, het systeemdenken. Leiders mogen niet meer in vakjes denken, maar moeten het grote plaatje zien tussen delen van het systeem en hoe ze samenwerken om een groter geheel te creëren.

Het tweede aspect van de mind map is samenwerking. Leiders moeten kunnen denken vanuit een groter, meer uitgebreid 'bloeien en helpen bloeien' mindset, die hen toelaat om samen te werken buiten de conventionele organisatie- en sociale grenzen (Senge, 2008, in Tideman et al., 2013).

De mogelijkheid tot aanpassen is het derde en laatste aspect van de nieuwe mind map. Vroeger focusten leiders op lineaire probleemoplossing en gedisciplineerde uitvoering van vooropgestelde plannen. Vandaag moeten leiders een creatievere oriëntatie hebben, die het mogelijk maakt om oude problemen in de huidige context te zien, zodat men de toekomstige visie met de realiteit kan afstemmen en plannen kan aanpassen (Senge, 2008, in Tideman et al., 2013).

Goleman en Lueneberger (2009, in Tideman et al., 2013) bemerken hierboven dat een duurzame leider bedreven moet zijn in het anticiperen op en het evalueren van lange termijn duurzaamheidstrends. Hij moet nieuwe opportuniteiten kunnen opmerken en strategieën kunnen ontwikkelen zodanig dat de organisatie zich kan herpositioneren en leren, indien nodig.

Bedrijven die aan transformative innovation doen, voelen zich verantwoordelijk voor het welzijn van hun interne en externe stakeholders. Om die reden heb ik het onderwerp 'corporate social responsibility' in mijn literatuurstudie opgenomen.

2.1.9 Corporate social responsibility

Corporate social responsibility (CSR), ook wel corporate citizenship genoemd, draait volgens Cooperrider en Fry (2012) rond aandacht te geven aan meerdere interne en externe stakeholders en tevens een relatie met hen te ontwikkelen om innovatieve en langdurige samenwerkingen te bewerkstelligen. Het nastreven van CSR zal ervoor zorgen dat een bedrijf haar bewustzijn omtrent de relevante stakeholders kan vergroten.

Waddock (2003, in Coombe, 2011) beaamt dat CSR voornamelijk aandacht schenkt aan het opbouwen van wederzijds voordelige, interactieve, vertrouwensvolle relaties tussen een organisatie en haar stakeholders, gebaseerd op waardigheid en respect.

Heslin en Ochoa (2008) zien CSR als: "Engaging in economically sustainable business activities that go beyond legal requirements to protect the well-being of employees, communities, and the environment" (p. 126).

Coombe (2011) vervolgens bevestigt bovenstaande definities. Hij stelt voor dat CSR in zijn essentie gaat om een kentering van eigenbelang naar een erkenning van 'connectedness', wederkerigheid, en interesse in het welzijn van anderen, waarbij anderen of de planeet zelf, stakeholders kunnen zijn.

Relationele praktijken

Om een voordeel te halen uit dit bewustzijn, moeten organisaties echter relationele vaardigheden vertonen op het interpersoonlijke niveau. Enkel zo ontstaan innovatieve samenwerkingen en gezamenlijke waarden en doelen (Cooperrider & Fry, 2012).

Samenwerken om te innoveren gaat verder dan samenwerken om tot een akkoord te komen. Daarom zijn relationele vaardigheden zoals het focussen op het opbouwen van een vertrouwensrelatie en het laten ontstaan van gezamenlijke doelen belangrijk.

De drivers van corporate social responsibility

Volgens Heslin en Ochoa (2008) kan de aanwezigheid van CSR een positieve invloed uitoefenen op vijf belangrijke drivers van organisationele welvaart: groei in marktaandeel, organisationeel leren, toegewijde en geëngageerde werknemers, ondersteunende externe stakeholders en positieve relaties met investeerders.

- 1) Groei in marktaandeel: positieve reacties van consumenten op CSR initiatieven resulteren in een toename in de verkoop. Tevens kan CSR nieuwe markten doen ontstaan, vooral in ontwikkelingslanden.
- 2) Organisationeel leren: strategische CSR-programma's zorgen voor opportuniteiten voor bedrijven om te leren van de activiteiten waarin ze investeren. Ze kunnen die kennis vervolgens gebruiken om aan hun kerncompetenties te sleutelen en dit zonder tijdsdruk of andere belemmeringen samenhangend met conventionele contracten. Kennis die vergaard is doorheen de organisatie resulteert vervolgens in nieuwe innovaties.
- 3) Toegewijde en geëngageerde werknemers: de eerlijkheid en meelevendheid van de organisatie beïnvloedt vaak hoe werknemers denken over de organisatie en zich voelen tijdens het werk. Potentiële werknemers zijn daarenboven meer aangetrokken

tot sociaal verantwoordelijke organisaties, waardoor bedrijven de 'war for talent' kunnen winnen. Ook is CSR een sterke tool om productieve en toegewijde werknemers te motiveren en te behouden als gevolg van het positieve gevoel dat deze werknemers associëren met hun werk.

- 4) Ondersteunende externe stakeholders: bedrijven en de samenleving hebben elkaar nodig om te kunnen floreren. Externe stakeholders zien CSR als een maatstaf voor geloofwaardigheid. Een gunstig oordeel over de CSR praktijken van een bedrijf kan de relatie tussen stakeholders en het bedrijf versterken. Dit is zeker het geval wanneer stakeholders proactief betrokken worden met de opzet van CSR projecten.
- 5) Positieve relaties met investeerders: de CSR prestaties van een bedrijf trekken de aandacht van analisten en investeerders. Er is een groeiende trend voor investeerders om hun geld te investeren in sociaal verantwoordelijke organisaties.

Verder werken Heslin en Ochoa (2008) zeven principes uit die een springplank vormen voor het identificeren en ontwikkelen van creatieve, uitvoerbare, waarde creërende strategische duurzaamheidsactiviteiten.

- 1) Cultiveer het nodige talent: in de huidige kenniseconomie is de 'war for talent' alomtegenwoordig. Een organisatie kan gemotiveerde, bekwame werknemers aantrekken en behouden door buitengewone carrièremogelijkheden aan te bieden en te investeren in de gemeenschap.
- 2) Ontwikkel nieuwe markten: er bestaat een enorme, onontgonnen markt voor het aanbieden van eco-vriendelijke producten en diensten. Ook nichemarkten met mensen die een socialere en meer ecologische levensstijl willen aannemen bieden een mogelijkheid.
- 3) Bescherm de welvaart van arbeiders: in de jaren '80 en '90 van de 20^{ste} eeuw en zelfs in het begin van de jaren 2000 werd het minimaliseren van arbeidskosten aanzien als noodzakelijk voor de overleving van organisaties. Steeds meer vooraanstaande bedrijven op vlak van CSR zien in dat ze net het welzijn en de levenskwaliteit moeten beschermen.
- 4) Verminder de milieu impact: of het nu is door nieuwe business strategieën, verminderde energieconsumptie, hergebruik of recyclage van producten, er zijn oneindig veel manieren voor bedrijven om voordeel te halen uit het verminderen van hun ecologische voetafdruk.
- 5) Creëer winsten via bijproducten: uit duurzaamheidsinitiatieven kunnen waardevolle lessen kunnen getrokken worden door de analyse en het gebruik van bijproducten van een bedrijf. Fuji Xerox Australia bijvoorbeeld begon een herstelservice te leveren in

plaats van hun kopieerapparaten te vervangen. Hierdoor werden knelpunten sneller duidelijk, wat vervolgens de kwaliteit van hun apparaten verhoogde.

- 6) Creëer klantenbetrokkenheid: klanten houden steeds meer rekening met de ecologische en menselijke gevolgen van hun aankopen. Concrete acties aanreiken die klanten kunnen ondernemen en hen tegelijk inzicht geven in de gevolgen van hun gezamenlijke acties, is een sociale en ecologisch waardevolle manier om klantenloyaliteit te bekomen.
- 7) Ontwikkel een groene 'supply-chain': een hoofdrolspeler in een waardeketen kan enorm veel druk zetten op zijn leveranciers om ecologische en sociale initiatieven te ondernemen.

Om dit allemaal mogelijk te maken, stellen Heslin en Ochoa dat bedrijven een duidelijke CSR visie moeten opstellen, de relevante stakeholders moet identificeren en engageren, ethische dilemma's moet aanpakken, meetsystemen moeten ontwikkelen om de impact van hun initiatieven vast te leggen in cijfers en gewenst gedrag moeten belonen en ongewenst gedrag afstraffen.

De creatie van een cultuur van corporate social responsibility op strategisch niveau

Om duurzame doelen te bereiken en daarna inspanningen te blijven leveren op gebied van duurzaamheid, moet global citizenship ingebed zijn in de organisatiecultuur (Galpin, 2013). Galpin (2013) heeft daarom een model ontwikkeld dat managers kunnen aanwenden om een cultuur van social responsibility op te bouwen, onafhankelijk van de sector waarin het bedrijf actief is of de grootte van het bedrijf.

Galpin (2013) legt uit dat organisaties een cultuur van corporate social responsibility kunnen vormen, op strategisch niveau, door middel van hun missie, waarden, doelen en strategie, in combinatie met tien culturele hefboomen. Deze factoren samen creëren en versterken de gewenste cultuur doorheen het hele bedrijf (Tabel 5).

Mission (incorporating global citizenship)		
Values (incorporating global citizenship, e.g. environmental practices, long-term view, positive social impact)		
Goals (incorporating global citizenship, e.g. resource use reduction, community involvement)		
Strategy (incorporating global citizenship, e.g. business processes, community outreach, branding)		
Cultural levers (reinforcing the organisation's global citizenship mission, values, goals and strategy)		
1. Staffing and selection	5. Rewards and recognition	8. Rules and policies
2. Workforce communications	6. Organisational structure	9. Physical environment
3. Training and development	7. Decision-making	10. Ceremonies and events
4. Goals and measures		

Tabel 5: Creating a culture of global citizenship model (Galpin, 2013)

Ten eerste is er de missie. In een missie wordt vastgelegd hoe een bedrijf zichzelf ziet en wat de prioriteiten van de organisatie zijn (Jacopin & Fontrodona, 2009, in Galpin, 2013). Meer specifiek legt een missie de rol vast van de organisatie in relatie tot de gemeenschap waarin zij actief is (Castello & Lozano, 2009, in Galpin, 2013). Een missie moet kort en verstaanbaar zijn voor iedereen binnen de organisatie. De exclusie of inclusie van global citizenship in een missie duidt op het engagement van de organisatie op het vlak van social responsibility (Galpin, 2013).

Ten tweede zijn er de organisationele waarden. De waarden in een organisatie beantwoorden de vraag: 'Wie zijn we als organisatie?'. Zij verwijzen naar wat voor soort doelen werknemers denken dat ze moeten bereiken en welk soort gedrag zij moeten vertonen om die doelen te bereiken (Schein, 1985, in Galpin, 2013). Bovendien kunnen gedeelde waarden een bron zijn van motivatie, engagement en loyaliteit voor werknemers en kunnen zij de keuzes die werknemers maken beïnvloeden. Het inbedden van corporate social responsibility in kernwaarden van het bedrijf zorgt ervoor dat werknemers handelen naar duurzaamheidsdoelen opgesteld door bedrijfsleiders (Hargett & Williams, 2009, in Galpin, 2013).

Vervolgens kunnen organisationele doelen mede zorgen voor een cultuur van corporate social responsibility. Doelen zijn een soort richtingaanwijzer waarop de organisatie haar activiteiten kan richten en zijn meetinstrumenten om vooruitgang te meten (Ransom & Lobber, 1999, in Galpin, 2013). Via doelen worden de prioriteiten van de firma gecommuniceerd naar alle stakeholders. FedEx heeft in haar 'Global Citizenship Report' duidelijke doelen gericht op corporate social responsibility opgenomen. Het bedrijf wil de

emissies van vliegtuigen verminderen en de brandstofefficiëntie van hun voertuigen met 20% verbeteren tegen 2020 (Galpin, 2013).

Ten vierde draagt de organisationele strategie bij tot een cultuur van corporate social responsibility. De strategie geeft een antwoord op de vraag: 'Hoe bereiken we de missie en doelen van de organisatie?'. Daarom moet de corporate social responsibility-strategie de acties omschrijven die het bedrijf gaat ondernemen om hun missie en doelen op vlak van duurzaamheid te bereiken (Galpin, 2013). Hierbij is het belangrijk dat de organisatie haar inspanningen op het vlak van global citizenship linkt aan haar bedrijfsstrategie, zodat het geheel gecoördineerd verloopt. Deze link zal sneller tot stand komen als bedrijfsleiders inzien dat corporate social responsibility zowel goed is voor het bedrijf, als voor de gehele maatschappij.

Tenslotte kunnen tien culturele hefboomen bedragen tot een totstandkoming van een cultuur van corporate social responsibility (zie fig. 8). Deze hefboomen zijn gericht op het versterken van de missie, waarden, doelen en strategie van een organisatie. Geen enkele component omschrijft of vormt de organisationele cultuur in zijn geheel. De cultuur is eerder het resultaat van meerdere samenhangende elementen, waarvan buiten de missie, waarden, doelen en de strategie, ook de criteria voor aanwerving, de communicatie, training en ontwikkeling onder andere deel van uitmaken (Galpin, 2013).

Door corporate social responsibility te incorporeren in zoveel mogelijk hefboomen, communiceren de leiders van bedrijven dat ze bezig zijn met duurzaamheidsinitiatieven. Organisaties die vooraanstaand zijn in het implementeren van corporate social responsibility-strategieën, gebruiken een reeks van human resource systemen (communicatie naar de werknemerstoe, training en ontwikkeling, prestatiebeheer, organisatiestructuur enzovoort) om hun inspanningen om een cultuur gericht op duurzaamheid te bekomen, bij te staan (Galpin, 2013).

Het effect van corporate social responsibility op werknemers

Glavas (2012) stelt dat er verschillende studies zijn die een positieve relatie aantonen tussen duurzaam ondernemen en de volgende variabelen: prestaties, engagement, retentie, creatieve betrokkenheid, aantrekkelijkheid voor potentiële werknemers, identificatie met de onderneming, corporate citizenship gedrag en de relatie met de werknemers.

Glavas en Piderit (2009) hebben een model ontwikkeld hoe corporate citizenship het engagement van de werknemers beïnvloedt, evenals relaties van hoge kwaliteit ontwikkelt en werknemers creatief betrokken laat voelen.

Om tot hun model te komen, hebben Glavas en Piderit (2009) een enquête afgenomen van 347 werknemers in bedrijven in de VS tussen 18 en 69 jaar. In hun enquête maken ze gebruik van stellingen. De respondenten moeten de mate waarmee ze met die stellingen akkoord gaan, aanduiden op een Likertschaal.

Glavas en Piderit (2009) testten drie hypothesen in hun onderzoek. De eerste was: 'Werknemers die een hogere mate van corporate citizenship waarnemen, zullen zich meer geëngageerd voelen'. De tweede vervolgens had te maken met kwaliteitsvolle relaties: 'Werknemers die een hogere mate van corporate citizenship waarnemen, zullen aangeven dat ze kwaliteitsvollere contacten kunnen leggen. De derde hypothese tenslotte handelde over creatieve betrokkenheid van de werknemers: 'Werknemers die een hogere mate van corporate citizenship waarnemen, zullen aangeven dat ze zich in een hogere mate creatief betrokken voelen'.

Uit het onderzoek blijkt dat de drie hypothesen bevestigd kunnen worden. Er blijkt een significante, positieve relatie tussen waargenomen corporate citizenship en de drie variabelen te zijn.

2.2 Geïllustreerde cases uit de praktijk

Net als Eisenhardt (1989) aanraadt, heb ik meerdere methodes voor dataverzameling gebruikt. In dit puntje heb ik gedocumenteerde praktijken uit de literatuur beschreven, die ik in het volgende hoofdstuk aangevuld heb met cases van mutual benefit. Door deze verschillende methoden te gebruiken, ben ik datatriangulatie gekomen.

2.2.1 Transformative innovation & mutual benefit

Een bedrijf dat van mutual benefit een sleutelaspect heeft gemaakt in hun bedrijfsstrategie is Interface. Midden jaren '90 zag CEO Ray Anderson in dat hun bedrijf significante schade toebracht aan de omgeving door afval en inefficiënte processen (Fry, 2008). Hij daagde Interface uit om hun culturele mindset te veranderen en een queeste in te zetten naar totale duurzaamheid (Mode 3). QUEST (Quality Utilizing Employee Suggestions), is één initiatief om werknemers ertoe aan te zetten om bij te dragen aan duurzaamheid. Het programma heeft ervoor gezorgd dat er een transformatie heeft plaatsgevonden in het bewustzijn van de werknemers. Tevens heeft het de ecologische voetafdruk van het bedrijf dramatisch doen dalen (Fry, 2008).

Ray Anderson heeft het doel van nul CO₂-emissies en revolutionary renewal (mode 3) gebruikt om werknemers uit te dagen om op hele lange termijn te denken. Deze twee doelen hebben de ene cyclus van transformative innovation na de andere in gang gezet, waarbij de werknemers zelf het voortouw nemen om dichterbij het ultieme doel te komen.

Transformative innovation houdt in dat de scope waarop bedrijven en hun stakeholders van elkaar afhankelijk zijn, naar een hoger niveau moet gebracht worden (Fry, 2008). Een bedrijf dat de scope vergroot heeft, is Wal-Mart. In 2005 hebben de CEO Lee Scott en anderen van het hogere management gesprekken gehad over de rol en de identiteit van Wal-Mart om te komen tot een herziening van de missie met de nadruk van duurzaamheid op sociaal en ecologisch vlak. Omdat zij een supply chain hebben van meer dan 25000 ondernemingen, kunnen zij een verandering teweeg brengen over hele industrieën. Eén van hun initiatieven was het aankopen van duurzame grondstoffen in de kledingindustrie. De processen die gebruikt werden om katoen te produceren zijn extreem giftig voor de natuur. Om even een beeld te schetsen: 25 procent van alle chemicaliën gebruikt in de landbouw wereldwijd, wordt gebruikt in de katoennijverheid, terwijl deze activiteit minder dan twee procent van de landbouwactiviteiten inhoudt (Fry, 2008).

Rekening houdend met die cijfers, heeft Wal-Mart aangekondigd aan al hun leveranciers van katoen dat ze de bedoeling hadden om in de toekomst enkel nog organisch geproduceerd katoen aan te kopen en dat leveranciers die dat konden leveren een

voorkeursbehandeling zouden krijgen. Omdat Wal-Mart zoveel macht heeft over zijn leveranciers, hebben zij het mogelijk kunnen maken dat het hele macro systeem van koers veranderd is. Indien de concurrenten van Wal-Mart gaan inzien dat een dergelijke verschuiving noodzakelijk is om competitief te blijven, dan kan het indirect effect van hun beslissing nog een pak groter zijn (Fry, 2008).

Op vlak van transformatie van espoused values en assumptions is de Nobelprijslaureaat Grameen Bank een gepast voorbeeld, een microfinancieringsbank. De stichter van de bank, Mohammed Unis, bemerkte dat de armen werden uitgebuit door benauwende leenpraktijken waardoor ze nooit uit de armoede konden geraken. De Grameen Bank veranderde de assumptie dat armen niet te vertrouwen waren met het terugbetalen van leningen. Ze leerden aan kleine groepen vrouwen de basis van lenen en sparen, die op hun beurt gemeenschappen creëerden die samenwerkten om steeds grotere sommen te lenen. Dit bleek een succes, want de graad van wanbetaling was in de meeste regio's minder dan 1%. Uiteindelijk heeft de Grameen Bank verschillende gelijkaardige microfinancieringsbanken opgericht. Sommige daarvan hebben ondersteunende diensten aangetrokken van grote financiële spelers. Enkelen hebben met het businessmodel zelfs vrede en verzoening willen brengen in regio's zoals Rwanda (Fry, 2008).

2.2.2 Van het shareholder- naar het stakeholdermodel

Wal-Mart is een goed voorbeeld van een bedrijf dat haar business van het kwadrant linksboven naar het kwadrant rechtsboven (Figuur 3) wil laten verschuiven. Ze hebben de hoeveelheid verpakking laten dalen, de energie-efficiëntie van hun gebouwen vergroot, ze zijn duurzaam gevangen vis beginnen te verkopen evenals organisch katoen en ze hebben een duurzaamheidsindex in leven geroepen voor elke leverancier waar ze mee werken en elk product dat verkocht wordt. Deze initiatieven hebben Wal-Mart significante voordelen opgeleverd, zoals een verbeterde reputatie, een verantwoordelijker imago bij klanten en NGO's. Door het verkopen van organisch katoen hebben ze ook nieuwe klanten kunnen aantrekken met een groter budget, die anders niet bij hen zouden winkelen (Laszlo & Cooperrider, 2008). Wal-Mart creëert door zijn inspanningen niet enkel aandeelhouderswaarde, maar er is een gecombineerde focus op aandeelhouderswaarde en stakeholderswaarde, namelijk duurzame waarde.

Een ander voorbeeld van een bedrijf dat waarde levert aan de gemeenschap is OAT, een Nederlands bedrijf dat een schoen ontworpen heeft die aantrekkelijk is voor jonge mensen, pit heeft, rekening houdt met de mensenrechten, geen CO²-uitstoot tot gevolg heeft en geen afval creëert. De schoen creëert geen afval, omdat hij kan geplant worden in de tuin, waarna er een boom uit groeit.

Door het begrijpen van hun impact op belangrijke stakeholders en het anticiperen op veranderende sociale verwachtingen en het gebruiken van innovatiemogelijkheden, zijn een toenemend aantal bedrijven zoals GE, Dupont, Wal-Mart, Fairmount Minerals en Colruyt hun bedrijfswaarde significant aan het vergroten.

2.2.3 Appreciative Inquiry

Ondanks dat Fairmount Minerals Ltd. al jaren initiatieven ondernam met het oog op duurzame ontwikkeling, koos het bedrijf ervoor om Appreciative Inquiry (AI) toe te passen om een diepere integratie te bekomen van duurzame ontwikkeling in hun kernactiviteiten (Laszlo & Cooperrider, 2008). De reden waarom het bedrijf voor AI gekozen heeft, is omdat het topmanagement vond dat het bedrijf veel positieve organisationele elementen in zijn bezit had op zijn reis naar een duurzamer bedrijf, namelijk een succesvol verleden in de mijnindustrie, producten van hoge kwaliteit, efficiënte processen, sterk leiderschap en een familiale cultuur. AI was de manier om deze sterke punten te behouden en terwijl aan een nieuwe strategische richting te werken (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Om heel het bedrijf ertoe aan te zetten om aan AI deel te nemen, werd er eerst een stuurgroep van 30 personen opgericht, uit alle lagen en vestigingen van het bedrijf. Een eerste leersessie focuste op de fundamenteën van AI en liet de stuurgroep toe om bekend te geraken met de kernconcepten en -ideeën ervan. Op die manier werden zij voorbereid om actieve deelnemers te zijn in de opzet van een AI Summit met als onderwerp duurzame ontwikkeling. Zij moesten de Summit organiseren en ontwerpen zodat alles in goede banen zou lopen (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Laszlo en Cooperrider (2008) stellen dat de moeilijkste uitdaging van de stuurgroep het definiëren van de taak van de Summit was, een van de belangrijkste aspecten bij het opzetten van een AI Summit. De groep van 30 mensen verwerkte de interviews en dialogen die plaatsvonden tijdens de leerervaring en vonden een patroon van enkele woorden die telkens terugkwamen: empowerment, pride, family, history en future. Ze verwerkten deze woorden tot de missie van de Summit: "Fairmount Minerals, an empowered family, building on our proud past, designing an exceptional today with a responsible focus on everyone's tomorrow."

Meer dan 300 mensen, zowel werknemers als klanten, leveranciers en NGO's, namen deel aan de drie dagen durende Summit in Augustus 2005. Chuck Fowler, de CEO van Fairmount Minerals sprak de groep toe en moedigde hen aan om samen te komen met een open geest, om ieders mening te respecteren, om nieuwe ideeën en mogelijkheden naar voren te brengen en om plezier te hebben. Samen met andere leidinggevendenden van

het bedrijf mengde hij zich met de rest, want niemands stem was minder waard dan die van iemand anders (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Veel nieuwe ideeën kwamen uit de bus in het eerste deel van de Summit. Sommige daarvan waren ambitieus en onhaalbaar, maar vormden de basis voor andere ideeën. Andere ideeën waren simpel en konden direct worden geïmplementeerd in heel de organisatie. Een brainstormsessie met heel de groep zette een selectieproces in gang om die initiatieven te gaan ondernemen waarvoor de deelnemers het meest gemotiveerd waren. Uiteindelijk bleven er 12 initiatieven over. De participanten mochten vrij kiezen aan welke zij wilden meewerken, gebaseerd op hun expertise en motivatie. Nadien werden er teams gevormd om een beschrijving te geven van wat elk initiatief inhield, wat de voordelen waren voor de organisatie en wat het implementatieplan zou zijn (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Op het einde van de Summit was er een groot enthousiasme over de potentiële toekomst van het bedrijf, de richting die het bedrijf was ingeslagen en de wil om er te geraken. En het waren niet alleen de werknemers die er zo over dachten. Ook de externe stakeholders geloofden dat Fairmount Minerals een stap had gezet naar sociale verandering, naar verminderde energieconsumptie of zelfs naar het leveren van energie, zodat het bedrijf geen enkele ecologische voetafdruk meer zou achterlaten (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Zes maanden na de Summit werden verschillende projecten aangevat. Het recycleerteam wist ervoor te zorgen dat 90% van het gebruikt gieterijzand (6-10 miljoen ton) dat normaal op stortplaatsen terecht kwam, kon hergebruikt worden door innovaties en het vinden van nieuwe eindgebruikers. Een ander team dat gefocust was op gezondheid, welzijn en veiligheid op het werk heeft ook goede resultaten gehaald op korte termijn na het opzetten van een gezondheidsprogramma (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Fairmount Minerals' reis naar een duurzamere wereld is intussen al een tijd bezig. Toch worden er nog altijd nieuwe ideeën en projecten geëvalueerd en geïmplementeerd. Door deze weg op te gaan zijn zij een toonbeeld geworden van een duurzaam bedrijf. Dit komt door de vastberadenheid die de medewerkers hebben, maar vooral omdat alle stakeholders hen ondersteunen in hun weg naar duurzaamheid met de nodige tools, kennis en competenties (Laszlo & Cooperrider, 2008).

2.2.4 Leiderschap

John Mackay, CEO van Whole Foods Market, is één van de pioniers in duurzame business (Tideman et al., 2013). Hij lanceerde onlangs een netwerk op basis van de principes van 'bewust kapitalisme' en schreef:

Bewust kapitalisme bestaat uit organisaties die liefdevol, creatief en strategisch denken met betrekking tot het milieu en de omgeving. Zij beschouwen het milieu als één van de belangrijkste stakeholders en behandelen het met evenveel respect en aandacht als de andere stakeholders. (p. 23)

Acties van dergelijke leiders hebben de manier waarop wij denken terug in het centrum geplaatst van ons economisch en wereldbeeld. We moeten onze geest bijgevolg ook centraal stellen in ons leiderschap. Ons menselijk verstand is gelijktijdig de oorzaak van de huidige niet duurzame economische modellen als de sleutel tot transformatie van dezelfde modellen (Tideman et al., 2013).

2.2.5 Een cultuur van corporate social responsibility

Veel organisaties zijn global citizenship als een belangrijk deel van hun business model gaan beschouwen. Bijvoorbeeld bij Abbott Laboratories, het gezondheidszorgbedrijf, wordt er constant gewerkt om hun global citizenship-strategie te integreren met hun core business-strategie (Tideman et al., 2013). Abbott heeft vier strategische prioriteiten ontwikkeld. Deze zorgen ervoor dat hun CSR-activiteiten zo goed mogelijk worden afgestemd op hun businessactiviteiten die de meest significante impact hebben op de gemeenschap en het milieu. Bij Abbott wordt er dagelijks gewerkt aan het pad naar de vier prioriteiten aan de hand van een roadmap:

- 1) Innovatie voor de toekomst – De werknemers zetten hun kerncompetenties in om te innoveren om een verschil te maken in de gezondheidstoestand van mensen over de hele wereld.
- 2) De toegang vergroten – Abbott probeert barrières af te breken die verhinderen dat mensen medische hulp krijgen.
- 3) Ondersteunen van patiënten en consumenten – De medewerkers werken om de levenskwaliteit van patiënten en consumenten te vergroten, terwijl ze gezondheidsprofessionals opleiden omtrent de laatste behandelingen en gereedschappen.
- 4) Beschermen van het milieu – Abbott engageert zich om de globale uitdagingen rond klimaatverandering mee aan te gaan en minimaliseert de milieu-impacten van hun producten (Tideman et al., 2013).

2.2.6 Flourishing

Een voorbeeld van een initiatief dat is opgezet om een stad te doen openbloeien om de huidige innovaties, het huidige persoonlijk kunnen en welzijn te overstijgen is 'The sustainable design studio'. Dit is een project opgestart in de stad Cleveland als een tool om te gaan naar een macromanagement-setting, om te leren evolueren van een stakeholderdialoog naar een multi-stakeholderdesign. Flourishing komt immers het

sterkst naar boven wanneer bedrijven, of in dit geval steden, verder gaan dan alleen het praten. Flourishing gebeurt wanneer mensen uitkomsten zien door samen in actie te treden. De stad Cleveland brengt elk jaar burgers, regulatoren, topmanagementteams van bedrijven, universiteiten en ontwerpers samen in 'The sustainable design studio' om prototypes te ontwerpen om een economische motor te creëren die Cleveland weer moeten promoten als 'een groene stad aan een blauw meer' (Michener, 2009, in Cooperrider & Fry, 2012).

Deze jaarlijkse samenkomsten gaan niet enkel over een gezamenlijke denk- en planningsfase, maar ze gaan over samen dingen doen (Cooperrider & Fry, 2012). De burgemeester, Frank Jackson, merkte op:

I've never seen this city come so alive, than when we bring the whole system into the room to build a green city/blue lake future for our children and children's children. That's when the best in human systems emerges. The best plan is the plan you do.
(p. 9)

Een ander voorbeeld om flourishing op te wekken, zijn de 'Personal Sustainability Plans'. Grote bedrijven zoals Wal-Mart stellen deze plannen op om hun werknemers te motiveren om significante duurzame acties te ondernemen in hun persoonlijk leven of in dat van hun familie en gemeenschap. Zij doen dit in de hoop dat flourishing zich kan verspreiden door de netwerken van hun medewerkers net als een virus dat zou doen. Dergelijke initiatieven worden opgezet omdat het aangetoond is door de positieve psychologie dat onze emoties, staat van welzijn en zelfs dimensies van onze fysieke gezondheid, zwijgzaam voortvloeien door onze netwerken (Cooperrider & Fry, 2012).

2.2.7 De lerende organisatie en duurzaamheid

Alle voorgaande geïllustreerde cases zijn cases die gaan over lerende organisaties. Een duurzame organisatie, die als agent of world benefit wil fungeren, is per definitie een lerende organisatie. Bedrijven die Appreciative Inquiry, persoonlijke ontwikkelingstrajecten, trainingen en dergelijke initiëren, willen mensen in hun bedrijf en in hun netwerk laten ontwikkelen, openbloeien zodat nieuwe innovaties, op procesniveau, productniveau of businessniveau kunnen plaatsvinden. Deze zijn immers nodig om een stap verder te zetten op hun weg naar duurzaamheid.

2.3 Bespreken van de COV en de deelvragen op basis van de literatuur

Deze stap heb ik vroeger ondernomen dan Eisenhardt (1989) vooropstelt, naar voorbeeld van Yin (2009). Ik heb in deze sectie hypotheses opgesteld die een antwoord trachten te geven op de centrale onderzoeksvraag op basis van de literatuurstudie. In hoofdstuk 3

heb ik de bestaande theorieën aangevuld met de data die ik uit mijn interviews heb gehaald. Hierdoor heb ik de hypotheses en concepten uit dit hoofdstuk in vraag moeten stellen en aan moeten passen aan wat ik heb gevonden in de cases. Hieronder kan u op basis van de literatuurstudie eerst een antwoord vinden op de twee deelvragen en vervolgens op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvragen

A) Wat kunnen bedrijven bereiken wanneer ze zichzelf naar een hoger niveau tillen bij het handelen als een agent of world benefit en als ze sociaal welzijn nastreven?

Fry (2008) merkt op dat het idee van revolutionaire vernieuwing generativiteit creëert omdat dat de kracht is die leven geeft aan een organisatie om de dingen anders aan te pakken. Indien men het idee van mutual benefit doorheen de organisatie verspreidt, kan het in een stroomversnelling geraken.

Indien de organisatie verder en verder blijft evolueren naar mode 3 van mutual benefit rijft de organisatie serieuze winsten binnen, omdat ze diepe en blijvende bijdragen aan de samenleving creëert en een blijvende verandering teweeg brengt in de relatie die de onderneming heeft met de gemeenschap en hun omgeving (Fry, 2008). Hoe groter het bedrijf, hoe groter de impact van zijn activiteiten op de samenleving (Bright et al., 2006).

Preston en Donaldson (1999) bevonden tevens dat specifieke economische voordelen en de daarbij gepaard gaande toename in organisationele welvaart, kunnen gegenereerd worden door gepaste formele of informele contracten met alle stakeholders. En een groot engagement van het hele systeem van stakeholders over heel de waardeketen is de succesfactor voor grootschalige verandering (Cooperrider & Laszlo, 2012).

Ook intangible assets, zoals merkwaarde, vertrouwen van de gemeenschap, de impliciete goedkeuring om te produceren, de toegang tot kapitaal en betrokkenheid van de klanten gaan hand in hand met organisationele welvaart in de zin van shareholder value en zijn niet elkaars tegenpolen (Cooperrider & Laszlo, 2012).

Indien er integratie is van ecologische en sociale waarden in de core business, blaast dit innovatie nieuw leven in, wat volgens Cooperrider en Laszlo (2012) zorgt voor waarde op zes progressieve niveaus: minder risico, meer efficiëntie, productverbetering/differentiatie, nieuwe markten, merknaam versterkt en trouw vergroot en een verandering in de hele business context.

Een ander voordeel dat de organisatie kan bekomen indien ze zich inzetten als een agent of world benefit is flourishing. Wanneer mensen leren over en werken naar een duurzame wereld, gaan ze vanzelf openbloeien. Wat er daarmee bereikt kan worden, gaat de

huidige niveaus van innovatie, welzijn op de werkvloer en persoonlijke competenties, ver overstijgen (Cooperrider & Fry, 2012).

Heslin en Ochoa (2008) bevestigen bovenstaande voordelen. Zij benadrukken dat CSR een positieve invloed kan uitoefenen op vijf belangrijke drivers van organisationele welvaart: groei in marktaandeel, organisationeel leren, toegewijde en geëngageerde werknemers, ondersteunende externe stakeholders en positieve relaties met investeerders.

Glavas (2012) ten slotte, stelt dat er verschillende studies zijn die een positieve relatie aantonen tussen duurzaam ondernemen en de volgende variabelen: prestaties, engagement, retentie, creatieve betrokkenheid, aantrekkelijkheid voor potentiële werknemers, identificatie met de onderneming, corporate citizenship gedrag en de relatie met de werknemers. Hij bevestigt daarmee nog eens de positieve gevolgen van de aanwezigheid van Transformative Innovations in een organisatie.

De propositie die ik vanuit mijn literatuurstudie naar voren schuif is als volgt: Indien bedrijven zich naar een hoger niveau tillen bij het handelen als een agent of world benefit en sociaal welzijn nastreven, gaat dat ervoor zorgen dat iedereen die in het proces betrokken is, kan openbloeien, wat zorgt voor innovatie, engagement, organisationeel leren en een grotere aantrekkelijkheid voor potentiële werknemers. Extern gezien gaat de merkwaarde vergroten door een groter vertrouwen van de gemeenschap, gaat de toegang tot kapitaal vergroten, evenals de betrokkenheid van de klanten. Indien alles in een stroomversnelling geraakt en hele waardeketens betrokken geraken, kan het bedrijf diepe en blijvende veranderingen aan de samenleving aanbrengen, wat alle voordelen nog uitvergroot.

B) "Hoe kunnen bedrijven een omgeving creëren waarin transformative innovations kunnen bloeien en een evolutie naar een grotere mutual benefit kan ingezet worden?"

Volgens Laszlo en Cooperrider (2008) is de manier om duurzame waarde en verandering te creëren, het bouwen aan Appreciative Inquiry. Een voorwaarde om tot een betere samenwerking te komen is dat het hele systeem vertegenwoordigd is en dat alles op voorhand goed gepland moet worden zodat met ieders perspectief rekening wordt gehouden en zodat iedereen daar ook begrip voor kan opbrengen (Ludema, Cooperrider & Barret, 2000, in Laszlo & Cooperrider, 2008).

Iedereen is in het 4D-proces betrokken en deelt leiderschap en eigenaarschap (Cooperrider & Laszlo, 2012). Ieders uniek perspectief, in combinatie met de perspectieven van alle anderen, genereert nieuwe mogelijkheden om tot actie over te gaan (Laszlo & Cooperrider, 2008).

Het hefboomeffect van de grote groep in een Appreciative Inquiry Summit zorgt voor een positieve besmetting van hele waardeketens, zodat de systemische sterktes kunnen gemanaged worden (Cooperrider & McQuaid, 2012). Hiermee worden scheidingen tussen stakeholders weggenomen zodat groepen naar elkaar toe kunnen groeien.

Cooperrider en Laszlo (2012) schrijven in hun artikel over zes benodigde condities om een Summit effectief te laten zijn: start met de eigen sterktes van het bedrijf; betrek het hele systeem; maak de bijeenkomst taak-georiënteerd; ga verder dan enkel dialoog tot denken in nieuwe ontwerpen; werk aan echte prototypes om het momentum te vergroten en zorg dat alle zes vormen van duurzame waardecreatie mogelijk worden zonder trade-off in prijs of kwaliteit.

Cooperrider en Fry (2012) komen na meer dan 100 duurzaamheidsinitiatieven via de Appreciative Inquiry Summit en meer dan 2500 grounded theory interviews tot de conclusie dat er niets beter, sneller, consistentier of krachtiger het beste in mensen naar boven brengt dan aan de hele organisatie vragen om samen duurzame oplossingen te bedenken. Bovendien zijn er net zoveel succesvolle praktijken als er uitdagingen en individuen zijn die de uitdagingen nastreven. Iedereen kan zelf praktijken vinden die werken voor zichzelf (Laszlo et al., 2012).

Vervolgens is er een kans om Appreciative Inquiry tot een nog hoger niveau te verheffen, door reflectieve praktijken eraan toe te voegen. W-Holistic Appreciative Inquiry doet de kans toenemen dat mensen zich deel doen voelen van een geheel, omdat het zorgt voor momenten van reflectie tijdens het 4-D proces. Op die reflectiemomenten wordt een omgeving gecreëerd waarin mensen leren hoe ze elkaar moeten waarderen op een hoger niveau. Wat op zijn beurt zorgt voor acties die helpen om het systeem te doen bloeien (Laszlo et al, 2012).

Om dergelijke initiatieven mogelijk te maken moet er ondersteuning zijn van het topmanagementteam/de leiders. Idealiter zetten de leiders dergelijke initiatieven in gang. Nahavandi en Melakzadeh (1999) stellen dat transformationeel leiderschap als ideaal naar voren voor organisaties in verandering. Tideman et al. (2013) daarentegen, zetten duurzaam leiderschap voorop in een organisatie die streeft naar een duurzamere wereld.

Volgens Robbins en Coulter (2008) kunnen managers enkele dingen doen om een ethische cultuur te ontwikkelen. Ze kunnen een zichtbaar rolmodel zijn, ethische verwachtingen overbrengen, onderricht geven in ethiek, ethische handelingen belonen en onethische handelingen straffen op een zichtbare manier en voor beschermingsmechanismen zorgen zodat medewerkers zonder angst onethisch gedrag kunnen melden.

Robbins en Coulter (2008) beamen dat er een spirituele cultuur moet heersen in een organisatie, waarin de waarden van de organisatie een bepaald doel geven aan de werknemers. Een cultuur van mutual benefit is een voorbeeld hiervan. De organisaties waarin een dergelijke cultuur heerst, erkennen dat medewerkers betekenis en een doel willen geven aan hun werk, dat ze met anderen in contact willen komen en deel willen uitmaken van de gemeenschap. Een spirituele cultuur kan belangrijk zijn voor de 'war for talent' die bedrijven voeren om de meest capabele mensen naar zich toe te trekken. Het wervings- en selectieproces speelt daarom ook een belangrijke rol.

Robbins en Coulter (2008) beweren dat spirituele organisaties vijf culturele kenmerken vertonen. Er heerst een sterk gevoel van doelgerichtheid. Ten tweede is er aandacht voor individuele ontwikkeling. Ten derde heerst er een sfeer van eerlijkheid, vertrouwen en openheid. Vervolgens is er sprake van empowerment van medewerkers. Ten slotte is er een hoge tolerantie voor de uitingen van werknemers.

Galpin (2013) legt uit dat organisaties een cultuur van corporate social responsibility kunnen vormen op strategisch niveau, door middel van hun missie, waarden, doelen en strategie, in combinatie met tien culturele hefboomen. Deze factoren samen creëren en versterken de gewenste cultuur doorheen het hele bedrijf.

Om een lerende organisatie te zijn, moeten de huidige assumpties in vraag worden gesteld (Senge, 1990). Daarom is de ontwikkeling van een gedeelde visie belangrijk om een sterke identiteit op te bouwen, die focus en energie levert om te leren. De meest succesvolle visies bouwen verder op de individuele visies van alle werknemers op alle niveaus. Om te komen tot een gedeelde visie zijn relationele vaardigheden zoals het focussen op het opbouwen van vertrouwensrelatie en het laten ontstaan van gezamenlijke doelen belangrijk.

De propositie die ik maak, komende uit mijn literatuurstudie is als volgt: Bedrijven kunnen een omgeving creëren waarin transformatieve innovations kunnen bloeien en zijn in staat een evolutie naar een grotere mutual benefit in te zetten indien ze de huidige assumpties doorheen heel de organisatie in vraag stellen en de hele organisatie en stakeholders vragen om duurzame oplossingen te bedenken. Er zijn net zoveel succesvolle praktijken als uitdagingen. Deze praktijken zijn in iedere organisaties anders. Bij dit proces wordt iedereen betrokken, wordt het leiderschap en eigenaarschap gedeeld en heerst er een klimaat van vertrouwen, openheid en eerlijkheid, waardoor iedereen zich gewaardeerd voelt.

Kernvraag

"Wat zijn de motivaties, waarden en mindsets van leiders die het ontstaan van transformative innovation bevorderen en hoe zijn deze ontstaan?"

Tideman et al. (2013) introduceren het concept duurzaam leiderschap. Dit nieuwe leiderschap vergt een verandering in businessdenken, mind-sets en bewustzijn, wat samengaat met vaardigheden gelinkt met dat bewustzijn. Duurzaam leiderschap kan onderverdeeld worden in zes categorieën, het 6C-model genoemd. Dit model bevat zes categorieën van leiderschapsattributen die allemaal met een 'C' beginnen, namelijk context, consciousness, continuity, connected, creative en collective.

Een tweede mogelijk antwoord kan voortkomen uit het concept Triple Bottom Line. Het zet managers/bedrijfsleiders ertoe aan om niet enkel te denken aan de financiële 'bottom line', maar ook aan de sociale en de ecologische 'bottom line' (Kolkata, 2013). De rapporten die bedrijven moeten uitbrengen kunnen een belangrijke driver zijn om met CSR bezig te zijn.

De propositie die ik vooropstel om mijn centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is de volgende: Er kan bepaalde externe druk zijn die bedrijven aanzet om met CSR bezig te zijn. Enkel indien bedrijfsleiders het echt menen kan dat leiden tot Transformative Innovations. Op vlak van mind-sets verwijs ik naar de 6 C's (Tideman et al., 2013), maar wat de motivaties, waarden zijn die bedrijfsleiders echt drijven moet blijken uit de case studies. Het hoe-gedeelte van de centrale onderzoeksvraag kan niet beantwoord worden na de literatuurstudie en zal ingevuld moeten worden door informatie uit de interviews. In het volgende hoofdstuk kan u de bevindingen die uit de gesprekken met bedrijfsleiders/experten zijn gebleken, terugvinden.

3. Case Studies

Zoals ik al had aangegeven aan het begin van het vorige hoofdstuk, verwachtte ik dat de data die ik zou bekomen uit de literatuurstudie niet zouden volstaan om een volledig antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag. Daarom heb ik in functie van mijn onderzoek twaalf interviews afgenomen, elk tussen de 30 minuten en één uur lang, met zowel mensen die werken aan de top van bedrijven die extern aanzien worden als toonaangevend op gebied van duurzaamheid als met experten op het gebied van duurzaam ondernemen, MVO, sociale en ecologische innovatie en het veranderen van mindsets. Het interviewprotocol dat ik heb gevolgd bij het interviewen van deze mensen kan u vinden in de bijlagen.

Eisenhardt (1989) stelt dat men pas mag stoppen met cases selecteren en itereren wanneer er theoretische saturatie is bereikt en dat het ideale aantal cases tussen vier en tien ligt. Omdat ik twaalf cases heb onderzocht, werd het mogelijk om empirisch gegronde theorieën te genereren. Een groot nadeel van dit onderzoek blijft echter dat ik maar een beperkt aantal cases heb doorgenomen, waardoor verder onderzoek naar globale overeenkomsten noodzakelijk is. Aan de andere kant heb ik de transcripties zelf gemaakt en zijn ze beschikbaar voor eventueel verder onderzoek, wat een sterkte is.

De bedrijven die ik heb opgenomen in mijn onderzoek zijn zowel bedrijven die zijn opgericht met een businessmodel in functie van het bevorderen van transformatieve innovatie (TI) en mutual benefit, als bedrijven die hun oude businessmodel hebben omgevormd om zowel voordelen voor de maatschappij als voor zichzelf te bekomen.

Bij het selecteren van de cases en respondenten heb ik aan theoretical sampling (Yin, 2009) gedaan, met als doel om tot een dieper begrip te komen van elk verhaal. Hierbij maak ik geen gebruik van polar types, maar van extreme situaties aan het positieve uiterste. Door mensen geïnterviewd te hebben in drie klassen, ben ik triangulatie in perspectief gekomen (Eisenhardt, 1989). Hierdoor kon ik verschillende stukjes van de puzzel samenleggen om tot een antwoord te komen op mijn centrale onderzoeksvraag. Hieronder vindt u een lijst vinden van de geïnterviewde personen.

Naam:	Organisatie:	Activiteit organisatie:	Functie:	Plaats & datum interview:	Duur interview:
Gert Van Eeckhout	MVOVlaanderen	Kenniscentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Vlaamse overheid	Beleidsondersteuner MVO en sociale economie	Mechelen, 24 maart 2014	55'

Greet Huybrechts	Joker Reizen	Duurzaam reizen	Duurzaamheids coördinator	Mechelen, 24 maart 2014	38'
Benny Corvers	Prepared Mind	Consultancybedrijf rond sociale innovatie en het heruitvinden van organisatiestructuren	Mede-oprichter	Leuven, 25 maart 2014	61'
Karl Huylebroeckx	Roltex	Dienbladen en polycarbonate glazen	General Manager	Erembodegem, 26 maart 2014	55'
Bart Vannieuwenhuysse	TRI-VIZOR	Cross supply chain orchestrator, transportsector	Mede-oprichter	Diepenbeek, 28 maart 2014	38'
Wouter Torfs	Torfs	Retail van schoenen	CEO	Sint-Niklaas, 31 maart 2014	36'
Koen Vanbrabant	Sustenuto	Onafhankelijk strategisch MVO advies- en studiebureau	Sustainability coach	Brussel, 7 april 2014	61'
Dieter Vander Beke	Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling	Voorbereiden federaal beleid duurzame ontwikkeling, coördineren uitvoering federaal beleid, expertise ter beschikking stellen	Hoofd cel maatschappelijke verantwoordelijkheid	Brussel, 8 april 2014	56'
Mieke Vangramberen	Flanders Synergy	Innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, social profit en overheidsbedrijven	Algemeen directeur	Leuven, 9 april 2014	56'
Maarten Michielssens	Econation	Ecologische daglichtoplossingen	CEO (oprichter)	Gentbrugge, 9 april 2014	35'
Anouk Van de Meulebroecke	Slidingdoors	Strategische adviesopdrachten, duurzaamheidsverslagen en opleidingen voor overheden	Oprichtster/bedrijfscoach/consultant	Brugge, 17 april 2014	42'

Sabine Denis	Business & Society	Belgisch bedrijfsnetwerk voor corporate social responsibility & de co-creatie van inclusieve, groene & verantwoorde business voor een duurzame samenleving	Change Executive Officer	Brussel, 8 mei 2014	37'
--------------	--------------------	--	--------------------------------	------------------------	-----

Tabel 6: Lijst van geïnterviewden

De interviews zijn opgenomen om een accuratere verwerking mogelijk te maken. De opgenomen gesprekken zijn achteraf getranscribeerd alvorens aan een in-diepte-case-verwerking te beginnen. Na elke case apart verwerkt te hebben, ben ik aan een vergelijking tussen cases begonnen, eerst aan een vergelijking tussen cases binnen dezelfde categorie respondenten en achteraf tussen alle cases om tot een geheel beeld te komen.

In de volgende drie secties staan de bevindingen die blijken uit de interviews, gestaafd met citaten van de respondenten. De informatie is opgedeeld per klasse van organisatie om de verschillen en gelijkenissen tussen klassen duidelijk te kunnen onderscheiden. In het volgende hoofdstuk is een algemene conclusie geformuleerd als antwoord op de centrale onderzoeksvraag. Dit is gebeurd door de informatie die ik ben gekomen door de literatuurstudie en de case studies te vergelijken en te combineren.

3.1 Organisaties opgericht met businessmodellen die mutual benefit bevorderen

Bedrijven die van bij hun oprichting een businessmodel hebben ontwikkeld, gericht op het bevorderen van mutual benefit, zijn meestal kleine bedrijven die een behoefte zien in de markt en daarop proberen in te spelen door gebruik te maken van TI.

Bedrijfsleiders van organisaties opgericht om mutual benefit te bevorderen, starten vaak hun zaak op uit een waardenkader. Dit waardenkader is ontstaan gedurende hun voorbije leven. Op een bepaald moment willen ze hun eigen waarden kracht bijzetten door hun eigen onderneming op te starten en zo hun waarden uit te dragen aan de verschillende stakeholders. Het grootste voordeel dat een bedrijf heeft dat handelt naar zijn eigen waarden is volgens vele bedrijfsleiders dat ze zich zien groeien in wat ze doen, gebaseerd op hun eigen waarden. Risicomanagement, imagomanagement enzovoort zijn vaak allemaal bijzaak.

Joker reizen is opgestart met de volgende achterliggende waarden: ontmoeting, openheid, verwondering, gelijkwaardigheid. Dit zijn waarden die ontstaan zijn in het hoofd van de stichter Bob Elsen, huidig CEO, mede door een reis die hij heeft gemaakt samen met vrienden in 1968, in de tijd van het Ijzeren Gordijn en de Praagse Lente. Hij heeft er gezien hoe mensen niet met elkaar moeten omgaan. Hij vond dat er een grotere waardering voor anderen moet opgebracht worden, door met hen in contact te komen. Reizen is daarvoor de ultieme gelegenheid. Op voorwaarde dat ieder zijn geest openstelt. Greet Huybrechts, duurzaamheidscoördinator bij Joker, lichtte dit toe in ons interview:

Hoe hij aan zijn drijfveren is gekomen staat uitgelegd in zijn boek: Joker, grensverleggend ondernemen. We hebben dat allemaal gelezen. Het is een beetje de tijdsgeest die meespeelde in zijn beslissingen. Hij gaat in '68 naar Moskou met zijn vrienden. Dit was de hippietijd, er was veel openheid en de wil om andere culturen te ontdekken. Het zelf graag reizen, anderen willen meenemen op zijn ontdekkingsstocht zonder kwaad aan te richten, met respect, dreef hem. Op het moment van zijn reis was het Ijzeren Gordijn er nog. Hij werd geconfronteerd met de Praagse Lente en voelde aan dat dat niet de manier was om met anderen op te schieten. Uitgangspunt hierbij was en is nog steeds dat, als mensen meer kennis en contact met anderen hebben, begrip en waardering meegroeien. Toerisme als een confrontatie met de andere en hierdoor ook met zichzelf, zonder dat dit zijn speelse vakantiefactor verliest, is één van de doelen van een reis maken met Joker. (Greet Huybrechts)

Bedrijven die TI al van in het begin van hun bedrijfsvoering hoog in het vaandel dragen, zijn meestal niet enkel opgestart uit een waardenkader. Er spelen nog tal van factoren mee die een invloed hebben gehad op de oprichting van het bedrijf. Vaak speelt de noodzaak die heden ten dagen overal merkbaar is, een doorslaggevende rol in het opstarten van dergelijke organisaties. De bedrijfsleiders voelen een onevenwicht, een noodzaak aan en hebben het in zich om de stap te zetten, het risico te wagen om een organisatie op te richten die tot doel heeft het onevenwicht helpen recht te zetten. De oprichters van deze bedrijven hebben een waardenkader in hun hoofd bij de oprichting, maar deze waarden gaan niet altijd expliciet gepubliceerd worden om klanten aan te trekken. Voorbeelden van dergelijke bedrijven zijn Econation (een organisatie die slimme lichtkoepels ontwerpt en plaatst bij bedrijven om energie te besparen) en TRI-VIZOR (een bedrijf dat horizontale partnerschappen tracht op te zetten tussen verladers en ICT ontwikkelt om minder vrachtverkeer te bekomen). Bart Vannieuwenhuyse, mede-oprichter van TRI-VIZOR heeft deze bevinding kort omschreven in ons interview:

TRI-VIZOR is ontstaan vanuit een noodzaak om de krachten te bundelen in de logistiek. Wij, oprichters van TRI-VIZOR (Bart Vannieuwenhuyse, Alex van Breedam & Sven Verstrepen), hadden de ambitie om in de transportsector iets wezenlijk te veranderen. Ook vanuit de probleemstelling: vrachtwagens rijden halfleeg rond, er is een congestieprobleem, een probleem met milieu en klimaat. Met bundeling kunnen we een antwoord bieden op al die problemen. We wilden bewijzen dat er geld mee te verdienen was. Het was omdat we overtuigd waren dat tegen de stroom ingaan rendeerde. De grootste drijfveer was het feit dat mensen niet geloofden dat er iets kon verdiend worden met te orkestreren, dat er een goed businessmodel kon achter zitten. Het triggermoment zat dus eigenlijk in de samenwerkingsbehoeften bij bedrijven die we

identificeerden vanuit het Vlaams Instituut voor Logistiek (VIL) toen wij daar nog actief waren. (Bart Vannieuwenhuyse)

Bovenop de noodzaak die oprichters aanvoelen, haalde Maarten Michielssens, CEO van Econation, nog een extra factor aan die mee had gespeeld in zijn beslissing om een eigen onderneming op te starten. Het is heel belangrijk geweest voor hem dat hij extra scholing heeft genoten, die hem heeft laten inzien dat hij in staat was om op eigen krachten een eigen onderneming als Econation op te starten. Persoonlijke ontwikkeling blijkt een belangrijke factor te zijn in de opstart van zijn bedrijf. Later in de case studies zal blijken dat dit niet enkel bij Maarten Michielssens een belangrijke factor is geweest in het nemen van belangrijke beslissingen.

Ik heb in 2005 een Vlerick-opleiding gehad in General Management. Tot ik op Vlerick zat had ik nog nooit een les economie gehad. Die ervaring op dat moment was fantastisch, ik heb op dat jaar meer geleerd dan in heel mijn universitaire carrière. Alles was nieuw, ik kreeg daar dan nog praktijk bovenop. Ik heb dat ook gecombineerd met werk ook. Twee dagen voordat ik mijn projectvoorstel en stageplaats moest indienen, zeiden ze op mijn stageplaats dat de samenwerking niet doorging. Ik had dus niks. Bij Vlerick waren ze zo kwaad dat ze voor mij een stageplaats hadden geregeld bij British-American Tobacco, wetende dat ik sigaren haat. Ik moest een SAP-systeem ontwikkelen voor 54 verschillende sigarensoorten met de verschillende douanestickers en dergelijke. Ik had tot die dag nog nooit met excel gewerkt. Ik moest dus werken voor een bedrijf, aan iets wat ik niet kon. Ik heb toen enorm veel uren gedraaid en bijna niet geslapen. Uiteindelijk is dat project geslaagd, het programma dat ik had gemaakt werkte perfect. Ze hebben mij daar zelfs een job aangeboden (die ik met veel plezier geweigerd heb). Toen heb ik beseft dat ik mijn droom kon najagen: zelf een kader creëren, binnen je eigen normen en waarden. Ik denk dat wanneer ik Vlerick niet had gedaan, die ervaring niet had gehad, dan had Econation niet bestaan. Het zorgde voor een soort van stroomversnelling. (Maarten Michielssens)

Bedrijven zoals Joker, TRI-VIZOR en Econation starten meestal met een klein aantal werknemers, waarvan de bedrijfsleider of één van de oprichters persoonlijk de sollicitatiegesprekken heeft afgenomen. Zij gaan het waardenkader van waaruit zij zijn vertrokken bij de oprichting van hun onderneming, proberen terug te vinden bij sollicitanten. Enkel mensen die dezelfde waarden delen, hebben kans om te worden aangenomen. Zo wordt hun bedrijfscultuur uitgebouwd. Dit is tevens geen gemakkelijke taak voor de bedrijfsleider, aangezien dergelijke bedrijven, hoe klein ze ook mogen zijn, een grote aantrekkingskracht blijken te hebben voor sollicitanten. Omdat de oprichters een idee hebben van welke waarden en motivaties de sollicitanten moeten bezitten, houden zij minder rekening met de rest van het CV van hun potentiële werknemers. Dit wordt geïllustreerd door een citaat van Maarten Michielssens, CEO van Econation:

Wat wij doen bij Econation gaat over mensen. Wat wij verkopen is niet enkel een koepel op zich, het is knowhow, expertise, de kracht van een goed team, van goede mensen. Het is dus heel belangrijk dat wij mensen aannemen met dezelfde waarden. Ik heb nog nooit naar het CV van iemand gekeken. Er werken hier verschillende mensen in belangrijke functies die totaal geen job doen in relatie met hun diploma, of zelfs geen diploma hebben. Zij zijn gedreven, enthousiast, willen vooruit, net als mij. Op een dag heb ik ingezien dat het mensen zijn die de drijvende factor zijn achter een bedrijf. Het zijn mensen die bepalen of

je het haalt of niet. Dus je kiest enkel de beste mensen die dezelfde waarden delen. Mijn waarden zijn waarden van het bedrijf geworden en daar wordt op verder gebouwd. (Maarten Michielssens)

Later, wanneer het bedrijf verder groeit, kan de bedrijfsleider niet meer alle sollicitanten persoonlijk ontvangen. In dit stadium van de bedrijfsgroei blijft de bedrijfscultuur gewaarborgd door tijdens de wervings- en selectieprocedures rekening te houden met de waarden die ondertussen één zijn geworden met het DNA van de onderneming. Greet Huybrechts, duurzaamheidscoördinator bij Joker, bevestigt dit: *"Om hier te komen werken moeten mensen bepaalde profielen hebben. Ze moeten open-minded zijn, openstaan voor andere culturen, begaan zijn met duurzaamheid. Zo maken wij onze eigen cultuur van duurzaamheid"* (Greet Huybrechts).

Om werknemers, die aangeworven zijn, te motiveren en ze medezeggenschap te geven binnen het bedrijf worden er vaak initiatieven genomen die duidelijk maken dat dergelijke bedrijven bezig zijn met sociale innovatie. Korte beslissingslijnen, vlakkere organisaties, meer inspraak voor het personeel, de afbouw van functionele kokers, zijn allemaal voorbeelden van praktijken om het welzijn van de werknemers te doen toenemen, evenals de goesting om te blijven werken te behouden. Andere praktijken (o.a. die praktijken die het groepsgevoel promoten) zijn niet typisch voor deze organisaties, maar worden ook toegepast in bedrijven die handelen naar de oude paradigma's.

Bedrijven die mutual benefit aanprijzen zijn aantrekkelijk voor jonge, dynamische werknemers, die vooruit willen en in een innovatieve omgeving willen werken. Een voorwaarde voor dit alles is dat het bedrijf zich goed kan positioneren en een bepaalde identiteit uitstraalt. Dit is een bevestiging van de bevindingen die ik al had geformuleerd in mijn literatuurstudie. Net als alle andere geïnterviewden, beaamde Bart Vannieuwenhuyse van TRI-VIZOR deze bevinding in ons interview:

Wij hebben snel naam kunnen maken, omdat we een goed verhaal hadden en dat verhaal ook goed konden brengen. Wij konden heel veel bedrijven op een vlotte manier benaderen en krijgen ook vlot informatie los over hun goederenstromen die we samenbrengen in een database. Dit alles, gecombineerd met het feit dat we al een netwerk hadden uitgebouwd in de transportsector, maakt dat we aantrekkelijk zijn voor werknemers. We hebben een heel grote vraag van kandidaat stagairs om een stage te lopen bij ons. Ondanks dat we zo'n klein bedrijf zijn worden we aanzien als innovatief, als een bedrijf met een visie. (Bart Vannieuwenhuyse)

Verder hebben dergelijke organisaties meestal een zeer vlakke structuur en een zeer goede communicatie tussen verschillende afdelingen, wat zorgt voor transparantie, betrokkenheid en medezeggenschap voor alle werknemers. Dit alles werkt flexibiliteit en innovatie in de hand. Werknemers voelen zich geëngageerd om zelf met voorstellen naar voren te komen. Ze voelen zich niet beperkt in hun kunnen door beslissingen van hogerhand. Het blijft belangrijk dat de leidinggevenden ieder voorstel of idee (tot

product- of procesverbetering of tot een totaal nieuw concept) dat aangereikt wordt door een werknemer bekeken wordt alsof het van zichzelf zou komen. Leidinggevend en moeten hun leiderschap kunnen delen.

Een volgend punt is dat buiten intern stakeholdermanagement ook extern stakeholdermanagement in deze ondernemingen zeer sterk is. Er is een heel goede communicatie naar klanten en partners toe, wat zorgt voor meer begrip en meer uitwisseling van informatie, wat leidt tot een beter product en een betere samenwerking. Er wordt ook meer rechtstreeks samengewerkt met partners en klanten. Er wordt ook meer gewerkt op basis van vertrouwen. Klanten worden vaak via een contactpersoon waar ze al eerder kennis mee hebben gemaakt gecontacteerd om persoonlijke ervaringen over het gekochte product of de genoten dienst te delen. Bij Joker is het zelfs de gewoonte om na de reis een informeel contactmoment (terugkeerdag) te houden om ervaringen over de reis te delen met de reisbegeleider. Voorts helpen online platforms en sociale media om dit proces makkelijker te maken. Veel van deze aspecten zijn terug te vinden in de onderstaande quote van Greet Huybrechts, duurzaamheidscoördinator bij Joker:

We zijn een zeer atypische organisatie op gebied van stakeholdermanagement en het onderhouden van kwaliteitsvolle relaties. Het is moeilijk om er structuur in te brengen. Een doorsnee touroperator werkt met lokale agenten die op de bestemming alles vastleggen. Joker werkt niet op die manier. Wij werken direct met de mensen van het pension, van het guesthouse, direct met de lokale reisgidsen en niet met tussenpersonen, wat maakt dat de relatie zo sterk is. Wij werken ook niet met contracten, maar op basis van vertrouwen. Op gebied van andere stakeholders hebben we ook onze methoden. Er is heel veel interactie met de begeleiders en de klant, omdat zij het programma mee opstellen. Op vlak van de klant werken wij met evaluatieformulieren waar dat wij ook effectief iets mee doen. Ook laten wij de klant op voorhand samen komen, wat mogelijk is door de kleine groepen, zodat zij elkaar kennen en waardoor er een beter groepsgevoel ontstaat. We hebben dikwijls bevestigingen rond nieuwe producten. Social media, zoals Facebook, ook Pinterest helpen ons hier ook bij. (Greet Huybrechts)

Al de bovenstaande activiteiten zorgen voor een betere relatie met de stakeholders. Ondanks een veel betere samenwerking met stakeholders kan men toch stellen dat klanten en andere bedrijven waar men mee samenwerkt nog altijd naar de harde economische maatstaven kijken. Duurzaamheid mag dan wel meer en meer ingebed zijn in het hedendaagse economische leven, maar de benefits to business lijken vaak een doorslaggevende rol te spelen in het beslissingsproces van klanten en leveranciers. Vandaar dat er naar hele simpele, duurzame oplossingen moet gezocht worden voor problemen. Deze bevindingen worden nog eens bevestigd door een citaat van Maarten Michielssens, CEO van Econation:

Als ik aan een klant/potentiële klant moet uitleggen wat wij doen, dan gaat dat een uur over neveneffecten, energiebesparingen. De eerste vraag die ik krijg daarna is wat het kost. Als het één euro meer kost dan een alternatief, dan stopt het daar. De ecologische meerwaarde is er absoluut, maar het

mag vaak economisch geen euro meer kosten. Dat betekent dat we naar heel simpele en efficiënte technologieën moeten gaan. (Maarten Michielssens)

Ook Bart Vannieuwenhuysen van TRI-VIZOR, een bedrijf dat logistieke samenwerkingsverbanden tracht op te starten tussen verladers, bevestigt in het interview met hem dat elke betrokken partij een deel van de taart moet krijgen. Gebeurt dit niet, dan zijn bedrijven niet bereid om samen te werken, ondanks dat er heel grote ecologische voordelen kunnen optreden. Enkel wanneer elke partij voordeel heeft bij een nieuwe benadering, zal de innovatie aanslaan. Conservatieve krachten kunnen een heel goed initiatief in de ijskast doen belanden.

Wij willen de beladingsgraad van de vrachtwagens gaan maximaliseren, wat kostenefficiënt is (lean) en goed voor het milieu (green). Door te gaan bundelen, kan je de shift maken naar alternatieve transportmodi zoals spoor, binnenvaart en short sea shipping. De laatste award die we gewonnen hebben is een short sea award. Dat was een gebundeld verhaal, 2 verladers naar Spanje, 2 verladers in onze richting, op het schip gezet, via short sea. Dat is ook weer duurzaamheid. Natuurlijk moet het kostenefficiënt zijn, we kunnen een bedrijf nooit 10% meer laten betalen omdat iets duurzaam is, er moet minstens een break-even zijn. Het is geen trade-off. (Bart Vannieuwenhuysen)

Hij vermeldt later in het interview nog eens dat men waarde moet creëren voor elke partij. Hij gebruikt hierbij het voorbeeld van een taart die zo groot mogelijk moet gemaakt worden alvorens ze in stukken gesneden wordt. Vervolgens moet elke partij beloond worden met een stuk evenredig aan haar inspanningen:

Ik wil tevens opmerken dat wanneer wij samenwerkingsverbanden opzetten, dat één van de hoekstenen de gainsharing is. De hele taart moet zo groot mogelijk worden gemaakt om nadien, wanneer ze verdeeld wordt, voor iedereen een fatsoenlijk deel aan de kant te houden, ook voor ons. De taart is dan uiteindelijk voor de verladers, de logistieke dienstverleners en voor ons en dat drijft bedrijven om samen te werken en er maximaal voor te gaan. (Bart Vannieuwenhuysen)

Bovenstaande sectie bevatte informatie over bedrijven die opgericht zijn met een businessmodel gericht op mutual benefit. In de volgende sectie vindt u de belangrijkste data, komende uit interviews met bedrijfsleiders van organisaties die hun businessmodel een hele tijd na de opstart hebben aangepast in het licht van mutual benefit.

3.2 Organisaties die hun businessmodel hebben aangepast in functie van mutual benefit

Bedrijven die hun businessmodel hebben aangepast in functie van mutual benefit en daarbij TI initiëren, kunnen kleine KMO's zijn in handen van een familie, maar ook grote multinationals, evenals bedrijven van alle groottes daartussen. Zij zijn ervan overtuigd dat hun vorig businessmodel niet aansluit met hun aspiraties voor de toekomst.

Er bestaan vele mogelijke factoren die zo'n kantelpunt kunnen initiëren. Toch blijft er één reden telkens terugkomen. Dergelijke bedrijven gaan zich vaak toespitsen op

duurzaamheid, initiëren MVO en gaan hun businessmodel omvormen naar een model van mutual benefit na een wissel aan de top. Een nieuwe CEO kan ook het omgekeerde doen: na verschillende inspanningen op vlak van duurzaamheid de klok terugdraaien. Naarmate dat de bewustwording in heel de maatschappij toeneemt, gaat ook het aantal CEO's dat hun bedrijf in de richting van maatschappelijke verantwoordelijkheid gaat sturen, toenemen. Volgens meerdere experts neemt de bewustwording almaar toe, mede door de media, waardoor almaar meer CEO's met een mindset gericht op mutual benefit aan de macht komen. Ondanks dit alles regeert momenteel nog altijd het oude paradigma, met een mindset gericht op benefit to business en niet, of in veel mindere mate, op benefit to society.

De nieuwe generatie CEO's, of toch al een deel, zijn bereid om TI te initiëren in hun organisaties. De drijfveren die voor deze ommekeer zorgen, zijn niet eenduidig, evenmin als bij bedrijven die zijn opgestart met een businessmodel gericht op het bevorderen van mutual benefit. Het gevoel van goed te doen voor de stakeholders is echter een grote motivatie voor de huidige generatie CEO's om hun businessmodel om te gooien. Wouter Torfs, van schoenen Torfs, duidde zijn motivatie om het businessmodel van Torfs over een andere boeg te slaan in ons interview:

Wat mij persoonlijk heel hard motiveert in het verhaal is om van Torfs 'a great place to work' te maken. Dat is heel typisch voor ons bedrijf, want we hebben het vijf keer gewonnen. Ik heb het gevoel dat ik iets goed doe door daaraan te werken, ik doe iets goed voor de medewerkers, maar ik doe ook iets goed voor de samenleving, want het bedrijf wordt dan een inspiratiebron. Ik ben hierover ook een boek aan het schrijven. Dat zal heten: 'Werken met hart en ziel' en gaat over de bouwstenen van 'a great place to work'. Waarom zou het op je werk niet fijn kunnen zijn? Waarom wachten tot je thuis komt om het gevoel te hebben dat het leven kan beginnen? Mensen kunnen bijleren, zich ontplooiën, leuke sociale contacten leggen. (Wouter Torfs)

Het gevoel hebben dat men iets goed doet voor het personeel, zodat zij zich kunnen ontplooiën en zich niet gevangen voelen in hun job, is het gevolg van een waardengedreven strategie. Leaders die met waarden bezig zijn, laten werknemers zich goed voelen op het werk, echter nog altijd in een context van discipline. Net als bij Torfs, zijn er ook veel andere familiebedrijven waar waarden de bouwstenen vormen van het initiëren van TI. Onder deze bedrijven valt ook Roltex, een bedrijf dat dienbladen en polycarbonaat (onbreekbare) glazen produceert voor de professionele horeca. Karl Huylebroeckx, General Manager, lichtte zijn motivaties toe in ons gesprek:

Het gebeurt dat wij door grote ketens gevraagd worden om te helpen om een design uit te denken, zonder dat we garantie hebben dat we mogen leveren. Maar zij rekenen op onze goodwill om hun product mee op punt te stellen. Je hebt dan natuurlijk wel een stapje voor op de concurrentie. Dan is het belangrijk dat je aan klanten vraagt welke waarden zij nastreven. Ecologie is bijvoorbeeld bij een aantal ketens een belangrijk item. Wij hebben nu een ecologisch dienblad, de Earth Tray, dat ontstaan is uit de vraag van McDonald's. Zij willen groen zijn en dat al hun verpakkingsmateriaal ecologisch is, waaronder voor hen

dienbladen ook vallen. Ik ben dan begonnen om zo'n dienblad te ontwerpen. We zijn vrij snel op het juiste spoor gekomen en hebben dat dienblad ontwikkeld. Uiteindelijk hebben ze dat bij McDonald's dan niet gekocht omdat het te duur was. Het was veel duurder dan de dienbladen die ze hadden. (Karl Huylebroeckx)

In bovenstaand citaat bevestigt Karl Huylebroeckx de bevinding van Maarten Michielssens van Econation dat de harde economische maatstaven nog altijd een belangrijke doorslag geven, ook wanneer het gaat over duurzaamheid. Dit is een levendig voorbeeld van hoe een potentieel duurzame samenwerking afgeblazen wordt door budgetten die niet overschreden mogen worden. Verder lijkt deze motivatie op het eerste zicht niet op waarden gebaseerd, maar eerder enkel op een vraag van een klant. Wanneer ik wat verder doorvraag daarentegen naar een waardenkader, dan is dat wel impliciet aanwezig. De vraag van een potentiële klant heeft enkel gezorgd voor een kantelpunt in de manier van zaken doen. Hij wist niet hoe hij zijn waarden moest gebruiken om een duurzaam bedrijfsmodel te vormen, zonder een prikkel van buitenaf:

Ik ben altijd al zeer natuurminded geweest. Een belangrijk aspect is dat je een gul persoon moet zijn om zoiets te doen. Je hebt mensen die rijk worden als enige drijfveer hebben. Ik wil ook wel rijk worden, maar anderzijds wil ik mij ook amuseren. De manier waarop je een bedrijf leidt, is voor mij ook een stuk amusement. Je moet met plezier naar je werk komen. Vanuit geld als drijfveer zouden bedrijfsleiders veel rationeler denken en wordt alles wat geen geld opbrengt, uit het bedrijf geweken. De motivatie van het personeel gaat hierdoor dalen, zeker als er geen plezier meer is en er constant op hun vingers wordt gekeken. Gulheid is daarom een belangrijk aspect, men moet anderen mee laten genieten van het succes van het bedrijf. De directe aanleiding om aan MVO te gaan doen is het feit dat ik CEO werd en volledig zelf mocht beslissen. Toen ik nog samen aan de top stond met mijn broer, was hier nog geen sprake van. Hij had andere ideeën, hij vond dat maar flauwekul. Toen we dat ecologisch dienblad uitbrachten, vond ik dat dat een vertaling moest zijn van de bedrijfsfilosofie. We hebben eerst het ecologisch dienblad ontwikkeld en dan pas meer aan MVO beginnen denken. Alles is begonnen met de vraag van de klant, maar ik vond als we verder wilden gaan op dat elan, dat er een gedachtegang moest achter zitten. Ik heb een opleiding gevolgd bij VOKA om aan MVO te doen en dan heb ik verdere stappen ondernomen. (Karl Huylebroeckx)

Bij vele bedrijfsleiders die TI geïnitieerd hebben in hun bedrijf, is er meestal een triggermoment dat leidt tot deze beslissing, of dat tenminste leidt tot het besef dat de dingen er anders aan kunnen/moeten toegaan in de toekomst. Dat triggermoment zal er meer en meer komen door het besef van de noodzaak, in combinatie met de vraag van klanten om als organisatie meer bezig te zijn met duurzaamheid. Maar daarentegen kan het triggermoment ook een gevolg zijn van een proces van onvrede met zichzelf, met de gemeenschap, of na aanvaringen met pijn of verdriet. Dat triggermoment werkt als een soort van katalysator om meer te weten te komen over sociaal welzijn, over duurzaamheid, over zichzelf of over de maatschappij in het algemeen. Scholing en zelfontplooiing kunnen op elk moment van iemands leven bijdragen tot een betere harmonie met zichzelf en met de omgeving. Met zelfontplooiing bedoel ik niet alleen het volgen van extra cursussen, maar ook het lezen van boeken, het zichzelf opnieuw vinden in spiritualiteit, het luisteren naar muziek die je doet nadenken, enzovoort. Buiten in het

artikel van Laszlo et al. (2012), ben ik de bevindingen over zelfontplooiing meermaals tegengekomen in de interviews:

Het triggermoment bij mij is er gekomen ooit toen ik aan het bouwen was. Ik besepte dat de resources die ik aan het mobiliseren was, nooit kunnen gemobiliseerd worden in die hoeveelheid door alle 7 miljard mensen op deze planeet. Natuurlijk willen de rijkere Chinezen nu ook een auto, een frigo, een huis, kortom: alles wat wij hebben. Wat je nu ziet, zijn al die nieuwe rijken in die ontwikkelingslanden, die hetzelfde willen. Het zal een enorme uitdaging worden op gebied van innovatie om hetzelfde, of iets gelijkaardigs te creëren voor iedereen. Dat besef is altijd een leidraad geweest. Een ander kantelpunt is het boek van Geert Noels dat ik gelezen heb, Econoshock. Ik vond het zeer goed en confronterend uitgelegd. (Karl Huylebroeckx)

Vaak zet een confrontatie met de werkelijkheid een denkproces in werking. Dit denkproces leidt bij velen niet tot actie, omdat ze niet gedreven genoeg zijn. Bedrijfsleiders die wel geëngageerd zijn, gaan praktijken ondernemen zodat hun organisatie meer gericht wordt op mutual benefit. Terwijl het triggermoment bij de ene bedrijfsleider er komt na het besef dat de mensheid verkeerd bezig was, onder meer door het lezen van literatuur, komt het triggermoment bij een andere bedrijfsleider er na een proces van onvrede met zichzelf. Sommige bedrijfsleiders voelen een discrepantie aan tussen wat er diep in zich verborgen zit en de acties die ze ondernemen. Daarom gaan ze leren om hun waarden, overtuigen, mindsets tot uiting te laten komen. Zij doen dit uit de overtuiging dat wanneer men werkt aan zichzelf, men een betere en gelukkigere mens wordt. Telkens komt er een vorm van zelfontplooiing bij kijken. Die zelfontplooiing blijft vervolgens toenemen naarmate dat de bedrijfsleider verder en verder vordert in zijn/haar carrière. Onderstaand citaat van Wouter Torfs (Torfs), illustreert de bovenstaande redenering:

Halverwege de 30 had ik het gevoel dat ik toch niet 100% gelukkig was. Ik had een goede vrouw, ik was gezond, ik deed mijn werk graag, maar toch ontbrak er iets, ik was nog op zoek, er was onvrede. Door middel van boeddhisme heb geleerd in het hier en nu te zijn, bij wat er zichzelf aandient, in plaats van altijd maar zitten na te denken over problemen. Ik heb ook met meer mildheid en mededogen leren kijken naar mezelf en naar collega's, vrienden, kennissen, naar de samenleving. Een derde grote les heeft ook te maken met een ander type van leiderschap te ontwikkelen. Ik heb meer leren ruimte geven aan mensen. Dat heeft te maken met het vinden van mijn eigen authenticiteit. En ik heb dan anderen uitgenodigd zodat zij dat ook kunnen doen. Mijn waarden hebben altijd in mij gezeten, maar die zijn niet naar boven gekomen tot ik ben gaan beginnen werken aan mijn persoonlijke ontwikkelingen. Ik heb heel wat cursussen gevolgd, onder andere neurolingvistisch programmeren. De achterliggende gedachte was, dat door aan jezelf te werken, door dingen te volgen en te doen word je een betere en gelukkigere mens. Ik ben dat ook in het bedrijf beginnen te verkondigen. Een aantal mensen zijn dat dan ook gaan doen, dat verspreidde zich. Dat werd dan een soort inktvlek die steeds groter werd. Een andere belangrijke stap was, dat ik van mijn ouders en grootouders heb meegekregen dat iemand aanmoedigen veel effectiever is dan iemand straffen of controleren. Zij deden dat 60 jaar geleden ook al en wij hebben dat nu geprofessionaliseerd (workshops, coaching). Het is het pad van ervaring waar ik op verder gebouwd heb. Het is ook een kwestie van volhouden. (Wouter Torfs)

Zoals hierboven geciteerd staat, is dat zelfontplooiing en het geluk dat daarmee samenhangt, besmettelijk zijn. Indien meer en meer medewerkers er van overtuigd geraken dat ze aan zichzelf moeten werken om een beter mens te worden, is al snel heel de organisatie doordrongen van dit idee. Een andere manier om werknemers te motiveren is om hen mede-eigenaarschap te geven. Om werknemers een gevoel van mede-eigenaarschap te geven en om hen te motiveren om mee vooruit te gaan in heel het verhaal van shared value worden vaak verschillende initiatieven genomen. Structuren veranderen, taakverdelingen veranderen, kortere beslissingslijnen creëren, een vlakke organisatie bekomen, inspraak geven, zijn allemaal voorbeelden hiervan. Het idee rond mede-eigenaarschap is echter nog niet lang ingebakken. In vele organisaties zijn er nog steeds lange beslissingslijnen, die lopen doorheen verschillende functionele kokers. Werknemers verwachten echter meer en meer inspraak. Ze willen zich één voelen met het geheel. De volgende uitspraken van Karl Huylebroeckx (Roltex) en Wouter Torfs (Torfs), bevestigen het bovenstaande:

Mijn vader zei vroeger altijd: 'Nu stonden ze daar weer met twee te praten. Weet je wat één minuut kost per arbeider? 10 Frank, dus dat kost mij 20 Frank per minuut!' Nu is dat totaal anders, zo kan je geen bedrijf runnen, niemand komt dan nog voor u werken. Je moet ze schouderklopjes geven, motiveren, luisteren naar persoonlijke problemen en je moet ze proberen in te schakelen in het doel van het bedrijf. Men moet minder in functionele kaders denken, maar meer werken als één geheel. We willen ook kippen kopen, een kippenhok zetten, waar dat we de overschotten van de boterhammen van de arbeiders en bedienden aan geven. De eieren gaan we onder de werknemers verdelen. Je moet leuke projecten hebben waar iedereen aan mee kan werken. Elk jaar hebben we ook een project, dat ik de bloemenweide noem: ik zaai hier in een aanpalend stuk grond elk jaar bloemen en zet dan een bankje buiten waarop mensen tijdens hun pauze op kunnen gaan zitten. Het zijn van die onnozelheden, zoals een gezellige refter, waar een vaatwasmachine in staat. Dit maakt alles plezierig. (Karl Huylebroeckx)

Mensen betrekken, co-creatie, bottom-up werken zijn bouwstenen daarvoor. Bijvoorbeeld nu rond duurzaamheid hebben we een heel programma lopen rond Fit @ Torfs, waarbij we de vraag stellen hoe het met de conditie van onze medewerkers gesteld is. Daaruit blijkt dat slechts 20% sport, dat 50% rug- en nekklachten heeft, dat 40% nu en dan last heeft van stress en/of slaapproblemen. We hebben een BMI berekend van iedereen. We willen uiteindelijk samen doelstellingen opstellen om samen een gezonder en fitter bedrijf te worden. We bieden programma's aan om gezond te koken, initiatie yoga, stoppen met roken, bike at work. We hebben een engagement om met heel het bedrijf volgend jaar 40.000 km minder met de auto naar het werk te rijden, maar de fiets te nemen in de plaats. We stimuleren dat door fietsvergoedingen te betalen, douches te installeren. We zijn op 15 plaatsen bezig om te beginnen lopen. We begeleiden dat allemaal zelf, dat zijn geen trainers, maar dat zijn mensen uit ons bedrijf die een groepje willen begeleiden. Iedereen kan ideeën initiëren. Niet enkel Fit @ Torfs is een initiatief, maar ook duurzaamheid @ Torfs. Medewerkers kunnen ideeën genereren hoe we binnen Torfs duurzamer kunnen werken en ze kunnen ook ideeën vooropstellen om ervoor te zorgen dat de klant wordt aangespoord om duurzamer te zijn. (Wouter Torfs)

Medewerkers betrekken om het einddoel van de organisatie te behalen en samen leuke activiteiten opzetten, zijn allemaal praktijken vergelijkbaar met die in organisaties die opgericht zijn met een businessmodel met shared value als doel (3.1). Uit bovenstaande

initiatieven blijkt overigens dat een goede fysieke en mentale gezondheid hand in hand gaan. Bedrijven gaan initiatieven opstellen om hun medewerkers meer inspraak te geven. Hiermee gaan ze hun mentale gezondheid trachten te verbeteren. Anderzijds gaan bedrijven ook stappen ondernemen om hun werknemers een beter fysieke gezondheid te doen krijgen. Elk bedrijf heeft zijn manier om werknemers te betrekken, en zich beter in hun vel te doen voelen. Bedrijven als Roltex en Torfs hebben echter de essentie van hun bestaan veranderd, de gezamenlijke waarden van de organisatie als geheel aangepast. Dit kan de CEO van een bedrijf niet alleen doen, indien hij/zij het commitment van alle werknemers wil hebben. Men kan niet meer als vanouds top-down beslissingen nemen en verwachten dat iedere werkkraacht zich daar naar schikt. Daarom wordt er werknemersconsultatie en eventueel stakeholderconsultatie toegepast. Deze praktijken liggen in lijn met Appreciative Inquiry, ondanks dat het vaak variaties daarop zijn. Ze ondernemen dit proces echter meestal zonder de toepassing van de 4D-cirkel. Wouter Torfs (Torfs) illustreert hoe dit proces in zijn bedrijf in zijn werking is gegaan:

De zeven waarden waar het bedrijf achter staat, zijn niet top-down opgelegd geweest, maar zijn het resultaat van een waardenoefening die we in 2012 hebben gedaan, waarbij we de vraag hebben gesteld aan onze medewerkers: "Wat zijn cruciale waarden die jullie belangrijk vinden als het gaat om het werken hier bij Torfs en in uw privéleven?". In eerste instantie heb ik een mail gestuurd naar alle werknemers met deze vraag. Er hebben een 250-tal op geantwoord. Daar hebben we dan een waardenwolk van gemaakt, een moodboard, waar dan sterkere waarden meer gaan op oplichten. Met die wolk zijn we dan op medewerkersdagen aan de slag gegaan. Op die dagen hebben we dan de vraag gesteld: "Op welke momenten hebben jullie die waarden echt beleefd?". Dat heeft aanleiding gegeven tot meer indrukken, meer waarden, omdat je werkt met een groep van 600 personen die elk drie voorbeelden geven, waardoor je uitkomt op 1800 voorbeelden van waarden. Daarna zijn we met een focusgroep van 20-30 Torfsmedewerkers van alle gelederen gaan kijken om dat terug te brengen tot een waardenset die hanteerbaar is. Op een volgende medewerkersdag hebben we gezegd van: "Dit zijn de waarden die we bij Torfs hanteren, hoe is het in uw winkel gesteld met die waarden?". Er zijn in elke winkel groepsdynamische processen gestart waarbij dat een medewerker een groene klever mocht kleven wanneer het wel goed was en een gele wanneer het niet goed was. Dat is een manier om met elkaar in gesprek te raken. Ik heb gemerkt bij mijn eigen medewerkers, hier in de hoofdzetel, dat er toch heel wat gele klevers waren. Zij vonden dat er heel veel aandacht uitging naar de winkels, maar dat er nauwelijks aandacht was voor het hoofdkantoor. Op dat moment ga je met de waardenoefening concreet aan de slag. Zo kan de relatie tussen mensen veranderen. (Wouter Torfs)

We kunnen bovenstaande oefening die gemaakt is bij schoenen Torfs vergelijken met Appreciative Inquiry waarbij er gefocust wordt op sterktes aanwezig in het bedrijf. Een eerste en het grootste verschil is dat men enkel aan werknemers en niet aan alle stakeholders heeft gevraagd welke waarden men associeerde met het bedrijf. Een tweede verschil is dat de werknemers niet allemaal fysiek aanwezig zijn op één plaats, waardoor ze hun verhalen niet rechtstreeks kunnen delen met anderen. Ook de 4D-cyclus wordt niet toegepast, er wordt niet gedroomd over de toekomst. Maar het idee achter de oefening blijft hetzelfde, namelijk dat men met het hele systeem (in dit geval

het systeem van werknemers) inspraak heeft in de waarden van der onderneming. Deze waarden gaan ook de missie en doelen van het bedrijf beïnvloeden. Hierdoor is deze oefening, ondanks dat ze de 4D-cyclus niet bevat, enigszins wel bepalend voor de toekomst.

Indien er voldoende middelen aanwezig zijn, gaan bedrijfsleiders hun medewerkers ook motiveren om zich buiten het werk bezig te houden met zelfontplooiing. Buiten bijscholingen die noodzakelijk zijn voor een goede uitoefening van hun job, gaan werknemers van dergelijke organisaties de mogelijkheid krijgen om zichzelf te ontwikkelen, los van hun job. Er worden voor dit doel budgetten opgemaakt voor elke werknemer. Zij kunnen naar eigen believen een cursus/opleiding volgen op kosten van de onderneming waarin zij werken. Deze cursus mag helemaal los staan van het werk dat ze verrichten. Dit blijkt uit het interview met Wouter Torfs (Torfs):

Elke medewerker heeft de kans om drie dagen per jaar een cursus voor persoonlijke ontwikkeling te volgen. Dat is heel breed. In het begin schreef zich daar 21% op in. Vandaag zijn we 4-5 jaar verder en schrijft zich meer dan 50% in. (Wouter Torfs)

Als we dan gaan bekijken wat de voordelen zijn die dergelijke bedrijven behalen uit het feit dat ze aanzien worden als een duurzaam bedrijf, dan komen begrippen als klantwaarde, financiële waarde en merkwaarde altijd uit de bus. Risicomanagement en reputatiemanagement zijn ook factoren die meespelen bij deze bedrijven. Daarbovenop komt nog dat dergelijke bedrijven de war for talent kunnen winnen omdat ze aantrekkelijk zijn voor jonge, dynamische werknemers. Dit zijn allemaal voordelen die ook blijken uit bestaande literatuur. Voor bedrijven die werken vanuit een waardenkader blijft echter het grootste voordeel dat ze zichzelf kunnen zien groeien als bedrijf, vanuit hun eigen waarden als basis. Dit geeft ook een heel goed gevoel aan de bedrijfsleider, omdat zij aan de basis staan van een werk waarin ze geloven en dat ze zien evolueren naar een steeds duurzamere toekomst.

In de volgende sectie wordt een blik geworpen op hoe experts op vlak van duurzaamheid kijken naar wat er vandaag allemaal speelt in het bedrijfsleven. Omdat zij met vele bedrijfsleiders in contact komen, kunnen zij een goed beeld scheppen van motivaties, waarden en mindsets die bedrijfsleiders drijven.

3.3 De mening van experts

Alle experts die ik heb gesproken, zijn dagelijks actief bezig rond maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hun dagelijkse activiteiten omvatten onder andere: consulting omtrent duurzaamheid en sociale innovatie, het actief beheren van bedrijfsnetwerken rond maatschappelijke verantwoordelijkheid, coaching van bedrijven, het opstellen van workshops en het geven van beleidsadvies rond MVO.

Deze mensen hebben verhalen gehoord van allerlei bedrijven en spelers op de markt, van alle groottes. Zij hebben gepraat met CEO's, van verschillende leeftijden, verschillende achtergronden, actief in verschillende sectoren.

Wanneer ik vraag naar de motivaties, drijfveren om een businessmodel op te starten dat TI ondersteunt, dan vermelden experts direct dat de motivaties niet eenduidig zijn. Het is een geheel van factoren dat meespeelt in bedrijfsleiders hun beslissingen. Waarden kunnen volgens hen een rol spelen, maar waarden van een CEO zijn daarom geen waarden van werknemers. Daarom moet bij de werving van werknemers rekening gehouden worden met de bedrijfscultuur. Voorlopers in het nieuwe businessdenken zijn volgens de experts wel waardengedreven. Verder kunnen experts niet zeggen of waarden de grootste drijfveer zijn om organisaties op te richten die gericht zijn op het bevorderen van mutual benefit. Druk vanuit de markten, een steeds groeiend besef, risicomanagement, reputatiemanagement en greenwashing kunnen allemaal motivaties zijn. Uit deze drijfveren blijkt alweer het belang van kapitaal in het nemen van beslissingen. Vaak volgen bedrijven hun grootste klant/leverancier in het verduurzamen van hun bedrijfsmodel. Dit doen ze uit schrik om toekomstige deals mis te lopen, zo stelt Dieter Vander Beke (FIDO).

Het is een geheel van motivaties dat meespeelt. Je hebt ondernemingen waar het waardengedreven is en die daarvoor bekend zijn. Soms heeft dat te maken met de waarden die de grote baas verspreidt over zijn bedrijf, soms heeft dat te maken met de waarden die door het personeel worden ondersteund. Ik weet ook niet of dat de grootste drijfveer is. Omdat het nu zo'n hype is, worden veel bedrijven gevraagd door hun aanvoerketens, of productieketens om daarmee bezig te zijn. Dit is zeker het geval bij B2B, minder bij B2C. Deze praktijken zijn zo hard aan het ingeburgerd geraken dat grote ondernemingen gaan opleggen aan kleine KMO's dat zij een duurzaamheidsverslag moeten opmaken vooraleer ze verder gaan onderhandelen. Wat komt dan eerst? De waarden of de druk? Bij voorlopers is het sowieso waardengedreven. Wat daarna komt is dan soms de combinatie. Bij grote bedrijven speelt er dan ook nog vaak de greenwashing, de vraag blijft dan in hoeverre het gemeend is. Ook bij Shell en BP hebben aan de top de voorbije tien jaren heel waardengedreven mensen gewerkt. Maar als je dan ziet wat er gebeurd is met de Deepwater Horizon en andere boorplatformen kan je de vraag stellen in hoeverre duurzaamheid doorleefd is. Door die problemen is MVO in de wereld bekender geworden en zijn bedrijven begonnen met stakeholdermanagement en dergelijke. In die optiek is ook risicomanagement een heel grote driver. (Dieter Vander Beke)

Dieter Vander Beke vermeldde in zijn verhaal expliciet dat het bij voorlopers sowieso waardengedreven is. Zij zorgen ook dat die waarden zoveel mogelijk doorleefd worden door heel de organisatie door middel van een aangepast werving- en selectieproces en activiteiten om medewerkers zich één te doen voelen met de onderneming. Ook Sabine Denis van Business & Society, een bedrijvensnetwerk rond maatschappelijke verantwoordelijkheid, sluit zich aan bij deze uitspraak. In aanvulling van Dieter Vander Beke van het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, stelt zij dat enkel de noodzaak de grote massa bedrijfsleiders zal motiveren. Voor haar telt het alleen dat bedrijven hun bijdrage leveren. Hun motivatie om dit te doen is niet zo belangrijk. Verder

geldt: hoe groter het bedrijf, hoe groter de schaal en de proportionele bijdrage in shared value:

Je hebt de pioniers, met de mooie verhalen, maar dat zijn de happy few. Het zal pas bewegen als het echt noodzakelijk wordt. Meer en meer bedrijven worden nu ook geconfronteerd met die noodzaak. Het maakt mij ook niet veel uit vanuit welk kader bedrijven starten, zolang ze maar hun bijdrage leveren. Als een bedrijf het goed en coherent doet en handelt naar hun woorden (Walk the Talk), als ze doen wat ze zeggen, is dat ok. Zolang elk op zijn manier het engagement toont is het voor mij al voldoende. (Sabine Denis)

Andere experts kijken op dezelfde manier naar wat het gros van de bedrijfsleiders motiveert om een bedrijf op te starten dat gericht is op het creëren van mutual benefit of om een nieuw businessmodel uit te denken gericht op mutual benefit. Dit neemt echter niet weg dat organisaties, zowel klein als groot aan MVO kunnen doen vanuit een waardenovertuiging. Unilever of Spadel zijn voorbeelden van grotere bedrijven die aan MVO doen omdat de CEO's (Paul Polman en Marc Du Bois) beiden waardengedreven zijn. Daartegenover staat dat hoe meer bedrijven de noodzaak aanvoelen, hoe meer ze zich zelf genoodzaakt voelen om te verduurzamen. Dit is vooral zo in de B2B-business, waarin bedrijven normen opleggen aan andere bedrijven die moeten gehaald moeten worden om nog met hen zaken te doen. Risicomanagement en reputatiemanagement spelen in de harde businesswereld zeker een rol. Onderstaande citaten van Gert Van Eeckhout (MVO Vlaanderen) en Koen Vanbrabant (Sustenuto) schetsen hier een beeld van:

Ik denk dat de grootste hefboom in verduurzaming zit in het feit dat de bedrijven die het niet vanuit hun eigen waardenkader doen, dat die om met het systeem mee te mogen doen, ook verduurzamen. Grote bedrijven voelen druk vanuit de markt, of percipiëren duurzaamheid als een onderscheidende factor en zetten dit om naar een hefboom voor heel hun waardeketen. De keynote speaker van het MVO-Forum Wayne Visser, de man van MVO 2.0, the next generation, pleit vooral uit de noodzaak. (Gert Van Eeckhout)

Een heel grote factor is vaak risicomanagement en reputatiebeheersing, wat vooral speelt bij grote bedrijven, want grote bomen vangen veel wind. Dat wil echter niet zeggen dat deze bedrijven geen ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen kunnen hebben, het is gewoon een andere insteek. Hoe langer hoe meer komt het pure businessaspect naar boven. De schaarste begint op te treden, schaarste in materialen, schaarste in energie, schaarste op de arbeidsmarkt. Het wordt hoe langer hoe duidelijker dat alles duurder wordt, dus het is logisch dat bedrijven nu gaan nadenken hoe ze bewuster om kunnen gaan met hun productiefactoren. Want zij moeten meekunnen met de veranderende wereld. (Koen Vanbrabant)

Met de noodzaak wordt niet enkel de noodzaak op milieugebied of de noodzaak vanuit de markt bedoeld. De crisis toont aan dat meer en meer bedrijven zichzelf moeten heruitvinden uit de noodzaak om te overleven. Deze bedrijven zijn genoodzaakt om de manier waarop zij zaken doen te veranderen, om op termijn te blijven bestaan. Zij kunnen niet blijven bestaan als ze niet innoveren en halsstarrig blijven teruggrijpen naar de oude businessparadigma's. Benny Corvers van Prepared Mind, een organisatie die

bedrijven helpt om zich voor te bereiden om hun manier van werken drastisch te veranderen, duidt dit in ons interview:

Er zijn veel organisaties die onder externe druk staan en ertoe gedwongen zijn om hun manier van werken heel kritisch te bekijken. In ons geval praat ik dan van bedrijven die niet onder maatschappelijke druk staan, maar uit pure economische overlevingsdruk. Zij voelen dat ze fundamenteel een kanteling moeten maken. (Benny Corvers)

Ondanks dat risicomanagement geen slechte zaak is om een duurzamere economie te bekomen, zijn experts het er over eens dat men meer naar waardengericht ondernemen moet gaan in de toekomst. Wanneer alle bedrijven waardengericht zouden zaken doen, gericht op maatschappelijke verantwoordelijkheid en wanneer deze waarden doorleefd zijn in heel het bedrijf, zal men de hoogste rendementen halen. Echter, momenteel wordt er nog altijd meer en meer aan MVO gedaan uit de noodzaak. Dit is zeker geen slechte zaak, want hoe meer inspanningen hoe beter voor de gemeenschap.

Experts benadrukken wat er in de literatuur en in interviews met bedrijfsleiders wordt gezegd over de rol die een nieuwe CEO kan spelen in de richting die een bedrijf uitgaat: *"Als je echt spreekt over een duurzaam commitment, dan kan dat er niet zijn zonder een gedreven CEO/bedrijfsleider. Een nieuwe CEO in het bedrijf is dan ook vaak een trigger om duurzaamheid te implementeren in het bedrijf"* (Koen Vanbrabant).

Een nieuwe CEO doet een frisse wind door het bedrijf waaien. Indien de CEO waardengedreven is en geëngageerd is, kan hij/zij een katalysator zijn voor verduurzaming. Daarnaast speelt er nog een andere factor mee waardoor een bestaand bedrijf ineens van richting kan veranderen, namelijk het verhuizen naar andere gebouwen of naar een andere site. Bedrijven maken gebruik van het moment om hun activiteiten op een geheel andere manier aan te pakken, zo stelt Benny Corvers (Prepared Mind):

Eén soort organisaties die hun manier van zakendoen verduurzamen, zijn zij die een nieuwe CEO hebben, nieuw leiderschap, door aanwerving of acquisitie. Dit geeft een externe trigger, omdat een CEO daadkracht wil tonen. Wat verassend is, is dat 90% van de projecten die wij doen, dat er daar een vastgoedcomponent aan verbonden zit. Als organisaties gaan verhuizen, beginnen ze vaak na te denken om hun manier van werken ook te veranderen, zij gebruiken dat momentum om fundamenteel te veranderen. Dat is interessant om vast te stellen. Ik moet wel zeggen dat het niet gemakkelijk is om mensen mee te krijgen en de kanteling helemaal waar te maken. (Benny Corvers)

Wanneer ik aan de experts vraag hoe dat bedrijfsleiders aan hun motivaties, drijfveren, mindsets zijn gekomen, dan krijg ik vaak het persoonlijke verhaal van de expert zelf te horen. Elk van de experts wil zelf zijn/haar steentje bijdragen in het verduurzamen/verbeteren van de wereld en ze vertrekken daarbij allemaal vanuit een waardenkader. In het volgende citaat vertelt Koen Vanbrabant van Sustenuto (coaching,

training, beleidsadvies en –ontwikkeling, instrumentontwikkeling op vlak van duurzaamheid) zijn persoonlijk verhaal.

MVO was het antwoord op mijn zoektocht. Ik heb de rol en het functioneren van bedrijven in de samenleving nooit echt kritisch bekeken tijdens mijn opleiding TEW. Dit veranderde stap voor stap vanaf mijn Erasmus uitwisseling naar Athene in mijn laatste jaar. Ik kwam er in contact met nieuwe mensen, culturen en manieren om zaken te bekijken. Enthousiast door deze ervaring, vertrok ik vervolgens naar Londen, voor een stage bij de zakenbank JP Morgan. 10 weken stage werden uiteindelijk 6 maanden en ik kreeg dan een vast contract aangeboden. Ik wist ondertussen wel dat ik niet verder wilde in finance maar wat het dan wel moest zijn, wist ik nog niet. Heel veel Engelsen namen een 'gap year' tussen hun studie en professionele loopbaan. Ik had dan ook het plan om te backpacken en eens goed na te denken wat ik dan wél wilde doen. Toen ik op pad was, zijn mijn ogen verder opengegaan. Toch ben ik nadien terug begonnen bij JP Morgan. Ik heb daar nog 2,5 jaar gewerkt tot ik de knoop doorhakte: ik wil de wereld verbeteren! Ik ben in Engeland op zoek gegaan naar een opleiding in verband met de rol van bedrijven in de samenleving, omdat daar op dat vlak meer opleidingen zijn dan hier in België. Het begint hier nu wel een beetje. Antwerp Management School heeft bijvoorbeeld wel een aanbod en ook in Nederland zijn er wel een paar. Wat ik heb gestudeerd was een mix van ontwikkelingssamenwerking en de rol van bedrijven in de maatschappij onderzoeken. Ik had gevonden wat ik wilde doen. Het is een proces geweest dat begonnen is door buiten te komen en de wereld te leren kennen. Toen ben ik een paar kritische vragen beginnen stellen over mijn bijdrage aan de samenleving. (Koen Vanbrabant)

Net als in punt 3.1 en 3.2 komt ook in het verhaal van Koen Vanbrabant de rol van scholing en zelfontwikkeling naar voren, in combinatie met een bewustwordingsproces door middel van reizen. De reis heeft ervoor gezorgd dat hij in contact kwam met andere culturen en andere mensen. Daardoor leerde hij op meerdere manieren denken over bepaalde zaken. Dezelfde factoren speelden bij Bob Elsen, medeoprichter en huidig CEO van Joker reizen een fundamentele rol bij het opstarten van zijn onderneming. Echter, ook pijn en onvrede komen als bron van motivatie terug in de interviews die ik afneem van de experts. Die pijn wordt veroorzaakt door de huidige manier van werken in mature bedrijven. Deze bedrijven vragen steeds meer en meer van hun werknemers, die uiteindelijk een burn-out krijgen. Het wordt steeds duidelijker dat het systeem in zijn geheel moet veranderen. Zo stellen Gert van Eeckhout (MVO Vlaanderen) en Benny Corvers (Prepared Mind) dat:

Mijn generatie, ik ben er nu 37, is echt de burn-outgeneratie. Zij leven in onvrede met het huidige systeem, ze vinden dat het zo niet kan werken, dat het anders moet. Ik ben zelf niet zo meditatief aangelegd, ik zoek het zelf eerder in sport. Maar er zijn veel mensen die aan yoga beginnen en dan uiteindelijk met het meditatieve aspect gaan bezig zijn. Dit slaat misschien terug op de hippietijd zoals jij zei. Ik denk ook dat er in Vlaanderen in het onderwijs (niet het economisch onderwijs) veel rond burgerschap, samenwerken, respect voor mekaar wordt gewerkt. Ik kom uit een lyceum, wat een zeer progressieve school was. Ik vond dat er zeer veel energie werd gestoken in het feit dat men respect moet hebben voor elkaar, dat men moet openstaan voor andere culturen. Dit sijpelt dan misschien door in een economisch kader. (Gert van Eeckhout)

Ik denk dat de drijfveer om te beginnen werken aan een betere duurzamere wereld in hoge mate afhankelijk is van de pijn die mensen hebben gezien die door het huidige systeem wordt veroorzaakt. Grote

organisaties die in hun mature fase steeds professioneler willen werken, gaan steeds meer processen toevoegen, scorecards en dergelijke en door de opstapeling van al die technieken creëren zij pijn bij hun klanten en eigen mensen. De mensen die hierdoor zijn gegaan, dat zijn de 40-plussers. Daaraan gekoppeld zie je vandaag de dag dat het niet enkel ten koste is van een persoonlijke prijs, maar dat er ook een economische prijs aan gekoppeld is. Economisch gezien rendert het model ook niet meer. Iedereen schreeuwt om innovatie, creativiteit, maar met het huidige model wordt dit tegengewerkt. Men kan ergens blijven op kloppen en hopen dat het beter wordt, maar dat helpt niet meer. Harder en harder werken, met minder mensen, die steeds flexibeler moeten zijn, waardoor hun rekke wordt uitgerekt, lukt niet. Er komt steeds meer druk te staan op de arbeidsmarkt en de enige manier om die druk te verminderen is om slimmer/anders te gaan werken. Ik geloof heel hard dat mensen en organisaties enkel veranderen door een ervaring van pijn. Mensen persoonlijk gaan ook maar veranderen indien iets pijn heeft gedaan en dat kan op allerlei vlakken zijn. De pijn die er is door de economische crisis en de uitstoot op menselijk vlak, zet veel mensen aan tot denken. Dit heeft iets te maken met de tijdsgeest die een voedingsbodem is. (Benny Corvers)

Het besef dat organisaties moeten veranderen, is nog maar eens gebleken door de huidige crisis. Indien bedrijven niet veranderen gaan ze in de toekomst economisch niet meer renderen. Het is te hopen dat korte termijn economische maatstaven niet weer zwaarder gaan doorwegen dan duurzame maatstaven. Ook andere experts verwijzen naar de crisis, naar de huidige tijdsgeest die bepalend is om mindsets van mensen te veranderen richting businessmodellen gericht op shared value. De crisis doet mensen anders denken. Dit is nodig om nog vooruit te kunnen komen. Daar worden nog twee extra factoren aan toegevoegd, namelijk dat er meer vrouwen door het glazen plafond breken en dat er over het algemeen meer openheid is tussen generaties. Vrouwen zorgen voor een mentaliteitswijziging en stralen meer betrokkenheid uit. Dit mag men daarentegen niet veralgemenen, de huidige generatie CEO's voelt zich in zijn geheel al meer betrokken met hun kinderen dan dat vroeger het geval was. Deze bevindingen worden gestaafd met volgend citaat van Sabine Denis (Business & Society):

Ik denk dat het sowieso een factor is dat we een generatie CEO's hebben die hebben moeten werken in tijden van crisis. Leve de crisis, want die leert mensen om anders te gaan denken. Dat is een zeer belangrijk element. Een tweede element is dat er meer vrouwelijke CEO's zijn. Het klinkt een beetje genderracistisch, maar ik denk dat doordat er meer vrouwen aan de top komen, er een verandering in de mentaliteit gebeurt. Vrouwen hebben sowieso meer betrokkenheid, maar de huidige CEO's zijn ook meer betrokken met hun kinderen dan de vorige generatie CEO's, die kwamen enkel thuis om te eten en die wisten amper wie hun kinderen waren. Terwijl deze generatie denkt van: ik doe het ook voor hen, niet enkel voor mezelf of voor de centen. Er is een grotere openheid naar de verschillende generaties en dat maakt dat er een kruisbestuiving is tussen het denken van de jeugd en het denken van de ouderen. (Sabine Denis)

Er heerst ook een vrees dat bedrijven te snel uit de huidige crisis geraken en terug beginnen zaken doen zoals voor de crisis. In dat geval gaat het momentum van de tijdsgeest gedeeltelijk verloren. Als gevolg daarvan zou de 'business as usual' weer van start gaan, waar stakeholders de dupe van zijn. Ik maak hier de vergelijking met de hippietijd en de jaren '70 met de oliecrisis, waarin er meer aandacht was voor harmonie

in de samenleving. Hierna braken de jaren '80 aan met een periode van Thatcherisme, waarin enkel harde economische maatstaven belangrijk werden geacht en de rest bijkomend was. Aan de andere kant veranderen de markten, waardoor bedrijven moeten blijven innoveren, want blijven stilstaan betekent achteruitgaan. Vooral Benny Corvers van Prepared Mind vermeldde in het interview dat hij hoopt dat niet hetzelfde gaat gebeuren:

De grootste vrees die wij hebben binnen Prepared Mind is dat we te snel uit de crisis gaan geraken en dat we teruggaan naar 2007. Er zijn al sectoren waar dit zo is. Wij werken samen met een aantal grote financiële instellingen, die de crisis goed overleefd hebben, weinig hebben moeten inboeten. Zij maken terug dikke winsten, hebben veel cash, betalen veel bonussen uit en hebben geen enkele sense of urgency meer. Aan de andere kant werkt de helft van hun personeel onder immense stress, hebben burn-outs. Toch is er de perceptie dat het terug goed gaat, waardoor er geen plaats is in de organisatie voor 'softe nonsens'. Het enige wat druk kan leggen op deze bedrijven is de war for talent in de toekomst. Hierdoor zijn deze instellingen verplicht mensen op een duurzame manier aan zich te binden en na te denken over anders te organiseren. Aan de andere kant verandert de markt en de klanten, waardoor een bedrijf geen logge olietanker meer mag zijn. (Benny Corvers)

Bedrijven, zowel diegene die net zijn opgestart, als bestaande bedrijven, moeten een innovatief, flexibel klimaat creëren, waarin werknemers de ruimte krijgen om naar voren te komen met creatieve ideeën die kunnen zorgen voor doorbraakinnovaties. Sociale innovatie ligt aan de basis van dergelijke doorbraken. Die doorbraakinnovaties kunnen op hun beurt zorgen voor serieuze meerwaarden voor de klant en voor de gebruikers. Om hiertoe te komen, moet een klantgerichte strategie worden aangenomen. Mieke Vangramberen van Flanders Synergy, een innovatieplatform rond het nieuwe organiseren, zegt daarover het volgende:

Het DNA van verandering moet aanwezig zijn in je organisatie om aan doorbraakinnovaties te komen. Het verband met sociale innovatie is dat 80% van innovatieprocessen te wijten is aan sociale innovatie. Die nieuwe vormen van organiseren zorgen voor veel meer openheid naar kennisinstellingen, openheid naar andere organisaties, men geeft mensen meer autonomie, men spreekt menselijk vermogen aan. (Mieke Vangramberen)

Om van een individuele mindset naar een organisationele mindset te gaan waarin TI kunnen plaatsvinden zijn er verschillende condities nodig. Elke expert heeft zijn eigen methodes/tools die gebruikt kunnen worden om duurzaamheid te verankeren. Er komen steeds meer tools op de markt die een heel framework bieden waarbinnen bedrijven kunnen werken aan sociale en ecologische innovatie. Ook experts die geen consultant zijn, geven een idee van werkbare methodes die hanteerbaar zijn om een cultuur van shared value te bekomen. Dergelijke processen zijn geen werk van enkele weken, maar een werk van lange adem. Anouk Van de Meulebroecke van Slidingdoors, een zelfstandige duurzaamheidscoach/consultant, heeft een heel areaal van tools tot haar

beschikking om bedrijven bij te staan in het zoeken naar oplossingen. Een van die tools is de OVAM SIS toolkit:

Op shared value gebied is dat een goede tool. Het is een werkinstrument om samen met de mensen binnen je bedrijf op zoek te gaan naar innovaties. Er zitten kaarten in, een hele methodiek, maar wat er interessant is, is dat zij via gerichte vragen gaan zoeken hoe je het menselijk kapitaal kan bevorderen (dus hoe dat je beter met je mensen kan omgaan en hoe mensen van binnen de organisatie er ook beter van worden), het intellectueel kapitaal, het financiële kapitaal, het sociale kapitaal (niet alleen medewerkers, maar dat het ook ten goede komt aan de maatschappij) en het natuurlijk kapitaal. Via steekkaarten worden er vragen gesteld die op het snijvlak liggen van die vijf pijlers en stadia in het designproces. Enerzijds wordt er gepeild of een bepaalde ambitie rond een bepaalde pijler geformuleerd is en wordt in kaart gebracht wat de behoeften zijn van je stakeholders (vult het product een nood/behoefte in op één van die vijf pijlers). Anderzijds is er nagedacht over het designproces van het product of van de dienst, of er daar rekening is gehouden met de 5 pijlers. Dit is dan zowel in de productie, in de distributie en het gebruik en op het einde van de levensfase. Elk van die snijvlakken heeft een steekkaart met vragen en cases/inspiratie dat het brainstormproces kan voeden. Dat is een goede methodiek om rond shared value te werken omdat je via elk van die kaartjes niet enkel je ambities staakt, maar omdat je telkens ook gaat kijken hoe één van de 5 pijlers er beter van kan worden. Zo creëer je shared value, omdat het zowel intern gericht is, als extern. (Anouk Van de Meulebroecke)

Een tool zoals deze is echter maar een hulpmiddel, geen magisch elixir waardoor bedrijven zichzelf heruitvinden. Voor elk bedrijf bestaan er andere manieren om vooruit te denken en naar shared value te gaan.

Experts verwijzen vaak naar stakeholderconsultatie om het hele systeem mee te krijgen. Ieders oogpunt moet evenwaardig worden gezien. Men mag niet afgestraft worden voor een mening te hebben. Door op een transparante manier met stakeholders om te gaan, gaan bedrijven sneller kansen zien en risico's kunnen worden vermeden door pro-actief te zijn.

Om van een individuele naar een organisationele mindset te gaan, bestaan er vele manieren, afhankelijk van onderneming tot onderneming. De experts die ik heb geïnterviewd reiken geen methoden aan die aanvullend zijn op die ik al in de literatuur heb gevonden. Als het gaat over de voordelen die een organisatie haalt uit het feit dat ze aanzien wordt als een duurzame onderneming, komen ook telkens dezelfde patronen terug die in de literatuur en in punt 3.1 en 3.2 beschreven zijn.

In het volgende hoofdstuk heb ik de informatie uit de interviews en de informatie uit de literatuurstudie samengevoegd om een antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. Hier heb ik vervolgens een discussie aan toegevoegd.

4. Conclusie & discussie

4.1 Beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag

De kernvraag van het onderzoek luidde: "Wat zijn de *motivaties, waarden en mindsets van leiders die het ontstaan van transformative innovation bevorderen* en hoe zijn deze ontstaan?"

Deze vraag bestaat uit twee delen, namelijk een wat-gedeelte en een hoe-gedeelte. De nadruk ligt op het tweede deel van de vraag. Een antwoord op het eerste deel van de vraag dient om het hoe-gedeelte te ondersteunen. Ik ga de volgorde van de vraag aanhouden en eerst een antwoord geven op wat de waarden, motivaties en mindsets zijn van leiders die het ontstaan van TI bevorderen.

Bij schoenen Torfs wordt het waardenkader weergegeven door het begrip 360 graden zorgzaamheid. Dit waardenkader omvat zeven waarden: echt contact, jezelf kunnen zijn, samen- en familiegevoel, resultaatsgedreven, goesting, oprechte waardering en werkplezier. Joker hanteert de waarden ontmoeting, openheid, verwondering en gelijkwaardigheid. Bij Flanders Synergy zijn de waarden waar ze naar handelen: inspireren, verbinden en innoveren. Bij het Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling wordt er gehandeld naar de waarden motivatie, integratie en innovatie. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van bedrijven en instituten die een waardenkader hanteren.

Waardengedreven organisaties en instanties zullen altijd andere benamingen geven aan de waarden die leven binnen hun bedrijf. Indien elk bedrijf waardengedreven zou zijn en ze zouden allemaal dezelfde waarden naar buiten communiceren, dan zouden hun waarden immers geen meerwaarde meer bieden voor de klant. Echter, wat mij opgevallen is, is dat waarden van bedrijven die ik onder de loep genomen heb, altijd gebaseerd zijn op respect en waardering. Dit is respect voor de medemens, voor de werknemers, voor de stakeholders, maar ook voor de natuur. Waardering gaat over het waarderen van elkaar, elkaars achtergrond. Wat belangrijk is in een innovatieve organisatie is dat men ook elkaars ideeën waardeert en dat ieders idee evenwaardig behandeld wordt. Een andere waarde die leeft binnen bedrijven die gericht zijn op mutual benefit genereren is vertrouwen; vertrouwen in de mensen waar ze mee samen werken. Dergelijke bedrijven willen ook vooruit. Vooruitstrevendheid kan aangehaald worden als een andere waarde. Deze waarde is gelinkt aan innovatie.

Als het neerkomt op mind-sets, heb ik elementen gehoord zoals gul zijn voor de medemens en beseffen dat een onderneming slechts een deel is van de samenleving. Wat echter elke geïnterviewde persoon gemeen had als mind-set is het feit dat ze goed

willen doen voor de samenleving, dat ze elk op hun manier een steentje wilden bijdragen.

Deze bevinding sluit aan bij de literatuur waarin Tideman et al. (2013) al aangegeven hebben dat er een verandering in businessdenken, mind-sets en bewustzijn is aan het opkomen. Zij introduceerden een model met zes leiderschapsattributen, het 6C-model genaamd. Alle mind-sets en vaardigheden van dit model beginnen met een 'C', namelijk context, consciousness, continuity, connected, creative en collective.

Met de nadruk op mind-sets, blijkt uit het onderzoek van Tideman et al. (2013) dat de leiders van morgen de veranderende businesscontext moeten begrijpen. Wat inspelen op trends en opportuniteiten inhoudt, blijft een grijze zone. Daarom is het belangrijk voor leiders om discrete mind-sets te ontwikkelen. Ze moeten willen leren van fouten en het anders willen aanpakken in de toekomst. Leiders moeten flexibel zijn en zich aanpassen aan verandering. Tideman et al. (2013) bevestigen dat leiders van morgen moeten inzien dat lokale acties en beslissingen samenhangen met globale implicaties en dusdanig dat ze ethische beslissingen moeten nemen.

Met de nadruk op vaardigheden die samengaan met de bovenstaande mind-set zijn er de drie andere C's (Tideman et al., 2013). De eerste vaardigheid is connectedness. Dit is het vermogen om te begrijpen welke actoren aanwezig zijn in de bredere context en de wil om effectieve relaties op te bouwen met nieuwe externe partijen. Creativiteit is een tweede vaardigheid die de nieuwe leider moet hebben. Ten slotte zou aan de vijf hierboven omschreven C's vorm moeten gegeven worden om een duurzame impact te bekomen (Tideman et al., 2013). Leiders moeten bijgevolg de vaardigheid bezitten om 'collectiveness' te creëren.

Als men gaat kijken naar andere motivaties, buiten een waardenkader, die bedrijfsleiders ertoe kunnen leiden om TI te initiëren in een bestaand bedrijf of om een bedrijf op te richten dat steunt op de principes van TI, is een eerste motivatie de noodzaak. Mensen en bedrijven worden steeds meer en meer geconfronteerd met het feit dat we voor gigantische maatschappelijke uitdagingen staan, op sociaal vlak, maar vooral op ecologisch vlak. De opwarming van de aarde, het smelten van de ijskappen, maar ook de vergrijzing zijn voorbeelden hiervan. Hierboven ontstaat voor veel bedrijven ook een economische noodzaak. Wanneer zij hun businessmodel niet omvormen zullen ze binnenkort niet meer bestaan, omdat ze in financiële moeilijkheden komen. Dit komt mede omdat er druk uitgeoefend wordt door hun klanten of grote organisaties om duurzamere producten/diensten te leveren. Wanneer bedrijven niet kunnen voldoen aan die voorwaarden worden er geen zaken meer gedaan met hen. Verder worden ook alle materialen schaarser en duurder en treedt er stilaan schaarste op in de arbeidsmarkt. De

vergrijzing van de bevolking is de grootste oorzaak van die schaarste. Ook sociale druk speelt een rol. De media en sociale media zetten druk op bedrijven. Zij willen zeker niet geassocieerd worden met schandalen zoals dat van de 'Deepwater Horizon' en gaan daarom preventief businessmodellen beginnen te initiëren, die gericht zijn op mutual benefit.

Risicomanagement en reputatiemanagement spelen ook een rol, vooral bij grote bedrijven en multinationals. Zolang dergelijke bedrijven echter overtuigd zijn in wat ze doen en hun bijdragen leveren is dat een goede zaak. Gezien hun omvang hebben zij immers een grote impact op het klimaat en de samenleving. Bij bedrijven die waardengedreven zijn gaan risicomanagement en reputatiemanagement bijkomend zijn en zijn dan mooi meegenomen. Bedrijven moeten echter, wat hun drijfveer ook is, handelen naar hun woorden en niet minder doen dan wat ze beloven. Er is in het verleden al genoeg greenwashing gebeurd.

Dit brengt mij tot het tweede en belangrijkste deel van de vraag, namelijk hoe zij aan hun motivaties, waarden en mind-sets zijn gekomen. Net als de verschillende motivaties die er kunnen zijn, is ook de manier waarop bedrijfsleiders aan hun waardenkader en hun motivaties zijn gekomen niet eenduidig. Er zijn heel veel verschillende factoren die meespelen. Wat wel eenduidig is, is dat wanneer bedrijfsleiders en experts die gedreven zijn door waarden eenmaal het pad van shared value zijn ingeslagen, ze blijven voortbouwen aan hun weg richting duurzaamheid. Ze leren constant bij en worden steeds meer gedreven in wat ze doen.

Bij vele bedrijfsleiders die TI geïnitieerd hebben in hun bedrijf, is er een triggermoment dat leidt tot deze beslissing. Dat triggermoment zal er meer en meer komen door het besef van de noodzaak, in combinatie met de vraag van klanten om als organisatie meer bezig te zijn met duurzaamheid. Die klanten zijn vaak grote bedrijven die een enorme druk kunnen uitoefenen op hun aanvoerketens en daarmee een schaalvergroting creëren. De media en online fora/social media spelen een grote rol in het bewustwordingsproces.

Daarentegen kan het triggermoment ook een gevolg zijn van een proces van onvrede met zichzelf, met de gemeenschap, of na aanvaringen met pijn of verdriet. De huidige generatie CEO's zijn in het begin van hun loopbaan beginnen werken in bedrijven die werkten in functionele kokers. Die opdeling van arbeid en vooral de ervaringen van pijn en onvrede die daarmee gepaard gingen, heeft hen laten inzien dat businessmodellen dringend moesten veranderen. Verder speelt ook het in contact komen met andere culturen en reizen een rol. Hierdoor ontstaat appreciatie voor de ander. Indien in contact komen met vreemde culturen breed geïnterpreteerd wordt, kan reizen zelfs inhouden dat CEO's/bedrijfsleiders ideeën opdoen op netwerkevents en dergelijke. Met culturen,

mensen en ideeën in contact komen zorgt ervoor dat mensen zich open gaan stellen voor meningen van anderen. Er is echter meer onderzoek nodig naar het proces dat voorafgaat en de soorten triggermomenten die bedrijfsleiders doen inzien dat duurzame businessmodellen de enige weg naar de toekomst kunnen inleiden.

Het triggermoment werkt als een soort van katalysator om meer te weten te komen over sociaal welzijn, over duurzaamheid, over zichzelf of over de maatschappij in het algemeen. Scholing en zelfontplooiing, kunnen op elk moment van iemands leven bijdragen tot een betere harmonie met zichzelf en met de omgeving. Met zelfontplooiing bedoel ik niet alleen het volgen van extra cursussen, maar ook het lezen van boeken, het zichzelf opnieuw vinden in spiritualiteit, het luisteren naar muziek die je doet nadenken, enzovoort. Het omgekeerde is ook mogelijk, namelijk dat door een proces van zelfontplooiing en scholing een wereld is opengegaan. Dan ligt het triggermoment in het proces van persoonlijke ontwikkeling zelf. In aanvulling van het noodzakelijk, toekomstig onderzoek in verband met het proces en het triggermoment is ook over de scholing die gevolgd dient te worden extra onderzoek nodig.

Kortom, heel het voorbije leven en de ontvankelijkheid van de bedrijfsleider voor informatie die vreemd aan hem/haar is, hebben een rol gespeeld in zijn beslissing om een businessmodel gericht op mutual benefit na te streven. Dit begint vaak al bij de opvoeding, maar heeft soms ook niets met de opvoeding te maken. Ook persoonlijkheid is een mogelijke verklaring. De vraag blijft echter in welke mate dat persoonlijkheid aangeboren wordt en in welke mate persoonlijkheid gevormd door ervaringen tijdens het leven. Er is een ongelooflijk grote gap tussen de bestaande literatuur en wat ik heb gehoord in de interviews in verband met het ontstaan van de benodigde mindsets, motivaties en waarden. Er wordt in de bestaande literatuur namelijk nauwelijks of niet gesproken over de processen, ervaringen, triggermomenten die ertoe hebben geleid dat bedrijfsleiders businessmodellen initiëren met het oog op mutual benefit. De bestaande literatuur raakt enkel aan wat de mogelijke motivaties, waarden en mindsets kunnen zijn die het ontstaan van transformatieve innovatie bevorderen. Zelfs daar blijft de literatuur vaag, want het gaat slechts over enkele onderzoeken, waarvan het onderzoek van Tideman et al. (2013) het meest in detail gaan.

4.2 Theoretische bijdrage en implicaties

Er is al heel veel onderzoek gedaan naar innovatie en duurzaamheid. Dit werd al snel duidelijk door de overwelmende hoeveelheden artikels die er te vinden zijn. Er is ook veel onderzoek gedaan naar manieren waarop men een cultuur van duurzaamheid kan creëren binnen een bedrijf, evenals naar praktijken die kunnen bijdragen tot een innovatieve cultuur binnen een bedrijf. Auteurs als Bright, Fry en Cooperrider (2006),

Galpin (2013), Glavas (2012) en Laszlo en Cooperrider (2008) hebben door hun onderzoek de baan vrijgemaakt voor verder onderzoek.

Wat bedrijfsleiders ertoe drijft om een businessmodel rond TI op te bouwen en hoe zij aan hun drijfveren gekomen zijn, is echter nog niet beschreven in de literatuur. Er komen steeds meer en meer verhalen van CEO's en bedrijfsleiders tevoorschijn van bedrijven die op een duurzame manier zijn beginnen werken. Het boek van Bob Elsen van Joker en het boek van Sabine Denis; 'Value²: ondernemen voor de samenleving: winst voor duurzaam welzijn', zijn voorbeelden van een verzameling getuigenissen. Echter, dergelijke getuigenissen zijn nog niet verwerkt tot één framework.

Door mijn onderzoek heb ik inzichten bekomen in welke waarden, motivaties, en mind-sets bedrijfsleiders drijven in hun beslissingen. Waarden als respect en waardering, vertrouwen en vooruitstrevendheid, geven een samengevat beeld van het waardenkader van bedrijfsleider die gedreven zijn door waarden.

Op vlak van mind-sets hebben Tideman et al. (2013) het 6C-model geïntroduceerd. Mijn bevindingen bevestigen dat de mind-sets die blijken uit hun onderzoek ook doorleefd worden door Vlaamse ondernemers.

Verder is het duidelijk geworden dat de noodzaak een steeds belangrijkere rol aan het krijgen is in het verhaal van mutual benefit. Deze bevinding is ook een theoretische bijdrage. Het klinkt logisch, omdat verhalen over de teloorgang van biodiversiteit, het gat in de ozonlaag, het smelten van de ijskappen, steeds in de spotlight staan. Maar niet alleen de media, maar ook bedrijfsleiders en experts wijzen hier steeds op.

Mijn grootste bijdrage schuilt in de verhalen die ik gehoord en gelezen heb van bedrijfsleiders, die gaan over hun pad dat ze bewandeld hebben vooraleer ze TI initieerden in hun bedrijf. Uit hun verhalen is duidelijk geworden dat er heel veel factoren meespelen in hun beslissingen. Reizen en in contact komen met anderen is één aspect. Andere factoren zijn ervaringen met pijn of verdriet en een gevoel van onvrede bij zichzelf of over de manier waarop de wereld in elkaar zit. Echter, er kunnen zoveel factoren meespelen dat ik met mijn onderzoek onmogelijk al deze aspecten in beeld kan brengen.

Een grotere aanwezigheid van het topic in de (social) media, dat op zich een gevoel van urgentie oproept, in combinatie met de vraag van klanten alsook druk van grote bedrijven op hun aanvoerketens, zorgt voor een grotere bewustheid bij bedrijven. Hopelijk wil dit zeggen dat steeds meer en meer bedrijven zich gaan richten op TI.

Dat scholing en zelfontplooiing een rol spelen in heel het proces is ook een belangrijke bevinding. Dit wil zeggen dat iedereen in principe in bepaalde mate kan werken aan zichzelf, waardoor ze potentieel de wereld een stukje beter kunnen maken.

Deze aspecten dragen voor een klein stuk bij aan de bestaande literatuur. Er is echter meer kwalitatief onderzoek nodig om één groot framework te vormen met alle redenen waarom bedrijven met TI beginnen. Er is ook nood aan een tweede framework waarin alle processen staan, die vooraf gaan aan de beslissing om mutual benefit businessmodellen te initiëren. Dan kunnen toekomstige managers bewust gemaakt worden van de factoren die meespelen.

4.3 Methodologische kritiek

De case study methodologie is de meest aangewezen methodologie om een onderzoek zoals dit tot een goed einde te brengen (Yin, 2009). Het kost echter veel tijd om bedrijven te contacteren die vooruitstrevend zijn op vlak van duurzaamheid, laat staan dat ze willen meewerken aan onderzoek gedaan door studenten. Vandaar dat ik de personen die ik heb mogen nog eens wil bedanken voor hun tijd.

Doordat elk verhaal uniek is, ontstaat er een hele wervelwind aan data die aan elkaar gekoppeld moeten worden in één doorlopend verhaal. Daardoor kan men soms door het bos de bomen niet meer zien. Dit was echter bij mij niet het geval.

Een aantal beperkingen die in mijn thesis zitten, zijn onder andere dat ik maar vijf interviews heb afgenomen van bedrijfsleiders en zeven interviews van experts. Een betere verdeling was in mijn ogen 8-4 geweest. Maar aangezien experts sneller geneigd zijn mee te werken aan dergelijk onderzoek, kunnen hun ervaringen ook een meerwaarde betekenen. Theoretische saturatie was op veel vlakken bereikt. Wat geïnterviewden zeiden kwam in grote mate overeen met elkaar. Toch kwamen er soms nog interessante nieuwigheden uit de gesprekken. Voor een betere en uitgebreidere bijdrage aan de literatuur zouden er veel meer van dergelijke interviews moeten plaatsvinden.

4.4 Persoonlijke reflecties

Al van in het begin vond ik het onderzoeken van waarden en motivaties van bedrijfsleiders een zeer interessant gegeven. Ik keek uit naar de rijke verhalen die bedrijfsleiders kunnen vertellen over zichzelf en hun bedrijf.

Ik heb veel bijgeleerd uit de literatuur over hoe men duurzaamheid en een innovatieve cultuur best implementeert in een bedrijf en aan de processen die hiermee gepaard gaan. Als student die geïnteresseerd is in ondernemerschap, prikkelt dit mijn wil om zelf deel te nemen aan dergelijke processen in het echte bedrijfsleven.

Ik heb echter veel moeite gehad om de informatie uit de literatuurstudie om te vormen tot een antwoord dat kon dienen op mijn deelvragen. Ik heb ook veel moeite gehad om een selectie te maken van onderwerpen die ik ging opnemen in mijn literatuurstudie, omdat duurzaamheid zo'n breed begrip is. Informatie uit de interviews structureren lukte mij veel beter. Ten eerste omdat ik de interviews had opgenomen en later opnieuw kon beluisteren en ten tweede omdat ik echt opging in de verhalen die experts en bedrijfsleiders mij vertelden. Ik kon het mij allemaal visueel voorstellen omdat hun verhalen zo rijkelijk waren aan bruikbare informatie.

Ik hoop dat steeds meer toekomstige bedrijfsleiders inzien dat ze moeten gaan naar businessmodellen die leiden tot shared value. Innovatieve bedrijven moeten blijven worden opgericht om de technologieën van de toekomst te vormen om ons te redden van de ondergang. Maar we zijn er nog niet. Duurzaamheid en innovatie als mind-set zijn nog niet verankerd genoeg in de maatschappij. Ik zou daarom graag afronden met twee citaten van mensen die ik heb geïnterviewd:

We leven in een consumptiemaatschappij waarin mensen gestimuleerd worden om steeds meer te consumeren. Bedrijven hebben er vaak baat bij dat je om de zoveel jaren een nieuw product bij hen koopt. Door meer duurzame producten op de markt te brengen, die een langere levensduur hebben, riskeert een bedrijf dat haar marktaandeel daalt. Bedrijven compenseren wel veel tegenwoordig, bijvoorbeeld door nieuwe bossen aan te planten voor de CO₂ die ze uitstoten, maar de kern blijft hetzelfde. Ik heb niet het gevoel dat we tot een oplossing zijn gekomen, we zitten nog niet in een maatschappelijke omwenteling waarbij duurzaamheid de kern uitmaakt van de bedrijfsstrategie. De bedrijven die dit wel doen (Umicore, Melotte ed.) zijn naar mijn aanvoelen nog niet dik gezaaid. (Mieke Van Gramberen)

Ik denk dat MVO niet de oplossing is van alle problemen, veel mensen kunnen daaraan werken en hoe meer bedrijven daaraan meewerken, hoe beter, maar ik denk dat dat onze problemen waar we voorstaan niet kan oplossen. Ik denk dat de technologie, de wetenschap de mensheid moet redden. (Karl Huylebroeckx)

Lijst van geraadpleegde werken

- Bright, D.S., Fry, R.E., & Cooperrider D. (2006). Transformative innovations for the mutual benefit of business, society, and environment [Elektronische Versie]. *BAWB Interactive Working Paper Series, 1*, 17-33.
- Coombe, D. (2011). Corporate Citizenship: An Expression of Love [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship, 42*, 93-102.
- Cooperrider, D. (2012). The Concentration Effect of Strengths: How the Whole System "AI" Summit Brings Out the Best in Human Enterprise [Elektronische versie]. *Organisational Dynamics, 1*, 1-36.
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2009). A Journal That Makes a Difference [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship, 33*, 3-6.
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). Mirror Flourishing and the Positive Psychology of Sustainability+ [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship, 46*, 3-12.
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). Editorial: Corporate Citizenship at the Core: It is still about stakeholder engagement and relational practices [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship, 47*, 3-7.
- Cooperrider, D., & Laszlo, C. (2012). Innovation's New Frontier: Start leveraging the power of a large group AI summit [Elektronische versie]. *Leadership Excellence, 29*(3), 14.
- Cooperrider, D.L., & McQuaid, M. (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship, 46*, 71-102.
- Corthouts, F., & Lambrechts, F. (2010). *Inhoudelijke aspecten van leiderschap*. Diepenbeek: UHasselt.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications [Elektronische versie]. *Academy of Management Review, 20*, 65-91.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research [Elektronische versie]. *Academy of Management Review, 14*, 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges [Elektronische versie]. *Academy of Management Journal, 50*, 25-32.

- Fry, R. (2008). Business as an agent of world benefit. Transformative innovations for mutual benefit. *Develop*, 4(3), 8-18.
- Galpin, T. (2013). Creating a Culture of Global Citizenship [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship*, 49, 34-47.
- Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship*, 46, 13-29.
- Glavas, A., & Piderit, S.K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship*, 36, 51-70.
- Kolkata, W.B. (2013). Rethinking the Corporate Reporting Practices towards People, Planet and Profit [Elektronische versie]. *Advances in Management*, 6(7), 1-2.
- Laszlo, C., & Cooperrider, D.L. (2008). Design for sustainable value: A whole system approach. In M. Avital, R.J. Boland & D.L. Cooperrider (Eds.), *Designing Information and Organizations with a Positive Lens* (pp. 15-29), Advances in Appreciative Inquiry Series (Volume 2). Oxford: Elsevier Science.
- Laszlo, C., Sorum Brown, J., Sherman, D., Barros, I., Boland, B., Ehrenfeld, J., Gorham, M., Robson, L., Saillant, R., & Werder, P. (2012). Flourishing: A Vision for Business and the World [Elektronische versie]. *Journal of corporate citizenship*, 46, 31-51.
- Mintzberg, H. (2007). Productivity is killing American enterprise. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 25.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A.R. (1999). Leading people. In A. Nahavandi, & A.R. Melakzadeh (Eds.), *Organizational Behavior: the person-organization fit* (pp. 321-330). New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value [Elektronische versie]. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Preston, L.E., & Donaldson, T. (1999). Dialogue: Stakeholder Management and Organizational Wealth [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, 24, 619-620.
- Scott, S.G., & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity [Elektronische versie]. *Academy of Management Review*, 25, 43-62.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Crown Business.

Smith, J.H. (2003). The Shareholders vs. Stakeholders Debate [Elektronische versie]. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85-90.

Tideman, S.G., Arts, M.C., & Zandee, D.P. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition [Elektronische versie]. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.

Yeganeh, B., & Good, D. (2012). Micro actions: They have macro-impact [Elektronische versie]. *Leadership Excellence*, 29(3), 15.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Londen: Sage.

Bijlagen

Interviewprotocol

Achtergrond

Dit interview is bestemd voor de masterproef "Transformative Innovations For Mutual Benefit", waarin de waarden, mindsets, motivaties van bedrijfsleiders worden onderzocht die het ontstaan van Transformative Innovations bevorderen en hoe de bedrijfsleiders aan die drijfveren zijn gekomen. Geïnterviewden worden geselecteerd op basis van de kennis van het gebied of hun belang bij het onderwerp. Dit zijn bedrijfsleiders/CEO's of experts.

Resultaat interview

Mensen die aan de top staan van een vooraanstaand bedrijf op vlak van duurzaamheid worden geïnterviewd en experts op vlak van transitiedenken voor verantwoorde oplossingen voor een wereld in verandering. Ik probeer te weten te komen of de motivaties, mindsets, waarden die blijken uit de literatuur overeenkomen met de empirie, maar vooral hoe de bedrijfsleiders aan hun denkkader geraakt zijn. Ook probeer ik te achterhalen hoe ze hun drijfveren door hebben kunnen drijven naar alle werknemers in alle lagen van hun bedrijf en of deze overeenstemmen met de literatuur en wat ze uiteindelijk bereikt hebben als organisatie met het doordrijven van transformative innovation.

Werkwijze per interview

Ik omschrijf mijn masterproef kort en waarom ik hen als geïnterviewde heb gekozen. Ik leg dan uit hoe ik de resultaten uit de interviews ga proberen te linken aan die antwoorden die ik gevonden heb in de literatuurstudie. De mensen die ik wil interviewen worden ofwel telefonisch ofwel via e-mail benaderd met de vraag of ze willen meewerken. De context van het interview wordt van tevoren toegestuurd. Er wordt vermeld dat het een open, kwalitatief, semi-gestructureerd interview betreft en dat het om een interview gaat waarin ik de persoonlijke visie en ervaringen van de persoon in kwestie wil horen. Bij voorkeur zal het interview zo'n 45 minuten tot een uur duren en wordt het opgenomen voor een correcte verwerking.

Indeling van het interview

1. Kennismaking (geluidsopnemer testen, akkoord vragen voor gebruik, uitleggen wat ik met de resultaten ga doen)
2. Open, semi-gestructureerd interview
3. Afsluiting interview (nagaan of alle cruciale punten zijn aangehaald)

Het interview

Introductie

Hallo, mijn naam is Matthias Henkens. Ik ben student aan de Universiteit Hasselt en ik studeer Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap. Mijn masterproef gaat over "Transformative Innovations For Mutual Benefit". Ik heb telefonisch contact/contact via e-mail met u gehad waarin ik mijn onderzoek heb gekaderd. Ik ben zeer blij dat u hieraan wilt meewerken aangezien bedrijfsleiders zeer druk bezet zijn. Ik ga de informatie die blijkt uit de interviews linken met een literatuurstudie die ik reeds gedaan heb. Na de interviews en literatuurstudie is het de bedoeling te komen tot een antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag.

Ik ga u enkele vragen stellen over u en uw bedrijf, u kan geen foute antwoorden geven. Als u ergens dieper op in wil gaan, ben ik daar zeer blij mee. Wanneer er onderwerpen zijn die ik niet of onvoldoende aan bod laat komen, dan mag u deze zeker vertellen. Ik zou graag dit interview opnemen zodat ik zeker alle cruciale informatie die u vertelt kan opnemen in mijn onderzoek. Deze informatie blijft vertrouwelijk. Als ik quotes gebruik, dan vraag ik u hiervoor de expliciete toestemming. Heeft u hier bezwaar tegen? Heeft u hier nog vragen over?

Vragen

- 1) Kunt u voor mij kort schetsen wat de kernactiviteiten, missie, visie van het bedrijf zijn?
- 2) Wat zijn de achterliggende waarden, motivaties?
- 3) Hoe denkt u als organisatie de mate van mutual benefit in de toekomst nog verder te ontwikkelen?
- 4) Ik zou graag meer inzicht krijgen in hoe u ertoe gekomen bent om het huidige businessmodel te ontwikkelen, welke waarden, overtuigingen, mindsets u gedreven hebben. Kan u daar meer uitleg over geven?
- 5) Hoe bent u aan die drijfveren gekomen? Zijn deze het gevolg van uw opleiding, opvoeding, bepaalde triggermomenten?
- 6) Hoe is uw organisatie van uw individuele mindset naar een organisationele mindset gegaan? Hoe worden de waarden, ideeën, motivaties van de oprichters/bedrijfsleiders overgeheveld naar de rest van de organisatie?
- 7) Welke voordelen haalt de organisatie uit het feit dat ze aanzien wordt als een duurzame onderneming die streeft naar een betere samenleving?
- 8) Hoe is het bedrijf gegroeid zodat de huidige waarden, overtuigingen, mindsets doorheen de hele organisatie geaccepteerd worden en dat ernaar gehandeld wordt?

- 9) Hoe organiseert men het hele proces zodat er mede-eigenaarschap ontstaat bij werknemers, leveranciers en andere stakeholders? Welke condities moet men in de organisatie creëren zodat de organisatie als geheel mee is?
- 10) Ben ik nog iets vergeten te vragen? Wil u nog iets kwijt wat nog niet aan bod is gekomen?

Lijst met geïnterviewde personen

MVOVlaanderen, Kenniscentrum maatschappelijk verantwoord ondernemen van de Vlaamse overheid, interview: 24 maart 2014 om 14u30, Mechelen, 55 minuten, Gert Van Eeckhout, beleidsondersteuner MVO en sociale economie.

Joker Reizen, duurzaam reizen, opgericht in 1981, interview: 24 maart 2014 om 16u, Mechelen, 38 minuten, Greet Huybrechts, duurzaamheidscoördinator.

Prepared Mind: Total workplace innovation, consultancybedrijf rond sociale innovatie en het heruitvinden van organisatiestructuren, opgericht begin 2013, interview: 25 maart om 17u, Leuven, 1 uur en 1 minuut, Benny Corvers, people manager en strategisch adviseur voor organisatiebrede ICT en HR transformaties (mede-oprichter).

Roltex, dienbladen en ploycarbonate glazen, 5^{de} generatie, interview: 26 maart om 10u30, Erenbodegem, 55 minuten, Karl Huylebroeckx, General Manager (Introductie van MVO in het bedrijf).

TRI-VIZOR, cross supply chain orchestrator, transportsector, opgericht op 18 november 2008, interview: 28 maart om 18u45, Diepenbeek, 38 minuten, Bart Vannieuwenhuyse, Research director (mede-oprichter).

Torfs, retail van schoenen, opgericht in 1918, interview: 31 maart om 16u, Sint-Niklaas, 36 minuten, Wouter Torfs, CEO.

Sustenuto, onafhankelijk strategisch MVO advies- en studiebureau, interview: 7 april om 11u, Brussel, 1 uur en 1 minuut, Koen Vanbrabant, sustainability coach.

Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (FIDO), interview: 8 april om 10u, Brussel, 56 minuten, Dieter Vander Beke, Hoofd cel maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Flanders Synergy, innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, social profit en overheidsbedrijven, opgericht in 2009, interview: 9 april om 10u, Leuven, 56 minuten, Mieke Vangramberen, Algemeen directeur.

Econation, ecologische daglichtoplossingen, opgericht in 2009, interview: 9 april om 13u, Gentbrugge, 35 minuten, Maarten Michielssens, CEO (oprichter).

Slidingdoors, strategische adviesopdrachten, duurzaamheidsverslagen en opleidingen voor overheden, bedrijven en sector- organisaties, opgericht in 1999, interview: 17 april om 10, Brugge, 42 minuten, Anouk Van de Meulebroecke, oprichtster.

Business & Society, Belgian business network for corporate social responsibility, co-create an inclusive, green & responsible business for a sustainable society, opgericht in

1998 (BENSC), interview: 8 mei om 16u, Brussel, Sabine Denis, Change Executive Officer.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Transformative innovations for mutual benefit

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Henkens, Matthias

Datum: **25/08/2014**