

# Hoe verduurzaam je een bedrijfscultuur?

Bedrijven voelen zich in toenemende mate verantwoordelijk voor hun bijdrage aan klimaatverandering. Dit is onder andere te zien aan de groeiende aandacht voor verduurzaming van organisaties. Hierbij ligt de huidige focus vooral bij het vinden van fysieke oplossingen: bedrijfsprocessen worden efficiënter ingericht en zijn vaak minder milieubelastend. Toch blijkt er in de praktijk meestal meer nodig om duurzaamheid in het DNA van een bedrijf te verankeren. De sociale en bedrijfsculturele aspecten van een duurzaamheidstransitie worden hierin vaak nog niet meegenomen. Ten onrechte, want verduurzaming gaat juist over het veranderen van waarden, normen en gedrag.

Door Kyra Weerts, met bijdragen van Sjors Witjes en Walter Vermeulen

Dat de integratie van duurzaamheid in een bedrijfscultuur niet eenvoudig is, blijkt uit de hoge diversiteit aan benaderingen omschreven in de wetenschap. Opvallend is dat succesverhalen uit de praktijk hier nauwelijks in worden meegenomen. Wij onderzochten daarom in hoeverre de verschillende benaderingen omschreven door wetenschappers overeenkomen met de ervaringen van CEO's,

die onder hun bewind duurzaamheid succesvol in het bedrijfs-DNA hebben geïntegreerd. Twee factoren zijn van invloed op de integratie van duurzaamheid in een bedrijfscultuur: het ambitieniveau – met de corresponderende waarden – en de mechanismen waarmee een culturele verandering binnen een bedrijf tot stand wordt gebracht om tot een volgend waardenniveau te komen.

De Rotterdamse bedrijfskundigen Marcel van Marrewijk en Marco Werre identificeren grofweg zes ambitieniveaus waarin bedrijven worden gecategoriseerd. Deze ambitieniveaus worden in de literatuur omschreven als een ladder. Een bedrijf begint onderaan en werkt zich door de verschillende niveaus omhoog. Een overzicht van de verschillende niveaus is te vinden in figuur 1.

- 1. Pre-duurzaam ondernemen:** Er is geen ambitie om iets met duurzaamheid te doen binnen het bedrijf. Sommige stappen die als verduurzaming kunnen worden aangeduid, worden genomen wanneer ze van buitenaf worden gedwongen.
- 2. Compliance-gedreven verduurzaming:** Verduurzaming bestaat uit het bieden van welzijn aan de samenleving om te voldoen aan wet- en regelgeving.
- 3. Winstgerichte verduurzaming:** Hierbij worden sociale, ecologische en ethische aspecten in de bedrijfsvoering geïntegreerd. Verduurzaming wordt gepromoot wanneer dit winstgevend is.
- 4. Zorggedreven:** Economische, sociale en ecologische belangen worden in balans gebracht. Initiatieven gaan verder dan naleving van de wet- en regelgeving en winstoverwegingen en omvatten zorg voor de planeet, sociale verantwoordelijkheid en menselijk potentieel.
- 5. Synergetisch:** Een win-together-aanpak. Duurzaamheid is belangrijk en onvermijdelijk voor vooruitgang.
- 6. Holistisch:** Duurzaamheid is geïntegreerd in elk aspect van de organisatie. Duurzaam ondernemen is de enige optie.



Figuur 1: Zes bedrijfswaarde- en ambitieniveaus voor de integratie van duurzaamheid binnen een bedrijf, volgens Marcel van Marrewijk en Marco Werre.



Naast deze verschillende ambitieniveaus en centrale waarden omschrijft de Amerikaanse organisatiekundige Joanne Martin grofweg drie verschillende perspectieven voor het veranderen van een bedrijfscultuur.

**Perspectief 1** gaat uit van integratie en geeft leiders een centrale rol in het faciliteren van een verandering in bedrijfscultuur. Hierin is het van belang dat werknemers gelijktijdig een vorm van onzekerheid én psychologische veiligheid ervaren. Onzekerheid ten opzichte van de oude denkwijze, door het benadrukken van de negatieve gevolgen voor het bedrijf als op de huidige manier wordt doorgedaan. Veiligheid door als leider dit vacuüm op te vullen met een duidelijke visie, die richting geeft aan de activiteiten binnen het bedrijf. Inbedding vindt plaats door sleutelposities in te laten vullen door mensen die de nieuwe visie delen. Maar ook door het creëren van rituelen, bedrijfstradities en symbolen, die een gevoel van veiligheid en saamhorigheid voor de nieuw ingeslagen weg faciliteren.

Volgens **perspectief 2** worden waarden, normen en de bedrijfscultuur op afdelings- of vestigingsniveau bepaald. Cultuur wordt

gezien als een verzameling van waarden van individuen, die overigens tegenstrijdig kunnen zijn. Het is van belang dat werknemers ten minste de centrale waarden van het bedrijf delen, waardoor een bepaalde vorm van stabiliteit en saamhorigheid wordt ervaren. Cultuurverandering vindt plaats door differentiatie, voortkomend uit individuele cultuurverschillen tussen werknemers en invloeden van buiten de organisatie. Deze zijn vaak lokaal en incrementeel.

**Perspectief 3** schrijft cultuurverandering toe aan het aanpassingsvermogen van het individu aan externe veranderingen. Consensus en continuïteit worden verworpen en gezien als abstracte illusies die door het management gecreëerd zijn voor controle. Een vage bedrijfsvisie en vage evaluatiecriteria bieden werknemers de ruimte te experimenteren en leiden tot een verhoogd gevoel van autonomie en veiligheid. Cultuurverandering ontstaat door fragmentatie. Externe veranderingen kunnen ertoe leiden dat de bedrijfsvisie na een periode anders geïnterpreteerd wordt. Individuen passen zich aan aan de veranderende omstandigheden en brengen zo een cultuurverandering tot stand.

### **Wat gebeurt er in de praktijk?**

Wij analyseerden zes boeken waarin CEO's hun ervaringen deelden over de succesvolle integratie van duurzaamheid binnen het bedrijf. Hierin omschreven zij welke problemen ze tegenkwamen en hoe ze deze te lijf gingen. In de volgende alinea's lichten we toe welke bedrijven en CEO's we onderzocht hebben en delen we hun visies en ervaringen op het gebied van het tot stand brengen van een bedrijfscultuur die verduurzaming faciliteert.

#### **Patagonia**

Outdoor-kleding en -uitrusting producent *Patagonia* begon als elk ander bedrijf en besteedde in de beginjaren weinig aandacht aan de impact op het milieu. Toen het zich realiseerde dat het in het productieproces onnodige schade aan het milieu toebreacht, maakte het een drastische wending. Een verandering werd ingezet met als doel naast winstoverwegingen of wet- en regelgeving ook te kijken naar de milieupact en de sociale verantwoordelijkheid van het bedrijf. Sindsdien zijn alle *Patagonia* kledingstukken gemaakt van 100% biologisch katoen, introduceerde het gerecycled ondergoed en fleecen en informeert het klanten over de sociale en milieupact van haar producten op het

eigen platform *Footprint Chronicles*. In het boek *The Responsible Company* beargumen-teren eigenaar en oprichter Yvon Chouinard en Vincent Stanley (co-editor van Patagonia's *Footprint Chronicles*) dat de meest fundamentele culturele veranderingen beginnen aan de rand van het bedrijf en zich langzaam een weg werken naar de kern. Culturele veranderingen zijn decentraal en worden lokaal geïnitieerd. Dit gezegd hebbende: ze erkennen ook dat geen enkel formeel bedrijfsinitiatief succesvol kan zijn, zonder ondersteuning van bovenaf of op zijn minst een interventie.

### **Herman Miller Inc.**

Fabrikant van kantoormeubilair *Herman Miller* baseerde haar duurzaamheidsstrategie op haar visie op goed ontwerp. Deze methode stelt dat een goed ontwerp geen afval kent. Voormalig directeur Dick Ruch benadrukt in zijn boek dat winstgevendheid en de verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een betere leefbare samenleving, elkaar niet hoeven uit te sluiten. Met deze sterke visie en strategie sloeg Herman Miller Inc. een nieuw pad in. Dick Ruch stelt dat actief en overtuigend leiderschap bij deze transitie cruciaal is geweest. De bedrijfstop overtuigde sceptici van de nieuwe aanpak, stelde de juiste mensen aan op de juiste posities en gaf zelf het goede voorbeeld.

### **Whole foods market**

Whole foods market was de eerste organisch gecertificeerde supermarkt in Amerika. Hoewel dit bedrijf gestart is vanuit een duurzaamheidsfilosofie, staan John Mackey (medeoprichter) en Raj Sisodia (medeoprichter *Conscious Capitalism*) in hun boek uitgebreid stil bij het waarborgen van de juiste bedrijfscultuur in een bedrijf. Zij zien dit allereerst als de verantwoordelijkheid van de bedrijfstop. John Mackey en Raj Sisodia stellen dat in een bedrijfscultuur de waarden vertrouwen, gelijkheid, zorgzaamheid, verantwoordelijkheid, transparantie, integriteit en loyaliteit altijd centraal dienen te staan. De waarborging van deze waarden dient bewaakt te worden door de bedrijfstop. Daarnaast onderstrepen ze het belang van een bedrijfscultuur waarin werknemers zich

veilig en gewaardeerd voelen en autonomie hebben over hun eigen beslissingen. Dit bevordert creativiteit en innovatie.

### **Interface**

Na het lezen van de *'Ecology of Commerce'* van Paul Hawken, besloot oprichter Ray Anderson dat Interface, een bedrijf dat tapijttegels produceert, een drastische wending moest nemen. Hij zette een koers in om alle negatieve milieuimpact van zijn bedrijf in 2020 te elimineren. In zijn boek omschrijft hij onder andere hoe hij zijn soms sceptische werknemers overtuigde van de noodzaak het roer om te gooien. Verder onderstreept hij het belang van goed leiderschap wat, met de juiste volgers, een bedrijf succesvol kan transformeren. Anderson neemt daarnaast een samenlevingsbreed perspectief in als het gaat om gedragsverandering. Zo bekritiseert hij universiteiten omdat deze te weinig vakken aanbieden die studenten handvatten aanreiken voor verduurzaming van de wereld.

### **IKEA**

In de jaren tachtig en negentig werd *IKEA* in de media ernstig bekritiseerd op haar milieupraktijken. In beide gevallen was *IKEA* niet goed voorbereid om adequaat te reageren en waren ze niet volledig op de hoogte van het probleem. *IKEA* reageerde defensief en reactief, in plaats van op de voorgrond te staan in deze kwesties. Zodra Anders Dahlvig de leiding had, nam hij een stevig standpunt in over deze milieuproblematiek en na een aantal uitgebreide interne managementdebatten stonden alle neuzen dezelfde kant op. Dahlvig beargumenteert dat de implementatie van een duurzaamheidsstrategie en de bijbehorende bedrijfsculturele verandering, sterk leiderschap vereist. Door de complexiteit van het onderwerp is uitgebreide kennis noodzakelijk om een gefundeerde mening te kunnen formuleren. Veel werknemers hebben daarom een duidelijke visie en leiding nodig om een goed gevoel te kunnen hebben bij de nieuwgekozen richting. Een sterke visie en top-down approach in combinatie met het promoveren van managers die de nieuwe kernwaarden van het bedrijf delen, leidt een bedrijf door een culturele verandering, aldus Anders Dahlvig.

### **Seventh Generation**

*Seventh Generation* verkoopt schoonmaak-, papier- en persoonlijke verzorgingsproducten die zijn ontworpen met oog voor de menselijke gezondheid en het milieu. De naam van het bedrijf is een referentie naar de passage *'in elke overweging moeten we rekening houden met de impact van onze beslissingen op de volgende zeven generaties'* uit de *Great Law* van de Iroquios. Duurzaamheid is verweven met de bedrijfsidentiteit en onderdeel van het DNA. Het gedachtegoed van mede-oprichter Jeffrey Hollender en Bill Breen (co-auteur van *'The Future of Management'*) vormt, in vergelijking met de eerdergenoemde bedrijven, een vreemde eend in de bijt. Zij beargumenteren namelijk dat een hoge mate van ambiguïteit, resulterend in minder verantwoording, noodzakelijk is om de psychologische veiligheid van een werknemer te vergroten. Angstgevoelens op de werkplek dienen alleszins voorkomen te worden, omdat angst endemisch is, aldus Jeffrey Hollender en Bill Breen. Enthousiasme en creativiteit worden gestimuleerd door de minder strenge verwachtingen van het bedrijf, wat resulteert in innovatieve ideeën omdat het werknemers in staat stelt om meer buiten de kaders te denken. Het zorgt ervoor dat werknemers zich verantwoordelijker voelen, omdat ze zelfstandig meer beslissingen kunnen nemen, waardoor hun motivatie toeneemt.

### **Lessen uit de praktijk en wetenschap**

Wat opvalt uit de analyse van de boeken, is de nadruk op leiderschap als katalysator van verandering. Deze komt onder andere voort uit de selectie van de boeken, die allemaal zijn geschreven door (voormalig) CEO's. Maar ook in de perspectieven van Joanne Martin wordt de waarde van leiderschap om een transitie naar een hoger ambitieniveau tot stand te brengen benadrukt.

Om een bedrijfscultuur te creëren die de verduurzaming van een bedrijf ondersteunt, is het allereerst van belang dat de waarden van werknemers overeenkomen met de centrale waarden van het bedrijf. Dit staat los van het





*Whole Foods Market is een voorbeeld van een bedrijf dat al vanaf de oprichting een niet-traditionele waardeoriëntatie hanteerde, met een hoog ambitieniveau voor duurzaamheid.*

ambitieniveau. Wanneer een bedrijf in ambitieniveau verschuift, is het van belang dat de waarden van werknemers mee verschuiven. In de wetenschap wordt deze transitie binnen bedrijven vaak omschreven als een lineair proces. In de praktijk blijkt echter dat dit niet altijd het geval is. De transities die wij analyseerden werden veelal ingezet na een openbaring, waarna drastisch van koers veranderd werd. Deze verandering kan zo radicaal zijn dat in één keer overgestapt wordt van een ambitieniveau, waarin alleen voldaan wordt aan wet- en regelgeving, naar een holistisch gedachtegoed, zoals bij Interface gebeurde.

De succesvolle uitwerking van een veranderde ambitie vraagt om een cultuurverandering. Wetenschappers omschrijven drie verschillende benaderingen om een dergelijke verandering tot stand te brengen. Deze zijn in hun ogen onverenigbaar. Dit terwijl de CEO's in onze analyse impliciet een veranderingsproces omschrijven waarin ze van het ene naar het andere perspectief verschuiven. Bedrijven, die niet startten vanuit een visie waarin duurzaamheid centraal stond (Herman Miller, Interface, IKEA en Patagonia) maar een drastische transitie doorliepen, begonnen in perspectief 1. Door sterk leiderschap werd een verandering ingezet. Het overtuigen

van werknemers van de nieuwe visie en het opzetten van een overeenkomstige bedrijfs-cultuur bleek voor velen een uitdaging. Echter, wanneer de randvoorwaarden stonden, kon een cultuurverandering ook ontstaan vanuit perspectief 2 of 3. Hierbij verandert de rol van de leider van een dirigent naar een meer observerende rol.

Daarnaast kan het interessant zijn de perspectieven aan een tijdsdimensie te koppelen. Dit houdt in dat gedurende de levensloop van een bedrijf ieder perspectief wordt doorlopen. Nieuwe startups kunnen erg gericht zijn op de sterke persoonlijkheid van de oprichtende ondernemer, passend in perspectief 1. Later, wanneer het bedrijf sterk groeit en zich ontwikkelt kan een shift naar perspectief 2 en/of 3 plaatsvinden. Een goed voorbeeld hiervan is Whole Foods Markets.

Verder zien we ook bedrijven die vanaf hun oprichting al een niet-traditionele waardeoriëntatie hanteren, met een hoog ambitieniveau als het gaat om duurzaamheid. In ons geval waren dit Whole Foods Market en Seventh Generation. Deze bedrijven komen voort uit een kritische milieugerichte subcultuur. Dit ambitieniveau heeft een sterke link met perspectief 3, door de sterke nadruk op de connectie met de omgeving. Werknemers

worden geacht de omgeving actief mee te nemen in hun werk, waardoor er ruimte is voor invloeden van buitenaf en een dynamische culturele verandering tot stand komt. De andere bedrijven (Herman Miller, Interface, IKEA en Patagonia) zijn al langer gevestigd, elk met een eigen geschiedenis en transitie van pre-duurzaamheid, compliance gestuurd naar hogere ambitieniveaus. Hierbij kan het interessant zijn te kijken naar de katalysator die een bedrijf aanspoort een dergelijke transitie in gang te zetten. De vier CEO's omschrijven een plotselinge openbaring, veroorzaakt door ontmoetingen met thought leaders (Interface) of door externe kritiek (IKEA), evenals vormen van geleidelijke erkenning van de ernst van de milieu-impact, zoals bij Patagonia en Herman Miller het geval was. **Q**

### **Over de auteurs**

Het rapport van Kyra Weerts (Sustainalize), Walter Vermeulen (Universiteit Utrecht) en Sjors Witjes (Radboud Universiteit) verscheen afgelopen jaar in het *Journal of Cleaner Production*. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. *Journal of Cleaner Production* 203, 1201–1215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.173>