

Invloed en leren bij het milieumanagement van ondernemingen

Frank Wijen

SAMENVATTING Dit artikel analyseert interacties tussen invloeden van belanghebbenden en leerprocessen binnen organisaties, toegepast op milieumanagement. Uit het literatuuroverzicht, waarin aandacht voor typologieën, processen, actoren en dynamische ontwikkelingen, worden twee stellingen afgeleid. Deze worden getoetst aan de hand van longitudinale gevalstudies. Hieruit blijkt dat effectief leren het samenvallen vereist van minimaal drie kritische leerrollen, waarbij invloedrijke actoren nieuwe kennis genereren, verspreiden, toepassen en beschermen. Tevens toont de studie dat organisaties, naarmate ze meer leren, neigen tot een blikveldvernauwing van hun relaties met belanghebbenden, tenzij discontinuïteiten optreden. Deze bevindingen hebben belangrijke implicaties voor academici, ambtenaren en ondernemers.

1 Inleiding

In de organisatie- en managementliteratuur zijn invloed en leren gevestigde terreinen. Invloed of macht is onderdeel van een lange onderzoekstraditie, terwijl leren door organisaties recentelijk sterk voor het voetlicht is gekomen. De interacties tussen beide terreinen zijn echter nauwelijks aan de orde gesteld (Wijen, 2002). Daarom richt dit artikel zich op het grensvlak van deze gebieden, waar de literatuur tot dusver een belangrijk hiaat vertoont. Tevens is dit van praktische relevantie, omdat bestaande invloedssferen bevorderend of belemmerend kunnen werken op feitelijke leerprocessen, die het prestatieniveau van

organisaties sterk bepalen. Anderzijds is het waarschijnlijk dat bestaande kennis binnen een onderneming van belang is bij de vraag voor welke partijen een onderneming zich openstelt. Het artikel richt zich met name op de rol van interne en externe belanghebbenden ('stakeholders') bij deze processen van invloed en leren. Het is toegepast op voor ondernemingen relevante milieukwesties. De *centrale vraag* van het artikel is hoe en waarom invloed van belanghebbenden en leren door organisaties aan elkaar gerelateerd zijn bij het beheren van milieukwesties.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Ik begin met een overzicht van de literatuur van de drie kerngebieden (milieumanagement, invloed en leren). Deze gebieden worden eerst afzonderlijk besproken en vervolgens geïntegreerd. Uit de synthese vloeit een procesmodel voort, waaruit twee hypothesen worden afgeleid. Vervolgens beschrijf ik de wijze waarop het praktijkonderzoek, dat bestond uit gevalstudies, heeft plaatsgevonden. De empirische uitkomsten hiervan worden teruggekoppeld naar de hypothesen, het basismodel en de bestaande literatuur. Ten slotte trek ik conclusies en verstrek aanbevelingen voor academici, beleidsambtenaren en ondernemers.

2 Literatuuroverzicht

Milieumanagement heeft betrekking op de manier waarop een onderneming omgaat met vraagstukken die gerelateerd zijn aan natuurlijke hulpbronnen (Kolk, 2000). Voor organisaties komt de relevantie van milieukwesties voort uit drie bronnen. Wanneer externe partijen de beslissingsvrijheid van een organisatie beknotten, is milieu een beperking (Tietenberg, 1988). Milieu kan echter ook een marktkans vormen, omdat milieuvriendelijke productkenmerken kunnen leiden tot extra omzet (Elkington en Burke, 1989). Ten slotte zijn natuurlijke hulpbronnen vaak onmisbaar voor economische activiteiten (Schumacher, 1973).

Dr. F.H. Wijen is na zijn studie economie aan de Universiteit van Maastricht marketing-manager en zelfstandig ondernemer geweest. Vervolgens is hij gepromoveerd aan de Universiteit van Tilburg, waar hij als senior onderzoeker werkt.

Een spectrum aan strategieën kan worden gehanteerd om milieu als een beperking te beheren (Kolk en Mauser, 2002). Deze variëren van het betwisten van milieuregulering (om geen maatregelen te hoeven nemen) tot zeer proactief gedrag (bijvoorbeeld om het ondernemingsimago op te poetsen). Een tussen-categorie vormen 'vrijwillige' acties, zoals convenanten, die worden ondernomen om strengere wetgeving te voorkomen. In westerse landen is de laatste decenia door groeiende maatschappelijke druk sprake geweest van steeds proactiever ondernemingsgedrag (Hoffman, 1997). Wanneer milieu een markt vormt, dient de 'groenheid' van producten extern gelegitimeerd te worden (Gray, Bebbington en Walters, 1993). De controle door onafhankelijke instanties op milieuvriendelijkheid van producteigenschappen of productieprocessen verschaft producten of organisaties legitimiteit bij potentiële klanten. Het beheer door ondernemingen van milieu als een bron van hulpbronnen heeft in de literatuur vrijwel geen aandacht gekregen, hoewel natuurlijke hulpbronnen in het economisch verkeer van evident belang zijn.

Milieuvraagstukken worden gekenmerkt door systeemcomplexiteit, omdat ze interdependenties creëren tussen veel verschillende partijen. Deze complexiteit bestaat op microniveau, omdat een effectieve aanpak van milieuvraagstukken samenwerking vereist tussen verschillende niveaus en afdelingen van organisaties (Prakash, 2000). Op mesoniveau vinden interacties plaats binnen een productketen, waarbij leveranciers en afnemers kunnen besluiten hun acties op elkaar af te stemmen om de totale milieubelasting van een product te reduceren (Kolk, 2000). Op macro-niveau bestaan relaties tussen verschillende productketens, regio's en generaties (World Commission on Environment and Development, 1987). De economische acties van actoren uit verschillende sectoren hebben mondiale milieugevolgen (bijvoorbeeld in termen van beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen) voor bestaande en komende generaties.

Bij het beheer van milieukwesties kan een aantal belangrijke actoren worden onderscheiden (Boons, De Groene en Batenburg, 1998). Binnen ondernemingen zijn dit met name topmanagement (dat milieubeslissingen neemt), uitvoerend personeel (dat beslissingen implementeert) en milieucoördinatoren (verantwoordelijk voor communicatie en technische ondersteuning). Overheden (belast met regelgeving), leveranciers (die de milieubelasting van een product medebepalen), klanten (die gevoelig kunnen zijn voor 'groene' argumenten) en maatschappelijke groeperingen (die de milieuacties van bedrijven kritisch volgen) zijn significante externe partijen.

Macht of invloed is het vermogen om het gedrag van derden te veranderen (Dahl, 1957). De literatuur over invloed is omvangrijk en omvat uiteenlopende perspectieven, zoals sociale psychologie (Messick en Ohme, 1998), afhankelijkheid van hulpbronnen (Pfeffer en Salancik, 1978), instituties (Tolbert en Zucker, 1996), contingentie (Pfeffer, 1992), collectieve actie (Bacharach en Lawler, 1998) en sociale netwerken (Burt, 1998). Omdat deze literatuur fragmentarisch en onderling moeilijk vergelijkbaar is (Hardy en Clegg, 1996), is het zinvol om een alomvattende, eclectische typologie op te stellen. Hierbij kunnen de volgende vormen van invloed worden onderscheiden: formele invloed (voortvloeiend uit hiërarchische autoriteit of wettelijke afdwingbaarheid), economische macht (voortkomend uit materiële prikkels), sociale invloed (gebaseerd op immateriële normen en waarden), informationele invloed (voortkomend uit de overdracht van informatie), operationele macht (gerelateerd aan het vermogen om beslissingen te implementeren) en coaliserende invloed (gebaseerd op het bundelen van krachten met anderen).

In de meest elementaire vorm zijn bij beïnvloeding een beïnvloedende partij (die beschikt over een waardevolle hulpbron) en een beïnvloede partij (die ontvankelijk is voor de hulpbron) betrokken (Messick en Ohme, 1998). De laatste kan een veelheid aan strategieën ontplooiën als reactie op de aanwezigheid van een hulpbron (Oliver, 1991). Deze strategieën kunnen onder drie hoofdcategorieën worden gerangschikt: volgzaamheid, waarbij de beïnvloede partij de hulpbron van de beïnvloedende actor aanvaardt; tegeninvloed, bestaande uit de poging van de beïnvloede partij om de hulpbron van de beïnvloedende partij te wijzigen; weerstand, waarbij de beïnvloede actor de hulpbron actief afwijst. Wanneer meerdere processen van beïnvloeding samenvallen, kan dit strijdige belangen met zich meebrengen, omdat de betrokken actoren onverenigbare doeleinden nastreven (Cyert en March, 1992). De individuele invloeden heffen elkaar hierbij (deels) op. Anderzijds kunnen samenvallende beïnvloedingsprocessen leiden tot samenwerking (Hardy en Phillips, 1998). Hierbij zijn individuele processen gelijkgericht, waardoor ze elkaar versterken. In de loop der tijd vertonen oorspronkelijk gevormde configuraties van invloeden een sterke neiging tot inertie. Deze verstarring wordt gevormd door machtsimpasses, waarbij actoren met gevestigde belangen veranderingen dwarsbomen die hun macht zouden verminderen (Cyert en March, 1992). Verder hebben veel actoren een voorkeur voor onzekerheidsmijding (Rabin, 1998). Nieuwe contacten, die meer onzekerheid met zich meebrengen dan de bestendinging

van bestaande contacten, worden derhalve doorgaans gemeden.

De recente beïnvloedingsliteratuur heeft zich relatief veel toegelegd op belanghebbenden: individuen of groepen die het gedrag van een organisatie significant beïnvloeden (Mitchell, Agle en Wood, 1997). De toegevoegde waarde van deze literatuur bestaat uit het specificeren van bronnen van invloed en het identificeren van belangrijke actoren waarmee geen directe (contractuele) relaties bestaan. Dit kunnen zowel interne (Schein, 1996) als externe (Freeman, 1984) partijen zijn. Belangrijke interne belanghebbenden zijn uitvoerend personeel (dat operationele problemen oplost), technisch-ondersteunend personeel (dat het productieproces technisch verfijnt) en topmanagement (dat de strategische richting bepaalt en financiële resultaten controleert). Significante externe partijen zijn eigenaren (die kapitaal ter beschikking stellen), leveranciers (die cruciale inputs verschaffen), klanten (waarmee inkomsten worden gegenereerd), concurrenten (die dezelfde markten bedienen), overheden (die naast regelgeving fiscale prikkels verschaffen) en maatschappelijke pressiegroepen (die het ondernemingsimago beïnvloeden door publicitaire acties).

Leren komt voor wanneer een eenheid zijn gedragscapaciteiten vergroot door het verwerken van informatie (Huber, 1991). De literatuur wijst eenduidig twee polaire types leren aan (March, 1991). Explorerend leren treedt op wanneer nieuwe gedragscapaciteiten worden verworven die fundamenteel afwijken van bestaande inzichten. Exploreren refereert aan ontdekking, variatie, effectiviteit, flexibiliteit en innovatie. Een voorbeeld is een olieraffinaderij die zonne-energie gaat opwekken. Exploiterend leren betreft het verder uitdiepen van bestaande inzichten. Exploiteren is verbonden met aanpassing, selectie, efficiëntie, verfijning en implementatie. Illustratief is de raffinaderij die leert met welke filters ze de uitstoot van schadelijke stoffen het beste kan beperken.

In zijn meest basale vorm omvat het leerproces het verwerven en vastleggen van nieuwe kennis (Argote, 1999). Informatie kan worden verworven door experimenteren, waardoor men al doende leert (Levitt en March, 1995). Ook kan men extern aanwezige ('tweedehands') kennis binnenhalen (Miner en Mezias, 1996). Nieuwe kennis wordt vastgelegd in persoonlijke geheugens, documenten, structuren en routines (Argote, 1999; Huber, 1991). Leren op organisatieniveau verschilt van individueel leren doordat kennis binnen organisaties kan worden gedeeld (Weick en Westley, 1996). Door lokaal aanwezige kennis aan andere afdelingen over te dragen, hoeft het wiel niet

steeds opnieuw te worden uitgevonden en ontstaat synergie (Von Hippel, 1994). Daarnaast is bij leren op organisatieniveau de samenstelling van een groep van belang (Argote, 1999). Heterogene groepen gedijen in exploratieve taakomgevingen, omdat de confrontatie van verschillende perspectieven creativiteitsbevorderend is. Homogeniteit is daarentegen gunstig voor de exploitatie van bestaande activiteiten, omdat samenwerking bij de uitvoering van taken gemakkelijker is wanneer de betrokken actoren op dezelfde golflengte opereren.

Zodra organisaties zijn begonnen met het verkennen van bepaalde gebieden, hebben ze de neiging om hun verbintenissen hiermee te bestendigen. Deze padafhankelijkheid, die leidt tot exploiterend leren, wordt ingegeven door een drietal factoren. Cognitieve vertekening treedt op doordat organisaties een hoge ontvankelijkheid hebben voor informatie die gerelateerd is aan reeds bestaande kennis (Bazerman, 1997). Ze absorberen relatief gemakkelijk (en daardoor vaak) kennis die nauw verwant is aan bestaande inzichten (Cohen en Levinthal, 1990). Verder nopen efficiëntieoverwegingen tot het blijven exploiteren van bestaande paden, omdat deze sneller leiden tot tastbare resultaten (March, 1991). Ten slotte zoeken veel actoren nieuwe leeromgevingen niet op, omdat ze onzekerheid willen vermijden (Rabin, 1998).

Verschillende actoren in en rondom organisaties vervullen kritische rollen in het leerproces (Tushman en Nadler, 1996). Ideeëngeneratoren brengen fundamenteel nieuwe ideeën voort. Deze zijn van belang om mentale doorbraken te bewerkstelligen. Interne ondernemers zetten vage ideeën om in concrete acties. Hierdoor worden nieuwe opties omgezet in tastbare resultaten. Bruggebouwers verbinden lokale actoren met externe informatiebronnen. Ze vertalen en verspreiden relevante (externe) informatie binnen de organisatie. Ten slotte moedigen sponsors nieuwe initiatieven aan en bieden ze hiervoor bescherming. Als topmanagers alloceren ze aldus de voor leren benodigde middelen.

Uit de drie literatuuroverzichten kan een dynamisch *procesmodel* worden afgeleid (zie figuur 1). Het model toont een verzameling van relaties tussen belanghebbenden, die bepaalde aanspraken formuleren of verwachtingen koesteren. Deze latente of concrete vraagvormen zetten organisaties aan tot acties. Een hoge mate van tegemoetkoming aan (externe) verwachtingen of aanspraken is mogelijk wanneer organisaties de beschikking hebben over kritische inputs van (interne) actoren. Leren door organisaties vindt plaats als gevolg van tegemoetkoming aan verwach-

tingen of aanspraken, omdat de ervaring van responsieve acties leidt tot een vergroting van de bestaande gedragcapaciteiten. Zodra organisaties een bepaald antwoord hebben geformuleerd, hetgeen een leerproces met zich meebrengt, zijn toekomstige relaties met belanghebbenden een uitvloeisel van eerder aangegane relaties; dit heeft te maken met de neiging tot inertie.

Uit dit model kunnen *hypotheses* worden afgeleid. In dit artikel staan twee stellingen centraal. De eerste hypothese postuleert dat leren door organisaties het effectiefste is wanneer invloedrijke belanghebbenden gelijktijdig minstens drie kritische rollen vervullen: bruggenbouwer; sponsor; ideeëngenerator en/of interne ondernemer. Het idee achter deze stelling is dat de verschillende rollen complementair zijn en dus alle aanwezig moeten zijn om effectief leren op organisatieniveau mogelijk te maken. Bovendien moeten de actoren die deze rollen vervullen, bekleed zijn met voldoende macht; anders blijven hun inspanningen vruchteloos.

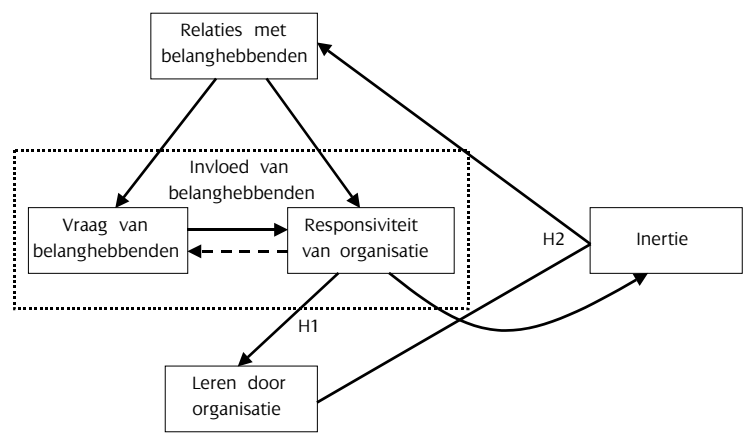
De tweede hypothese postuleert dat naarmate organisaties meer leren op bepaalde gebieden, hun verzamelingen van belanghebbenden stabiel, homogener en operationeler van aard worden. Deze stelling verwoordt dus de neiging van organisaties om meer gefocust te worden in hun relaties met belanghebbenden naarmate ze op bepaalde gebieden meer inzichten verwerven. Hun blikveld vernauwt en ze vertonen een neiging tot inertie.

3 Empirische methode

Voor de toetsing van de geformuleerde hypotheses heb ik *gevalstudies* ('casestudies') uitgevoerd. De gevalstudie is een empirische methode om het 'hoe' en 'waarom' van een sociaal fenomeen binnen zijn feitelijke context te onderzoeken (Yin, 1994). Het is een geschikte methode om de simultane aanwezigheid van meerdere causale factoren en het verloop van dynamische processen te bestuderen (Ragin, 1987). Om de werkbaarheid van de methode te toetsen en de vraagstelling te verfijnen, heb ik eerst een uitvoerige teststudie uitgevoerd bij een grote chemische onderneming. Vervolgens heb ik zes grote ondernemingen bestudeerd die actief zijn in uiteenlopende sectoren: afvalverwerking, elektronica, energievoorziening, financiële dienstverlening, gezondheidszorg en voedingsmiddelen.

Ruim zestig halfgestructureerde vraaggesprekken (van elk ongeveer een uur) vormen de hoofdmoot van de data. Verder heb ik de bedrijfslocaties bezocht en 260 secundaire documenten bestudeerd, waaronder

Figuur 1. Interacties tussen invloed en leren



milieu- en financiële jaarverslagen, beleidsplannen, adviesrapporten en krantenartikelen. De vraaggesprekken omvatten twee rondes (met een tussenperiode van bijna twee jaar) om longitudinale veranderingen te observeren. Bij de eerste ronde zijn alle belangrijke interne en externe belanghebbenden betrokken, terwijl de vraaggesprekken in de tweede ronde beperkt zijn tot centrale informanten. Alle gesprekken, saillante indrukken van bezoeken en relevante onderdelen van secundaire documenten zijn uitgeschreven. Hierna heb ik alle transcripten geanalyseerd op een gestandaardiseerde wijze. Ze zijn gecodeerd met behulp van een kwalitatief softwarepakket (Atlas/ti), waarbij de codes betrekking hebben op kernelementen van de stellingen. Vervolgens zijn verslagen van gevalstudies gemaakt op basis van gecodeerde stukken tekst. Deze van referenties voorziene verslagen heb ik geanonimiseerd en omgezet in de uiteindelijke analyses van de gevalstudies.

4 Resultaten van de praktijkstudie

Analyse van de data leverde de volgende *resultaten* op. De eerste hypothese wordt ondersteund door de empirische bevindingen. In vijf organisaties met een (vrij) hoog leervermogen zijn invloedrijke actoren aan te wijzen die gezamenlijk steeds drie of vier kritische leerrollen vervullen. Bij de eerste casus heeft de onderneming, door de bezielende invloed van de directeur-generaal, milieuwwaarden hoog in het vaandel. Eén van haar kerndoelstellingen is duurzaam ondernemen, waaraan ruime (financiële) middelen worden toegekend. Dit manifesteert zich onder meer door een actieve milieucoördinator, die de duurzaamheidsstrategieën van de raad van bestuur overbrengt

naar de verschillende werkmaatschappijen. Tevens is de milieucoördinator actief in externe fora, waarin via brainstormsessies wordt geprobeerd om het abstracte concept duurzaam ondernemerschap te vertalen naar de weerbarstige praktijksituatie. In deze onderneming zijn dus de rollen van bruggenbouwer, sponsor en ideeëngenerator aanwezig, maar is er geen duidelijke interne ondernemer aan te wijzen. De organisatie is vrij goed in explorerend leren, het verkennen van de grenzen van duurzaam ondernemen, en minder sterk in exploiterend leren, het efficiënt benutten van inputs. Dit is logisch gezien de aanwezigheid van een grensverleggende ideeëngenerator, terwijl de rol van een op concrete resultaten gerichte interne ondernemer niet gearticuleerd aanwezig is.

Bij de tweede casus bedient de onderneming een snel groeiende 'groene' markt. Haar productiecapaciteit bleef in het verleden echter achter, omdat lokale overheden en milieugroeperingen formele bezwaren tegen uitbreiding maakten. De onderneming heeft geleerd hoe ze aan de wensen van deze onvermijdelijke partijen tegemoet kan komen en is nu relatief succesvol in de realisatie van haar uitbreidingsambitie. Binnen het bestaande institutionele kader probeert de organisatie haar 'groene' productiecapaciteit zo sterk mogelijk uit te breiden, waarbij exploiterend leren zich voordoet. Bij deze onderneming vervult de directeur van de groene 'business unit' gelijktijdig de rollen van bruggenbouwer, sponsor en interne ondernemer. Hij verbreidt de inzichten uit zijn uitgebreide externe contacten binnen de 'business unit'. Als directeur heeft hij ruime formele macht en kan hij voldoende middelen beschikbaar stellen om de 'groene' productiecapaciteit uit te breiden. Ten slotte zorgt de directeur ervoor dat concrete maatregelen worden genomen om de gestelde doelen te bereiken. Een grensverleggende ideeëngenerator, die explorerend leren mogelijk maakt, is echter niet aanwezig.

De derde organisatie bedient eveneens een milieumarkt. Ze heeft een zeer geoutilleerd commercieel apparaat opgebouwd, waardoor ze haar goede imago heeft weten te vertalen in sterke omzetgroei. Tevens staat ze onder sterke druk van lokale autoriteiten, want ze voldoet niet aan de heersende regelgeving omtrent de interne milieu-inrichting. De directeur-generaal van deze onderneming toont zich een ruimhartig sponsor en ondersteunt milieufacties met ambitieuze milieudoelstellingen en ruime financiële middelen. Uitvoerend personeel vervult de rol van interne ondernemer. Het bedenkt, doorgaans op individuele basis, oplossingen voor nijpende interne milieuproblemen. Hierbij wordt het gestimuleerd door individuele premies voor goede ideeën. Op-

vallend is echter dat er geen echte bruggenbouwer kan worden geïdentificeerd. Hierdoor worden eisen van regelgevers binnen deze grote organisatie slecht gecommuniceerd en worden lokale oplossingen voor milieuproblemen nauwelijks met collega's uitgewisseld. De vierde onderneming ziet zich gesteld voor de noodzaak om, onder dreigende strenge wetgeving van de Europese Unie, de milieuresultaten van haar producten 'vrijwillig' te verbeteren. Binnen de onderneming wordt een actieplan afgesproken en alle interne partijen zetten zich in om minder milieubelastende producten te ontwerpen en produceren. De onderneming heeft een hoge leercapaciteit met betrekking tot het spaarzaam gebruik van grond- en hulpstoffen. Alle vier de rollen zijn prominent aanwezig: de directie als sponsor door zich in woord en daad te committeren aan de afgesproken milieudoelen; de milieucoördinator als bruggenbouwer door inzichten uit zijn externe relaties te delen met collega's en door een interne liaisonfunctie te vervullen; het onderzoekslaboratorium als generator van nieuwe ideeën door innovatieve oplossingen te bedenken; en de inkoop- en ontwikkelingsafdelingen als interne ondernemer door innovatieve concepten om te zetten in andere inkoop- en productiepraktijken.

Bij de vijfde casus hebben lokale overheden de bestudeerde organisatie onder druk gezet om een intern milieuzorgsysteem in het leven te roepen. Als gevolg hiervan bekwaamt deze onderneming zich in een dergelijk systeem. Hierbij vervullen externe en interne belanghebbenden kritische rollen. Het hoofd van de divisie waaronder milieu ressorteert, sponsort via het stimuleren van milieustrainingen en de toekenning van voldoende financiële middelen. De milieucoördinator bouwt bruggen doordat hij inzichten uit externe milieuplatforms intern verbreidt en hij de 'linking pin' (verbindende schakel) is tussen diverse interne werkgroepen. Innovatieve ideeën worden voornamelijk gegenereerd binnen externe platforms, waar 'best practices' worden uitgewisseld. Ten slotte vertalen interne werkgroepen gestelde milieudoelen in concrete acties op de werkvloer.

In de laatste gevalstudie noopt een crisis in een bepaalde sector, die mede is veroorzaakt door strenge milieuregelgeving, een platformorganisatie tot het bedenken van nieuwe economische activiteiten in een sterk getroffen regio. De betrokken partijen, die alle regionale maatschappelijke geledingen vertegenwoordigen, slagen er door eensgezinde acties in om kennis betreffende een nieuwe sociaal-economische infrastructuur te ontwikkelen. Hiervoor hebben ze een regionaal platform opgericht. Ook in deze casus zijn alle vier de leerrollen duidelijk aanwezig: de directeur

van een lokaal prominente onderneming als sponsor door middel van de toekenning van een startsubsidie en zijn managementervaring; ad-hoc brainstorm-groepen als ideeëngeneratoren; de platformmanager als interne ondernemer door veelbelovende ideeën uit te werken; en de leden van het regionale platform als bruggenbouwers door elkaars relatienetwerken onderling 'uit te lenen'.

De tweede hypothese wordt deels gefalsificeerd. Alle bevindingen uit de eerste observatieperiode bevestigen de stelling: de verzamelingen van belanghebbenden zijn meer gefocust bij organisaties die relatief veel inzichten op een bepaald gebied hebben geaccumuleerd. De eerste en laatste casus worden gekenmerkt door een relatief korte periode waarin de betreffende organisaties kennis op relevante milieugebieden hebben opgebouwd. Ze zijn nog in een explorerende fase en oriënteren zich breed bij het leggen en onderhouden van contacten met belanghebbenden. Zo heeft de eerste onderneming brainstormsessies met de nationale overheid en ondernemingen in andere sectoren over het vormgeven van industriële duurzaamheid. In de laatste casus proberen heterogene maatschappelijke actoren gezamenlijk nieuwe regionale economische activiteiten te initiëren en stimuleren. De tweede en vierde onderneming daarentegen zijn al geruime tijd bezig met de accumulatie van kennis op voor hen relevante milieuterreinen. Ze zijn hoofdzakelijk gericht op de exploitatie binnen duidelijk omliggende kaders. Hun contacten bestaan al relatief lang, zijn vrij homogeen van aard en richten zich vooral op operationele aspecten. De tweede onderneming heeft bijvoorbeeld geleerd hoe ze slagvaardiger de steun kan verwerven van lokale overheden en andere actoren die inspraak hebben bij het verstrekken van milieuvergunningen voor de uitbreiding van duurzame productiecapaciteit. Bij de vierde casus heeft de onderneming een ruime technische kennis opgebouwd omtrent eco-efficiënt produceren en vindt regelmatig intern werkoverleg plaats om gekwantificeerde kortetermijndoelstellingen te behalen. De derde en vijfde gevalstudies zijn qua leervermogen en oriëntatie gesitueerd tussen deze uitersten. Ze hebben weliswaar enige routines opgebouwd om relevante milieusituaties te beheersen, maar zijn tevens nog enigszins zoekende naar (nieuwe contacten die leiden tot) betere oplossingen.

De resultaten van de tweede ronde zijn gemengd. De eerste onderneming heeft meer geleerd, terwijl ze relatief veel nieuwe contacten heeft aangeknoopt met een grote heterogeniteit en een hoog strategisch karakter. Saillant zijn met name de komst van een

nieuwe milieucoördinator, afkomstig uit een andere bedrijfstak, en een nieuwe algemeen directeur, na overname door een buitenlandse concurrent. Hetzelfde geldt voor de tweede en derde casus. Na een fusie met een branchegenoot verschuiven de contacten van de tweede onderneming van het regionale naar het nationale niveau en verschijnen nieuwe belanghebbenden (maatschappelijke actoren, marktpartijen, andere divisies) op het toneel. Bij de derde casus worden, na een sterke omzetgroei en grote problemen met de naleving van de milieuvergunning, nieuwe milieucoördinatoren aangesteld op 'corporate', divisie- en vestigingsniveau. Opvallend is dus dat zich bij deze drie ondernemingen discontinuïteiten (plotse-linge grote veranderingen) hebben voorgedaan. Tevens is bij de derde casus relevant dat de onderneming heeft onderkend dat ze belangrijke aanspraken van belanghebbenden (lokale overheden) niet consistent kan negeren. Als gevolg van de discontinuïteiten bij deze drie organisaties is hun oriëntatie breder geworden. De co-evolutie van leervermogen en oriëntatievernaauwing voldoet bij de overige drie organisaties wel aan de gepostuleerde stelling. Deze ondernemingen blijken tijdens de tweede meting meer geleerd te hebben op de voor hen relevante milieuterreinen, terwijl ze meer gefocust zijn in hun contacten met belanghebbenden.

5 Discussie en conclusies

De empirische resultaten leiden tot aanpassing van het basismodel. Het nieuwe model omvat ook verwachtingen en aanspraken van belanghebbenden om radicale veranderingen door te voeren. Deze claims zijn, tot op zekere hoogte, een uitvloeisel van de voortdurende weerstand van organisaties tegen eerdere verwachtingen of aanspraken van belanghebbenden. De *centrale vraag* kan dus als volgt worden *beantwoord*. Invloeden van belanghebbenden komen voor wanneer actoren een 'vraag' (een aanspraak of verwachting) formuleren of een 'aanbod' (een hulpbron ter inwilliging van een vraag) doen. Wanneer belangrijke belanghebbenden een aan milieu gerelateerde vraag formuleren, worden organisaties aangezet tot acties. Echter niet alle stimulansen leiden tot conformerende acties. Organisaties bestaan uit actoren met verschillende belangen en doelstellingen. Wanneer de beoogde acties negatieve effecten hebben op de belangen van belangrijke actoren binnen organisaties, is onderhandeling of weerstand het meest waarschijnlijke antwoord van de organisatie. Als organisaties eenmaal een bepaald antwoord hebben geformuleerd, is het onwaarschijnlijk dat ze in de toe-

komst bij soortgelijke kwesties anders zullen reageren indien dit zou leiden tot een verschuiving van invloedssferen. Het formuleren van een conformerend antwoord door een organisatie vereist het op één lijn krijgen van belangrijke actoren binnen een organisatie. Dit gebeurt wanneer stimulansen van vragen- de belanghebbenden hetzij verenigbaar zijn met de doelstellingen van interne actoren die betrokken zijn bij de beantwoording hiervan, hetzij wanneer deze actoren niet (redelijkerwijs) weerstand kunnen bieden aan de gestelde vraag. Inwilliging vereist specifieke cognitieve capaciteiten. Aan de vraag van een belanghebbende wordt effectief tegemoetgekomen wanneer invloedrijke actoren hun acties op elkaar afstemmen alsmede gelijktijdig kritische rollen vervullen voor wat betreft de allocatie van de vereiste hulpbronnen om kennis te genereren, te verspreiden en toe te passen. Organisaties vergroten hun gedragscapaciteiten door tegemoetkoming aan verwachtingen of aanspraken. Hoe meer organisaties op een specifiek terrein leren, hoe meer ze geneigd zijn om bestaande praktijken te verbeteren. Wanneer toekomstige problemen van een soortgelijke aard optreden, hebben organisaties de neiging om hun blikveld, zoals bepaald door de verzameling van relevant geachte belanghebbenden, te versmallen. De sterke neiging tot inertie – ingegeven door machtsimpasses, leerpaden en onzekerheidsmijding – kan echter worden doorbroken doordat belanghebbenden vragen om radicale verandering. Een dergelijke vraag vloeit voort uit de voortdurende weerstand tegen belangrijke verwachtingen of aanspraken dan wel uit causaal niet gerelateerde claims.

Dit artikel heeft inzicht verschaft in de relaties tussen invloeden van belanghebbenden en leren door organisaties op het gebied van milieumanagement, hoewel de resultaten ervan waarschijnlijk breder toepasbaar zijn. Op grond van de uitkomsten kunnen de volgende *aanbevelingen* worden gedaan. Wetenschappers zouden raakvlakken tussen invloed en leren meer moeten bestuderen, want er bestaat een belangrijk potentieel voor kruisbestuiving. De perceptie van invloedrijke actoren, alsmede de wijze waarop organisaties reageren op invloeden van belanghebbenden wordt immers mede bepaald door het leervermogen dat organisaties hebben. Anderzijds wordt leren in en rondom ondernemingen belemmerd of bevorderd door de wijze waarop belangrijke actoren informatieverwerkingsprocessen vormgeven. Tevens zouden wetenschappers meer aandacht moeten schenken aan longitudinale ontwikkelingen van bedrijfsprocessen. Bij de helft van de gevalstudies veranderde de relevante verzameling van belanghebbenden immers ingrijpend gedurende

de observatieperiode. Deze veranderingen zouden bij een eenmalige observatie niet snel aan het licht komen.

De overheid kan de effectiviteit van haar milieubeleid verhogen door stringenter doelen op te leggen, met name wanneer deze kunnen leiden tot een spaarzamer gebruik van grond- en hulpstoffen (waarbij ondernemingen tevens kostenvoordelen behalen). Ondernemingen zijn immers wars van veranderingen, zeker wanneer deze nieuwe beperkingen met zich meebrengen. Wanneer organisaties (door middel van regelgeving) gedwongen worden hun praktijken te wijzigen, leidt dit vaak niet alleen tot betere milieuprestaties, maar ook tot kostenbesparingen. De overheid zou tevens organisatorische maatregelen (zoals een gecertificeerd milieuzorgsysteem) moeten opleggen aan bedrijven die bij voortduring slechte milieuprestaties afleveren. Ondernemingen die kennelijk niet het leervermogen hebben om aan milieuregelgeving te voldoen, kunnen door (gedwongen) implementatie van een formeel systeem hun milieuzorg beter organiseren. Tevens zouden voorlopers op milieugebied meer met raad en daad moeten worden bijgestaan. Hun voornaamste barrière is immers niet het voldoen aan regelgeving, maar het vinden van oplossingen die elders nog niet beschikbaar zijn.

Ondernemingen zouden zich moeten realiseren dat alleen geconcentreerde acties effectief zijn. Dit brengt de noodzaak met zich mee om de acties van verschillende organisatorische eenheden op elkaar af te stemmen. Situaties waarbij de directie ambitieuze milieudoelstellingen formuleert maar vervolgens niet de middelen hiervoor verschaft (bijvoorbeeld door onvoldoende personele en financiële middelen te geven om deze doelen te implementeren), zijn hierbij uit den boze. Bovendien dienen ondernemingen voldoende bevoegdheden te verstrekken aan bij milieukwesties belangrijke actoren. Milieucoördinatoren, die doorgaans staffuncties vervullen, kunnen vaak geen milieumaatregelen 'afdwingen', waardoor de neiging bestaat om verstrekte adviezen te negeren. Verder dienen ondernemingen hun milieupraktijken regelmatig aan te passen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Wat op een bepaald moment een 'proactieve' oplossing is, kan immers snel door nieuwe technieken of maatschappelijke normverschuivingen worden achterhaald. Kortom, ook op milieugebied moeten ondernemingen met de tijd meegaan. Verder dienen organisaties financiële nevenproducten van milieuacties mee te nemen in hun calculaties. Naast een verbeterd imago kunnen deze immers vaak leiden tot kosteneffectievere oplossingen, waardoor ogenschijnlijk dure milieumaatregelen toch financieel interessant kunnen zijn. ■

Literatuur

- Argote, L., (1999), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Bacharach, S. en E. Lawler, (1998), Political alignments in organizations; Contextualization, mobilization, and coordination, in: R. Kramer en M. Neale (redactie), *Power and influence in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bazerman, M., (1997), *Judgment in managerial decision making*, 4de ed., John Wiley and Sons, New York.
- Boons, F., A. de Groene en R. Batenburg, (1998), *Milieubarometer 1997: Milieumaatregelen van de Nederlandse industrie*, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Burt, R., (1998), Personality correlates of structural holes, in: R. Kramer en M. Neale (redactie), *Power and influence in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Cohen, W. en D. Levinthal, (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- Cyert, R. en J. March, (1992), *A behavioral theory of the firm*, 2de ed., Blackwell Publishers, Cambridge.
- Dahl, R., (1957), The concept of power, in: *Behavioral Science*, vol. 20, pp. 201-215.
- Elkington, J. en T. Burke, (1989), *The green capitalists; How to make money and protect the environment*, Victor Gollancz, London.
- Freeman, E., (1984), *Strategic management; A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Marshfield.
- Gray, R., J. Bebbington en D. Walters, (1993), *Accounting for the environment; The greening of accountancy, part II*, Paul Chapman Publishing, London.
- Hardy, C. en S. Clegg, (1996), Some dare call it power, in: S. Clegg, C. Hardy en W. Nord (redactie), *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London.
- Hardy, C. en N. Phillips, (1998), Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, in: *Organization Science*, vol. 9, no. 2, pp. 217-230.
- Hoffman, A., (1997), *From heresy to dogma; An institutional history of corporate environmentalism*, The New Lexington Press, San Francisco.
- Huber, G., (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, in: *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 88-115.
- Kolk, A., (2000), *Economics of environmental management*, Financial Times/ Prentice Hall, Harlow.
- Kolk, A. en A. Mauser, (2002), The evolution of environmental management: From stage models to performance evaluation, in: *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, 14-31.
- Levitt, B. en J. March, (1995), Chester I. Barnard and the intelligence of learning, in: O. Williamson (redactie), *From Chester Barnard to the present and beyond*, uitgebreide ed., Oxford University Press, New York.
- March, J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science*, vol. 2, no. 1, pp. 71-87.
- Messick, D. en R. Ohme, (1998), Some ethical aspects of the social psychology of social influence, in: R. Kramer en M. Neale (redactie), *Power and influence in organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Miner, A. en S. Mezas, (1996), Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research, in: *Organization Science*, vol. 7, no. 1, pp. 88-99.
- Mitchell, R., B. Agle en D. Wood, (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, in: *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.
- Oliver, C., (1991), Strategic responses to institutional processes, in: *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 145-179.
- Pfeffer, J., (1992), *Managing with power; Politics and influence in organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J. en G. Salancik, (1978), *The external control of organizations; A resource dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- Prakash, A., (2000), *Greening the firm; The politics of corporate environmentalism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rabin, M., (1998), Psychology and economics, in: *Journal of Economic Literature*, vol. 36, maart, pp. 11-46.
- Ragin, C., (1987), *The comparative method; Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, University of California Press, Berkeley.
- Schein, E., (1996), Three cultures of management: The key to organizational learning, in: *Sloan Management Review*, herfst, pp. 9-20.
- Schumacher, E., (1973), *Small is beautiful; Economics as if people mattered*, Harper and Row, New York.
- Tietenberg, T., (1988), *Environmental and natural resource economics*, 2de ed., Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Tolbert, P. en L. Zucker, (1996), The institutionalization of institutional theory, in: S. Clegg, C. Hardy en W. Nord (redactie), *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London.
- Tushman, M. en D. Nadler, (1996), Organizing for innovation, in: K. Starkey (redactie), *How organizations learn*, International Thomson Business Press, London.
- Von Hippel, E., (1994), 'Sticky information' and the locus of problem solving: Implications for innovation, in: *Management Science*, vol. 40, no. 4, pp. 429-439.
- Weick, K. en F. Westley, (1996), Organizational learning: Affirming an oxymoron, in: S. Clegg, C. Hardy en W. Nord (redactie), *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London.
- Wijen, F. (2002), *Stakeholder influence and organizational learning in environmental management*, dissertatie, CentER, Universiteit van Tilburg.
- World Commission on Environment and Development, (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford.
- Yin, R., (1994), *Case study research; Design and methods*, 2de ed., Sage Publications, Thousand Oaks.