

Keihard concurreren en toch mvo?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen: nobel doel, maar staat de markt het wel toe? De ervaringen in de praktijk stemmen somber – van de Chinese speelgoedindustrie tot de Amerikaanse auto-industrie. Het bedrijfsleven zal uit een ander vaatje moeten gaan tappen.

A. Delios doceert aan de National University van Singapore.¹

Moet een onderneming goede arbeidsvoorwaarden bieden omdat ze daar moreel toe verplicht is? Of hebben goede arbeidsvoorwaarden ook een instrumenteel nut? Ahlstrom² lijkt de laatste gedachte aan te hangen: als een organisatie een goed werkklimaat verschaft, dan creëren de medewerkers innovaties waarmee de onderneming kan groeien. Economische groei leidt tot meer welvaart. Die welvaart verspreidt zich (naar we aannemen) in de samenleving en verhoogt daarmee ieders welzijn. Aan deze redenering kleefde echter een belangrijke beperkende veronderstelling. Ahlstrom gaat er impliciet van uit, dat een onderneming met slechts één enkele economische omgeving te maken heeft: de eigen organisatie.

De instrumentele kijk op de organisatie heeft al een lange geschiedenis. Zo'n zeventig jaar geleden schreef Barnard bijvoorbeeld al dat een onderneming een efficiënte manier is om activiteiten te organiseren die mensen niet goed in hun eentje kunnen doen.³ De organisatie is, zo gezien, simpelweg een doeltreffend alternatief voor transacties in de markt,⁴ en vereist in essentie niet meer dan een louter transactionele relatie tussen werkgever en werknemer.

Als een organisatie slechts een bundeling afspraken is tussen de mensen in de onderneming,⁵ dan volstaat een adequate combinatie van prestatieprikkels, organisatiestructuren en taakdefinities om de doelen van de onderneming te bereiken. Door de waardecreatie die ze daarmee creëert, voldoet de organisatie automatisch aan haar maatschappelijke plicht. Deze gedachtegang, en daarmee ook die van Ahlstrom, gaat echter op twee punten mank. Ten eerste wordt geen rekening gehouden met de externe omgevingsfactoren van een organisatie. Ten

tweede wordt over het hoofd gezien dat een organisatie een sociaal wezen is, bevolkt door heuse gemeenschappen van mensen. Een louter economische kijk op de markt en op organisaties is onvolledig en houdt te weinig rekening met sociale aspecten.⁶

In het bijzonder houdt Ahlstrom in zijn betoog geen rekening met het fundamentele gegeven dat waardecreatie nog niet hetzelfde is als rechtvaardige waardeverdeling. Zeker: economische groei kan meer welvaart opleveren. De informele en formele normen en waarden in een samenleving bepalen echter hoe die welvaart vervolgens wordt verdeeld. Ahlstrom negeert dat de beschikbare welvaart wordt verdeeld op basis van onderhandelingen tussen de diverse belanghebbenden. Die onderhandelingen worden beïnvloed door de prikkels en druk waar een organisatie aan onderhevig is als gevolg van de structuur van de bedrijfstak waarin ze opereert.

Ook negeert Ahlstrom dat organisaties een zeer prominente rol vervullen in de samenleving (en dat bovendien in een context: bedrijfsleven, institutionele kader). Een organisatie is geen simpele uitruil van loon en werk die waardecreatie en daarmee automatisch evenveel maatschappelijk welzijn voortbrengt. Een organisatie heeft ook een sociale kant: ze vervult een spilfunctie in het leven van de medewerker. Dat schept een verplichting jegens de 'stakeholders', en vooral de werknemers, die verder reikt dan enkel de betaling van een goed loon voor een degelijke dag werk.

Vandaar ook de veel gehoorde oproep aan ondernemingen om meer verantwoordelijkheid te tonen voor zowel interne als externe stakeholders. Dit raakt direct de vraag, hoe de waarde die een organisatie creëert vervolgens in de samenleving

1. De auteur is te bereiken via andrew@nus.edu.sg. Hij is Garry Bruton, Joep Cornelissen, Jane Lu en Steve Floyd erkentelijk voor hun nuttige commentaar en Yu Shu voor haar uitstekende en snelle assistentie bij het onderzoek.

2. D. Ahlstrom, 'Innovation and growth: How business contributes to society', *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 2010, p. 10-23 (in vertaling tevens opgenomen in deze editie van *Holland Management Review*; red.).

3. C. Barnard, *The function of the executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938.

4. O.E. Williamson, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 1975.

5. M.C. Jensen en W.H. Meckling, 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 305-360.

6. M. Granovetter, 'Economic action and social structure: The problem of embeddedness', *The American Journal of Sociology*, 91(3), 1985, p. 481-510.

Ondernemingen hebben arbeidsvoorwaarden laten verschrallen en tegelijkertijd concessies afgedwongen bij overheden als 'beloning' voor nieuwe investeringen

7. F.W. Taylor, *Principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York en London, 1911, p. 59.

8. Taylor, 1911; zie noot 7.

9. W.G. Ouchi, 'Markets, bureaucracies, and clans', *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, p. 129-141.

10. M. Alvesson en L. Lindkvist, 'Transaction costs, clans and corporate culture', *Journal of Management Studies*, 30, 1993, p. 427-452; A.L. Wilkins en W.G. Ouchi, 'Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance', *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 1983, p. 468-481.

11. M.C. Bolino, W.H. Turnley en J.M. Bloodgood, 'Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations', *Academy of Management Review*, 27(4), 2002, p. 505-522; C.R. Leana en H.J. Van Buren, 'Organizational social capital and employment practices', *Academy of Management Review*, 24(3), 1999, p. 538-555.

wordt verdeeld. Echter, hoe nobel de roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen ook is, het management (hoe goedwillend ook) kan de ogen niet sluiten voor de eisen die de concurren-

tie in de branche en het institutionele kader aan de onderneming stellen. Een onderneming staat of valt nu eenmaal met haar concurrentievermogen. Tegelijkertijd moeten we constateren dat de ontwikkelingen in de wereldeconomie in de jaren negentig en tien de concurrentiedruk hebben opgevoerd ten koste van juist die maatschappelijke bijdrage die een organisatie kan leveren door goed voor werknemers te zorgen. Organisaties hebben arbeidsvoorwaarden laten verschrallen onder verwijzing naar de almaar fellere concurrentiestrijd. Tegelijkertijd hebben zij wel actief overheden bewerkt om (bijvoorbeeld fiscale) concessies af te dwingen in ruil voor nieuwe investeringen.

Mijn stelling is dat het bedrijfsleven zich anders zal moeten opstellen als het werkelijk werk wil maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Topmanagers hebben contact met beleidsmakers bij nationale overheden, invloedrijke personen en allerlei partijen buiten het commerciële bedrijfsleven. Zij zouden zich in die contacten hard moeten maken voor een omslag in formele en informele normen en waarden. Die omslag moet uiteindelijk leiden tot een ware internationale harmonisatie van de normen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Managers zijn nogal eens handige bespelers van markten. Ze kunnen er echter ook voor kiezen om de fraaie woorden over MVO om te zetten in concrete daden. Als zij zich inspannen om de internationale verschillen in formele en informele MVO-normen te verkleinen, kunnen zij hun werknemers beter gaan behandelen zonder daar in de markt meteen voor te worden afgestraft. In dit artikel werk ik mijn pleidooi nader uit. Eerst schets ik echter beknopt, hoe het denken over de relatie tussen werkgever en werknemer zich door de jaren heeft ontwikkeld.

Van ruw ijzer naar siliconen

Als je veel met ruw ijzer werkt, zul je om te beginnen even dom en onverstaanbaar moeten zijn als een stier.
– F.W. Taylor⁷

Onze kijk op de organisatie is nogal veranderd sinds we er enigszins stelselmatig over zijn gaan nadenken, nu zo'n eeuw geleden. Taylor bepleitte in zijn beroemde verhandeling over de essentiële uitgangspunten van het management⁸ een stelselmatische, wetenschappelijke en efficiënte managementstijl. De manager was in zijn ogen een opzichter. Deze moest erop toezien, dat de werknemers zich onophoudelijk op hun taken concentreerden en er niet de kantjes van af liepen. Op basis daarvan kon de productiviteit verder worden opgeschroefd door middel van stelselmatische verbeteringen en de ontwikkeling van een organisatorisch geheugen voor routinetaken.

De manager op de werkvloer – de voorman – zag toe op een louter transactionele werkomgeving. Taken dienden scherp afgebakend en omschreven te zijn. De onderneming verschafte de benodigde middelen om een taak naar behoren te kunnen uitvoeren. Goed werk werd goed betaald, slecht werk slecht.

Nu, een eeuw later, staat het transactionele aspect van de relatie werkgever/werknemer minder nadrukkelijk op de voorgrond. Dit geldt zowel voor de relatie tussen taak en beloning als voor de definitie van het begrip 'werk'. De organisatie van de eenentwintigste eeuw is veelal geen lustoord voor slavendrijvers die hun behoefte aan controle en efficiëntie onverkort kunnen botvieren op de werknemers. De relatie tussen werkgever en werknemer is veel complexer geworden. Zoals al gezegd, is de organisatie vaak de belangrijkste instelling in het leven van de werknemer. Een organisatie is een sociale gemeenschap en een ontmoetingsplaats bij uitstek. Een louter transactionele kijk, waarbij de organisatie wordt 'versmald' tot louter loon naar werken, is een miskennis van de vele rollen die een organisatie in de praktijk nu eenmaal vervult. Tot zover niets nieuws onder de zon. Wel baanbrekend is daarentegen de organisatie die zich laat leiden door expliciet benoemde humane normen en waarden. Die zich uitdrukkelijk bekommert om de medewerker en deze ondersteunt. Die juist weet te profiteren van het feit dat ze zo'n centrale plaats inneemt in het leven van de werknemer, namelijk door ervoor te zorgen, dat de werknemer zich niet alleen economisch en hiërarchisch verbonden weet met de organisatie maar er ook emotioneel mee verbonden is, er loyaal aan is.⁹ De organisatie vergroot hiermee haar controle over het individu, maar niet op de manier die Taylor voor ogen stond. Het gaat om een positieve en sociale band, zodanig dat doel en activiteiten van organisatie en mede-

werker op elkaar aansluiten.¹⁰ Dat laatste opent het perspectief op de wederzijdse baten die investeringen in de relatie met de medewerkers kunnen opleveren. Een sterkere band met de werkgever kan die werkgever meer controle verschaffen maar kan medewerkers ook aansporen om bevlogen inzet en betrokkenheid aan de dag te leggen. Dan heeft de organisatie, die uitdrukkelijk streeft naar een positief en zorgzaam werkklimaat, niet het nakijken in de markt maar versterkt ze juist haar concurrentievermogen.¹¹

In Taylors kijk op de wereld was een informeel groepje medewerkers een aberratie. Tegenwoordig wordt in het organisatiedenken wel erkend hoe belangrijk informele interacties tussen mensen kunnen zijn voor de waardecreatie en het concurrentievermogen van een onderneming. In- en externe netwerken van medewerkers dragen bij aan de afstemming van de organisatie. Ze helpen neuzen één kant op te krijgen en zorgen voor goede voorbeelden die goed doen volgen. Via netwerken krijgen belangrijke medewerkers in een organisatie de benodigde middelen voor activiteiten die het concurrentievoordeel versterken.¹² Een netwerk gestoeld op vertrouwen, interactie en samen delen kan ook meer innovatie voortbrengen.¹³

Ik wil hier niet uitvoerig ingaan op het onderzoek dat al is gedaan naar alle mogelijke sociale verbanden en netwerken in een organisatie. Het gaat mij er nu vooral om te onderstrepen dat een organisatie niet zo maar een verzameling transacties is. De waarde die een organisatie biedt, overstijgt de waarde van alle contracten waarin de relatie tussen de onderneming en het individu expliciet en juridisch is vastgelegd. Het gaat om extra waarde voor zowel de organisatie zelf als voor de individuele medewerker. Juist die extra waarde voor de organisatie maakt het de moeite waard om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Ik bepleit hier geen onversneden altruïsme. Ik zeg niet dat een onderneming zich simpelweg door morele en ethische principes moet laten leiden. Saamhorigheid in de organisatie, een band tussen organisatie en medewerkers, zodanig dat de mensen zich thuis voelen in de organisatie, kan bijdragen aan het concurrentievoordeel. Dat is de visie die vaak doorklinkt in anekdotes over het succes van verlichte organisaties als Google.

Pragmaticus of Pollyanna?¹⁴

Google wordt vaak genoemd als een kenmerkend voorbeeld van een uitstekende werkomgeving waarin goed wordt gezorgd voor de werknemer.

Of het nu in de VS of in Zwitserland is, bij Google zijn de kantoren niet alleen maar uitgerust met computers: er zijn glijbanen en glijpalen (zoals in een brandweerkazerne), hangmatten, gamekamers. Gratis ontbijt, lunch en diner. En allerlei plekken, bijvoorbeeld de eigen bibliotheek, waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en zich kunnen ontspannen.¹⁵ Deze werkomgeving is uitdrukkelijk ingericht om medewerkers te stimuleren creatief te zijn, elkaar op te zoeken en te innoveren. Daar ontleen de zoekmachine en andere activiteiten van Google immers hun concurrentievoordeel aan.

Zo'n omgeving stemt de medewerker ongetwijfeld positief, versterkt de band met de organisatie en stimuleert misschien ook het innoverend vermogen. Welk criterium men ook neemt – innovatie, groei, marktaandeel of de prestatie in de financiële markt – Google is een uiterst succesvolle onderneming. Dit roept een belangrijke vraag op: kan Google zich dit opbeurende werkklimaat permitteren omdat de onderneming zo sterk staat in de markt? Of dankt Google die sterke marktpositie juist aan dat opvallende werkklimaat? Het is de oude kip- of ei-vraag: tonen winstgevende organisaties meer compassie, of zijn organisaties met compassie winstgevender? En ook: kan een organisatie die minder sterk staat in de markt dan Google, en die moet opboksen tegen veranderlijke en ambitieuze concurrenten, zich eigenlijk wel een gul personeelsbeleid veroorloven?

Voor enkele antwoorden op deze vragen kunnen we terecht bij recent onderzoek. Er zijn inderdaad aanwijzingen dat een proactief positief personeelsbeleid kan bijdragen aan het concurrentievermogen.¹⁶ Investeren in mensen, baanzekerheid en een zorgzame opstelling – in plaats van alleen maar de contractuele verplichtingen na te komen – kan bevorderlijk zijn voor het prestatievermogen van de medewerkers, en daarmee voor het concurrentievermogen.¹⁷ Het gaat hierbij veelal om onderzoek met het nobele streven om aan te tonen dat het collectieve prestatievermogen kan worden bevorderd met een zorgzaam personeelsbeleid – denk aan ruimere secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidingskansen, ziektekostenverzekering, enige doorbetaling bij ziekte, flexwerken.¹⁸ In de genoemde studies is vooral gekeken naar de situatie in de VS.

Heeft Google een prettig werkklimaat omdat het zich dat kan veroorloven – of dankt het er zijn marktpositie aan?

12. D.J. Brass, J. Galaskiewicz, H.R. Greve en W.P. Tsai, 'Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective', *Academy of Management Journal*, 47(6), 2004, p. 795-817.
13. W.P. Tsai en S. Ghoshal, 'Social capital and value creation: The role of intrafirm networks', *Academy of Management Journal*, 41(4), 1998, p. 464-476.
14. Pollyanna: naam van de hoofdpersoon in de gelijknamige roman van Eleanor H. Porter (1913), synoniem geworden voor 'rasoptimist' (noot v. vert.).
15. 'Sliding into work at Google HQ', *BBC Online*, 13 maart 2008, geraadpleegd op 24 mei 2010 via <http://news.bbc.co.uk/2/hi/technology/7292600.stm> (BBC, 2008).
16. A.M. Grant, J.E. Dutton en B.D. Russo, 'Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sense-making process', *Academy of Management Journal*, 51(5), 2008, p. 898-918.

In 2008 voerde China nieuwe wetgeving in om de rechten van werknemers enigszins te verbeteren – meteen sloten duizenden bedrijven hun deuren

17. A.S. Tsui, J.L. Pearce, L.W. Porter en A.M. Tripoli, 'Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, 40(5), 1997, p. 1089-1121.
18. J. Pfeffer, 'Building sustainable organizations: The human factor', *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 2010, p. 34-45.
19. B. Jiang, R.C. Baker en G.V. Frazier, 'An analysis of job dissatisfaction and turnover to reduce global supply chain risk: Evidence from China', *Journal of Operations Management*, 27(2), 2009, p. 169-184.
20. J.K. Harter, F.L. Schmidt en T.L. Hayes, 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 2002, p. 268-279.
21. P. David, J.P. O'Brien, T. Yoshikawa en A. Delios, 'Do shareholders or stakeholders appropriate the rents from corporate diversification? The influence of ownership structure', *Academy of Management Journal*, 2010 (in voorbereiding).

Ook elders, in China bijvoorbeeld, is echter een dergelijke positieve uitkomst geconstateerd voor de organisatie die een zorgzaam en ondersteunend personeelsbeleid voert.¹⁹

Meer doen voor personeel of milieu leidt dus wellicht tot een hoger prestatieniveau.²⁰ We moeten echter met nog twee aspecten rekening houden. Allereerst: hoe wordt die hogere opbrengst verdeeld onder de 'stakeholders' van de organisatie? Er moet voor gewaakt worden, dat de extra winst volledig wordt doorgeschoven naar de aandeelhouders – zoals zou gebeuren wanneer de eigenaren de organisatie louter door een transactionele bril bezien of een sterke relatie hebben met weer andere belanghebbenden.²¹ Ten tweede: de hogere opbrengst moet worden afgezet tegen de hogere kostenstructuur van de organisatie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen brengt immers kosten met zich mee.²² Wegen de extra opbrengsten op tegen deze extra kosten? Of verzwakken ze het concurrentievermogen? De kans op maatschappelijk verantwoord ondernemen staat of valt met het antwoord op deze vraag.

Een hogere kostenstructuur doet er niet toe als alle organisaties zich dezelfde verantwoordelijkheden jegens hun personeel aanmeten. In zo'n harmonieuze situatie zou maatschappelijk verantwoord ondernemen de gewoonste zaak van de wereld zijn. Er gaan steeds meer stemmen op dat ondernemingen ook diverse in- of externe maatschappelijke doelen moeten opnemen in hun strategie.²³ Vooral snog blijft de druk daartoe echter hoofdzakelijk beperkt tot een uithoek van onze grote, diverse wereld.

Hoe legitiem en ethisch wenselijk maatschappelijk verantwoord ondernemen ook is, een onderneming zal oog moeten hebben voor de kosten van de daarvoor te nemen maatregelen. De wetten van de markt zijn onverbiddelijk. Een onderneming moet kunnen concurreren. Een onderneming kan moeilijk zelfstandig haar in- en externe maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dan komt ze voor een gigantische uitdaging te staan als de concurrentie dat niet doet. Zeker internationaal zijn er enorme verschillen in de regelgeving voor de markt en de mededinging.

Een netelige keuze

In de geschiedschrijving over het internationale bedrijfsleven van de afgelopen twintig jaar zal de

opkomst van kapitalisme en ondernemerschap in de Zuid-Chinese provincies Fujian en Guangdong een belangrijk hoofdstuk vormen. Op de ruïnes van de centraal geleide economie ontstond daar een enorm aantal energieke bedrijven. Die bedrijven was echter geen lang leven beschoren. Ondernemers bouwden organisaties op, en die hielden het een tijd uit. Hun winsten voedden vervolgens ideeën voor weer andere nieuwe organisaties, die op hun beurt ook maar een korte tijd meegingen.

Deze kortstondige ondernemingen ontleenden hun concurrentievermogen enkel en alleen aan hun kostenpositie. Ze maakten aanstekers, diverse soorten speelgoed, halfproducten voor de confectie-industrie. Ze bedienden zich van arbeidsintensieve productieprocessen en investeerden zo min mogelijk kapitaal. Het doel was enkel en alleen: tegen zo laag mogelijke kosten concurreren en winst maken.²⁴ De fabrieken waren minimaal ingericht. In de werkomstandigheden en beloning klonken de onbarmhartigste principes van de industriële revolutie door.

In deze omgeving van onversneden kapitalisme vormde de factor arbeid een uitermate belangrijk onderdeel van het systeem. Een belangrijk onderdeel bovendien, gemeten per eenheid gereed product. In deze productieomgeving telde uitsluitend de transactie. Stukloon was de norm. De bedrijven hadden ook geen keus, want zij hadden meestal alleen kortlopende contracten met afnemers. Concurrenten waren er voortdurend op uit om hun orders bij een volgende biedingsronde met lagere tarieven te kunnen weggapen. In deze wereld à la Williamson²⁵ waren de werknemers de zwakke plek. Zij hadden niet of nauwelijks de mogelijkheid om zich te organiseren. Gevolg: de lonen bleven laag en werden te laat of soms zelfs helemaal niet uitgekeerd.²⁶ Van doorbetaling bij ziekte of een schadevergoeding bij een ongeluk op het werk was hoegenaamd geen sprake. Als er in zo'n geval al iets werd betaald, dan was het een schijntje in vergelijking met de verloren ledematen.

Deze omstandigheden deden zich voor in heel zuidelijk China, ongeacht of de eigenaar van de fabriek een lokale of een buitenlandse partij was. Tot 2008. Toen voerde China nieuwe arbeidswetgeving in om de rechten van werknemers te verbeteren, onder meer door middel van een wettelijk minimumloon en enkele verplichte basisvoorzieningen voor fabrieksarbeiders.²⁷ De kostenstructuur van het Chinese bedrijfsleven, die als gevolg van stijgende grond- en arbeidskosten sowieso al

enkele jaren een stijgende tendens vertoonde, liep door de invoering van deze wet verder op. Het gevolg was dat bedrijven zich uit China begonnen terug te trekken. En er kwamen geen nieuwe voor in de plaats. Alleen al in Guangdong verdwenen in 2008 in totaal zo'n 3.500 van de bijna 5.000 speelgoed exporterende bedrijven.²⁸ Er is niet veel kans dat dit soort activiteiten weer terugkeren naar zuidelijk China. Andere lagekostenlanden lonken. Voor de – slechts enigszins! – betere behandeling van Chinese werknemers als gevolg van de instelling van een wettelijk en regelgevend kader werd een zware prijs betaald: een uittocht van precies die bedrijven, die aan de basis hadden gelegen van de ongekende economische ontwikkeling groei van zuidelijk China. Dit was deels terug te voeren op de oorsprong van die groei zelf: de mondiale verschillen in de wet- en regelgeving voor de arbeidsmarkt voor zowel geschoold als ongeschoold werk. Een onderneming die wereldwijd in een bepaalde sector concurreert en scherp op de kosten moet letten, speelt daarop in. Wie meer wil doen voor de werknemer dan lokale wet- en regelgeving en/of maatschappelijke normen vereisen, zet zijn concurrentievermogen en toekomstperspectief op het spel. En als een onderneming het loodje legt, is er van maatschappelijk verantwoord ondernemen al helemaal geen sprake meer.

Vandaag China, morgen ...

Het verhaal van China is slechts een voorbeeld. Het gaat uiteindelijk om bedrijfstukken en instellingen. De druk, waar organisaties in China aan werden blootgesteld, is een uitvloeisel van de mondialisering. Daardoor wordt er meer geconcentreerd tegen zo laag mogelijke kosten, zijn waardeketens uit elkaar gehaald, worden meer bedrijfsactiviteiten uitbesteed en naar lagelonenlanden overgeheveld, en houden grote inkopers een grote schare kleine toeleveranciers in de tang. Die toeleveranciers concurreren met elkaar in lagelonenlanden als China om kortlopende contracten.²⁹ Chinese toeleveranciers staan onder enorme druk om hun kosten laag te houden, en dit wordt alleen maar erger. In de productie van massa-artikelen kan een fabrikant zich op geen enkele andere manier onderscheiden van zijn concurrenten. En de loyaliteit van de klant jegens een bepaalde leverancier is te beperkt om een hogere kostenstructuur te kunnen accepteren.

Als deze leveranciers het lef hadden om te ondernemen met compassie, dan zouden zij dat onmiddellijk bezuren in de concurrentiestrijd en vermoed-

delijk al na enige tijd hun deuren moeten sluiten. De bedrijfstukstructuur dwingt tot lagekostenconcurrentie. Er is geen ruimte voor een bibliotheek, gratis middagen en ontspanningsfaciliteiten voor het personeel. Bovendien: tot voor kort kregen hoefden Chinese werkgevers ook geen rekening te houden met hun personeel. De institutionele omgeving – de wet- en regelgeving die de belangrijke criteria neerlegt voor de relatie werkgever/werknemer – gaf hun nagenoeg de vrije hand.

Wat in de voorbije twintig jaar in China is gebeurd, zien we nu in steeds meer landen gebeuren naarmate de mondialisering voortschrijdt. Multinationale ondernemingen proberen uit alle macht hun concurrentievermogen op peil te houden temidden van de vele formele en informele institutionele eisen in de markten waar zij actief zijn, bijvoorbeeld via een dochteronderneming, met exportactiviteiten of omdat zij er werk naar hebben overgeheveld.³⁰ Multinationals krijgen deze uitdaging in veelvoud op hun bord als gevolg van alle verschillen in de vele landen waarmee zij te maken hebben. Maar ook ondernemingen in landen met een zich ontwikkelende of liberaliserende economie, waar de institutionele en concurrentieregels snel veranderen, hebben ermee te maken.

In de afgelopen twintig jaar hebben privatisering en het vrijemarktdenken ruim baan gekregen. Deze omslag heeft zich, in uiteenlopend tempo, voltrokken in de landen van Midden- en Oost-Europa, in tal van landen in Azië, en in landen in Zuid-Amerika.³¹ De overgang van centrale sturing of strenge regulering van de economie naar een vrije(re) markteconomie stelde het bedrijfsleven in de betreffende landen voor nieuwe concurrentieverhoudingen. Hierdoor is de relatie werkgever/werknemer in veel gevallen veranderd. Een treffend voorbeeld daarvan zien we bij het Indiase bedrijf Escorts Limited.

Van scooters tot iPhones

Escorts Limited was al enkele decennia actief in India als fabrikant van gemotoriseerde tweewielers (scooters en motorfietsen), gereedschap voor de bouw, tractoren en aanverwante producten. In 1991 besloot India de economie te liberaliseren.³² Het streng gereguleerde marktregime, dat India

Sommige Indiase bedrijven houden ondanks de toegenomen concurrentie vast aan hun traditionele personeelsbeleid – en trekken daarmee de aandacht in de organisatie-theorie

22. S. Ambec en P. Lanoie, 'Does it pay to be green?

A systematic overview', *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 2008, p. 45-62.

23. S. Rynes, J. Bartunek, J. Dutton en J. Margolis,

'Call for papers: Academy of Management Review special topic forum: Understanding and creating caring and compassionate organizations', *Academy of Management Review*, 35(2), 2010, p. 334-336.

24. J. Golley, 'Regional patterns of industrial development during China's economic transition', *Economics of Transition*, 10(3), 2002, p. 761-801.

25. De econoom en Nobelprijswinnaar (2009) Oliver Williamson (zie ook noot 4) ontwikkelde een model om de 'netto winst' van een fusie voor de samenwerking te bepalen (efficiëntere productie versus hogere marktprijzen). [noot v. vert.]

26. E. Tsui, 'Guangdong raises its minimum wage amid China inflation fears', *Financial Times Online*, 19 maart 2010, geraadpleegd 19.3.2010 via <http://www.ftchinese.com/story/001031820/en>

27. H. Wang, R.P.

Appelbaum, F. Degiuli en N. Lichtenstein, 'China's new labor contract law: Is China moving towards increased power for workers?', *Third World Quarterly*, 30(3), 2009, p. 485-501.

28. D. Roberts, 'Why factories are leaving China', *Business Week Online*, 13 mei 2010, geraadpleegd op 13.5.2010 via http://www.businessweek.com/magazine/content/10_21/b4179011091633.htm

29. F.J. Contractor, V. Kumar, S.K.

Kundu en T. Pedersen, 'Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions', *Journal of Management Studies*, 2010 (in voorbereiding).

30. K.E. Meyer, R.

Mudambi en R. Narula, 'Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple-embeddedness', *Journal of Management Studies*, 2010, (in voorbereiding).

31. M. Wright, I.

Filatotchev, R.E. Hoskisson en M.W. Peng, 'Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom', *Journal of Management Studies*, 42(1), 2005, p. 1-33.

32. J. Anand en A.

Delios, 'Escorts Limited: 1993 (Case Study, No. 995M009)', Ivey Publishing, London (Ontario, Canada), 1995.

sinds de onafhankelijkheid ruim veertig jaar had gehad, maakte plaats voor een opener bedrijfsklimaat met meer ruimte voor vrije concurrentie. Veel bestaande ondernemingen in India kwamen hierdoor onder druk te staan. Zo ook Escorts Limited. Vóór 1991 had deze onderneming in vele van haar markten nagenoeg een monopolie gehad. In tal van divisies en organisaties had zich een volstrekt overbodig bureaucratisch waterhoofd ontwikkeld. De arbeidsvoorwaarden waren uitstekend. Werknemers kregen weliswaar niet veel betaald maar werden, net als bij vele andere Indiase ondernemingen, zeer paternalistisch behandeld. Bovendien hoefden zij niet bang te zijn hun baan te verliezen. Zij hadden in feite een baan voor het leven.

Door het nieuwe beleid dat India in 1991 inzette, dienden zich nieuwe binnen- en buitenlandse concurrenten aan. Nu moest er worden geconcentreerd op prijs, kwaliteit, productinnovatie. Escorts Limited moest innovatiever en efficiënter worden. Bovendien moest het zijn overtollige vet kwijt; er moest gesaneerd worden, en de organisatie werd minder gul voor het personeel. Opleiding, productie en productiviteit werden de nieuwe kernbegrippen. Escorts Limited ontwikkelde zich weliswaar niet tot een keiharde organisatie naar het hiervoor beschreven voorbeeld van zuidelijk China, maar door het veranderende concurrentieklimaat kreeg de relatie tussen werkgever en werknemer wel meer een transactiekarakter. Ook waren de werknemers nu minder zeker van hun baan.

Ook voor andere bestaande Indiase bedrijven nam de concurrentiedruk toe. Toch bleef het oude, paternalistische, zorgzame personeelsbeleid vaak bestaan – vooral daar, vermoedelijk, waar men ondanks de veranderingen toch een zekere greep op de markt wist te behouden. Nu trekken juist deze ondernemingen sterk de aandacht in de organisatie-theorie.³³

Titan Industries is zo'n onderneming. Deze fabrikant van (vooral) horloges werd in 1984 opgericht en is in handen van Tata Group en een investeringstak van de regering van de deelstaat Tamil Nadu. Titan heeft bijna sinds de oprichting een dominante positie in de Indiase horloge-industrie. Hier vinden we nog steeds de paternalistische bedrijfscultuur die zo kenmerkend is voor veel Indiase ondernemingen van vóór 1991. De arbeidsvoorwaarden zijn stabiel, de werkdruk is er niet hoog, het loon is redelijk maar niet bijzonder hoog, en het verloop is laag.

Organisaties in zich ontwikkelende of naar vrij-

ere concurrentie overschakelende economieën zijn niet de enige die onder druk staan om te veranderen. Kijk bijvoorbeeld maar naar de Amerikaanse of Britse economie. Naarmate die verder werden gedereguleerd, hebben ook daar veel ondernemingen, die ooit golden als uitstekende werkgevers, allerlei belangrijke voorzieningen voor werknemers afgeschaft. Om te kunnen concurreren in een geliberaliseerde en gedereguleerde markt zijn organisaties gedwongen om te bezuinigen op arbeidsvoorwaarden. De traditionele posterijen, bijvoorbeeld, zijn in veel ontwikkelde landen onder druk komen te staan vanwege hun hoge kostenpositie. De postbezorging werd gedereguleerd en nieuwe technologie zorgde voor nieuwe communicatiemiddelen en nieuwe concurrenten in het transport van post, documenten en pakjes. De nationale posterijen moesten kostenreducties afdwingen bij hun werknemers en de bonden. Dit heeft, weinig verrassend, geleid tot slechtere arbeidsverhoudingen en meer stakingen. Of neem de Noord-Amerikaanse auto-industrie. In de afgelopen decennia heeft de toegenomen buitenlandse concurrentie ook daar geleid tot een verslechtering van de arbeidsverhoudingen. De grote Amerikaanse autofabrikanten zagen zich gedwongen om hun arbeidsvoorwaardenbeleid te herzien. Zij moesten hun kostenstructuur verlagen om weer te kunnen concurreren met de nieuwe aanbieders in de markt.

Nog een ander voorbeeld is de burgerluchtvaart. Die sector heeft de ene na de andere golf aan deregulering en internationalisering doorgemaakt. De 'nationale' luchtvaartmaatschappijen van weleer waren zeer gewilde werkgevers. Toen markten en routes nog streng beschermd werden, genoten technici, cabinepersoneel, baliemedewerkers en piloten er een goede beloning en uitbundige voorzieningen. Door de deregulering is de concurrentiestrijd verscherpt. Er ontstonden grotere verschillen tussen bestaande maatschappijen, en de prijsvechters deden hun intrede. De traditionele maatschappijen hadden hun traditionele bescherming tegen concurrenten verloren en probeerden te bezuinigen op arbeidsvoorwaarden en beloning. Met de vakbonden werden keer op keer lastige onderhandelingen gevoerd. De arbeidsverhoudingen verslechterden en op de voorstellen van werkgevers werd vaker gereageerd met een staking.

Een onthutsend voorbeeld van dit alles vinden bij de vroegere Belgische luchtvaartmaatschappij Sabena. Toen de Europese luchtvaartsector in de jaren negentig werd gedereguleerd, probeerde het management van Sabena de productiviteit te ver-

hogen en de kosten terug te dringen. De concessies die van het personeel werden gevraagd, leidden tot de ene na de andere verbetering en licht ontvlambare staking.³⁴ Sabena ging in 2001 uiteindelijk failliet, na 78 jaar in bedrijf te zijn geweest. De maatschappij wist noch in de relaties met de bonden noch strategisch een antwoord te formuleren op de nieuwe concurrentieverhoudingen die waren ontstaan door de deregulering. De Europese luchtvaart worstelt hier tot op de dag van vandaag mee, getuige bijvoorbeeld de staking bij British Airways in 2010.³⁵

De uitdaging voor een organisatie is dus om goed te zorgen voor het personeel zonder daarbij de eisen van de concurrentiestrijd te negeren. In sectoren met felle concurrentie hebben ondernemingen niet veel mogelijkheden om het personeel een groter stuk van de taart te gunnen. Markt, aandeelhouders en banken willen maar één ding zien: winst. En ze zijn heel ongeduldig.

Dat laatste ondervond ook Foxconn in Shenzhen (zuidelijk China), een dochter van Hon Hai Precision Industry, een grote beursgenoteerde onderneming in Taiwan. In 2010 was Foxconn de grootste fabrikant van elektronica- en computeronderdelen voor grote merkfabrikanten als Dell, Hewlett-Packard en Apple. In het zuiden van China, waar arbeidsintensieve productie de toon aangaf, had deze onderneming zich ontwikkeld tot een geavanceerde, hoogwaardige fabrikant van onderdelen voor nieuwe en innovatieve producten als de iPhone en de iPad. Foxconn had achthonderd-duizend mensen in dienst, de helft bij de vestiging in Shenzhen. Om de klanten te kunnen behouden, moest er productief en efficiënt worden gewerkt en had Foxconn een zeer strak hiërarchisch management. De werknemers moesten in hoog tempo uiterst secuur assemblagewerk doen en veel overwerken. De werkdruk was zo groot, dat minstens tien werknemers zelfmoord pleegden en drie een poging daartoe ondernamen.³⁶

In reactie daarop, en op de externe kritiek op het werkklimaat in de onderneming, verhoogde Foxconn het basissalaris van honderddertig dollar per maand met dertig procent. Deze salarisverhoging werd bekendgemaakt op 1 juni 2010. Die zelfde dag daalde het aandeel Hon Hai met 4,02 procent en werd een verdere koersdaling van nog eens acht procent verwacht. De salarisverhoging kostte de onderneming 310 miljoen dollar extra. Beleggers hadden er duidelijk geen vertrouwen in dat deze extra kosten zouden worden goedgemaakt door een lager personeelsverloop en een verbeter-

ring van de productkwaliteit als gevolg van die zelfde salarisverhoging. Onder de partijen die het aandeel Hon Hai van de hand deden, waren buitenlandse institutionele beleggers prominent aanwezig.

Zelfs als betere arbeidsvoorwaarden leiden tot meer betrokken en loyalere werknemers, worden die effecten te laat zichtbaar om het managementbeleid te kunnen beïnvloeden. Door het concurrentieklimaat in zowel ontwikkelde als zich ontwikkelende economieën is een goed personeelsbeleid op den duur onhoudbaar, ook al hecht de leiding van de organisatie er nog zo sterk aan. Uiteindelijk wint Michael Porter het van Eleanor Porter.³⁷ De organisatie kan zich niet onttrekken aan de dwang van de vrije markt. Een goed personeelsbeleid blijft nog vaak bij een droom.

Niet goedschiks ...

De concurrentie neemt toe als gevolg van de om zich heen grijpende internationalisering en de opkomst van nieuwe concurrenten in eigen land. Dat laat weinig ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Sommige organisaties staan zo sterk in de markt, dat zij het zich kunnen veroorloven. Bij andere organisaties draagt een guller personeelsbeleid misschien bij aan het concurrentievermogen: meer betrokkenheid, kleiner verloop, betere interne communicatie, groter innoverend vermogen, én grotere bereidheid om met innovaties aan de slag te gaan. Over het geheel genomen echter, zal toch slechts een kleine minderheid van de ondernemingen zich kunnen onttrekken aan de tucht van de markt.

De meeste ondernemingen zijn immers verwikkeld in een bittere strijd om te overleven. Hun toekomst staat of valt met de effectiviteit en efficiëntie die zij weten te bereiken. Uit de winstmarge van vandaag moeten de producten en het concurrentievermogen van morgen betaald kunnen worden. Tot hoever het personeelsbeleid kan gaan, hangt af van het eigen concurrentievoordeel, van de mate van concurrentie in de markt, of van de institutionele krachten die de formele en informele regels voor het bedrijfsleven bepalen. De afdeling Opleidingen kan proberen managers te trainen in beter omgaan met mensen. Sommige managers zullen wat dat betreft al genoeg hebben aan een half woord. Maar aan de eisen die de markt stelt, valt niet te ontkomen.

Hon Hai verloor op de beurs vier procent van zijn waarde toen dochter Foxconn een salarisverhoging aankondigde

33. P. Cappelli, H. Singh, J. Singh en M. Useem, 'The India way: Lessons for the U.S.', *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 2010, p. 6-24.

34. M.M. Crossan en B. Pierce, 'Sabena Belgian World Airlines (A) (Case Study, No. 9A94M003)' resp. '... No. 9A94M005)', Ivey Publishing, London (Ontario, Canada), 1994.

35. J. Werdigier, 'British Airways strike begins, threatening a weak economy', *The New York Times*, 19.3.2010, zelfde dag geraadpleegd via <http://www.nytimes.com/2010/03/20/business/20air.html>.

36. 'Hon Hai shares plunge on Foxconn pay hike', *The China Post*, 3 juni 2010.

37. Zie voor Eleanor Porter noot 14.

38. J. Bhagwati, *In defense of globalization*, Oxford University Press, New York, 2004.

39. EPA: Environmental Protection Agency, milieuagentschap van de Amerikaanse federale overheid [noot v. vert.].

40. J. March en J.P. Olsen, *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*, Free Press, New York, 1989.

41. R. Scott, *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks (Calif.), 2001.

42. L.B. Edelman en M.C. Suchman, *The legal environments of organizations*, *Annual Review of Sociology*, 23(1), 1997, p. 479-515.

43. D. Levi-Faur en J. Jordana, 'Regulatory capitalism: Policy irritants and convergent divergence', *The Annals of the American Academy of Political Science*, 598, 2005, p. 191-197.

44. W.J. Henisz en A. Delios, 'Uncertainty, imitation and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-96', *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 2001, p. 443-475.

45. W.J. Henisz en A. Delios, 'Learning about the institutional environment', in: P. Ingram en B. Silverman (red.), *The new institutionalism in strategic management*, 19, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley (VK), 2002, p. 337-370.

Moet er dan een einde komen aan de vrije concurrentie, bijvoorbeeld door protectionistische maatregelen te nemen? Dan zou er wel ruimte ontstaan voor een humaner beleid. Dat middel is echter erger dan de kwaal. Inmiddels is genoegzaam aangetoond, dat pleidooien voor protectionisme, handelsbeperkingen en -drempels op zand zijn gebouwd.³⁸ Met dat soort initiatieven wordt de waardecreatie vertraagd en verschaalt het aanbod aan goederen en diensten voor de bevolking.

Protectionisme is dus niet het antwoord. Dan blijft over dat organisaties de regels van het spel gaan aanpassen. Ik doel hier op de informele en formele regels en manieren van werken die voor een bepaald gebied bepalen hoe partijen daar met elkaar concurreren. Gekozen volksvertegenwoordigers of beleidsmakers in een land of regio ontwikkelen de formele wetten en regels voor het concurrentieklimaat. Formele regelgeving kan ertoe leiden dat een organisatie zich meer of minder inzet voor medewerkers en externe belanghebbenden. In sommige landen is er wetgeving ingevoerd ter bescherming van werknemers (onder andere minimumloon), het milieu (de regelgeving door de EPA³⁹ in de VS) en de consument (mededingingswetgeving).

Afgezien van de formele wet- en regelgeving kunnen ook informele normen van invloed zijn op de opstelling van een organisatie. Culturele druk kan leiden tot druk uit de samenleving, waardoor bepaalde manieren van werken al dan niet door de meeste ondernemingen worden toegepast.⁴⁰ Informele 'regels' worden veelal gekenmerkt door normatieve, regulerende en cognitieve aspecten.⁴¹ Die ongeschreven wetten verlenen dan legitimiteit aan bepaalde maatregelen die ondernemingen treffen. Die legitimatie kan ertoe leiden, dat een bepaald beleid (bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen) zich verspreidt.⁴²

De wet- en regelgevende macht berust echter steeds bij de overheid. Op allerlei bestuurlijke niveaus maakt de overheid beleid dat de grondslag voor concurrentie kan egaliseren voor alle ondernemingen. Dat houdt echter op bij de landsgrenzen. En dus verschilt het institutionele kader – en daarmee de geschreven en ongeschreven wetten – van land tot land. Aangezien regelgeving bovendien een bijzonder complex proces is, valt niet te verwachten dat nationale overheden hun binnenlands beleid en regelgeving onderling zullen harmoniseren.⁴³ Integendeel zelfs, want overheden proberen juist met allerlei fiscale lokkertjes en aparte regels buitenlandse investeringen aan te trekken. Bovendien zullen beleidsmakers vooral hun eigen

belang en dat van hun kiezers willen behartigen. Internationale harmonisering van regelgeving bedoeld om de maatschappelijke opstelling van ondernemingen 'gelijk te trekken', hoe nobel op zich ook, is voor hen doorgaans geen overweging.

Maar ook al maakt het bedrijfsleven geen wetten, het kan wel invloed uitoefenen op de politieke beleidsvorming.⁴⁴ Ondernemingen zijn wat dat betreft niet volstrekt machteloos. Als managers werkelijk willen ondernemen met enige compassie, kunnen zij samen met beleidsmakers werken aan een harmonisering van de mededingingsregels voor de uiteenlopende institutionele kaders waarin hun ondernemingen opereren. Zoiets vereist wel dat managers zich op een wezenlijk andere manier gaan verstaan met politici. Tot nu toe heeft de nadruk juist altijd gelegen op het bevorderen, benutten of uitspelen van verschillen in regelgeving teneinde daar concurrentievoordeel uit te halen.⁴⁵ Men zou echter ook actief kunnen aansturen op regelgeving die het mogelijk maakt om beter voor werknemers te zorgen zonder direct aan concurrentievermogen in te boeten. Dit ligt in het verlengde van de reeds ontwikkelde notie dat bepaalde vormen van regelgeving zich internationaal via organisaties kunnen verspreiden.⁴⁷

Initiatieven daartoe zouden een aanvulling vormen op de bekende aanzetten tot meer humane en geharmoniseerde internationale arbeidsrelaties. Non-gouvernementele organisaties (NGO's), zoals de Internationale Arbeidsorganisatie (International Labor Organization, ILO), zijn belangrijke pleitbezorgers van menswaardige en rechtvaardige arbeidsomstandigheden in bedrijven. Natuurlijk kunnen die organisaties alleen maar voorstellen doen voor beleid. Machtsmiddelen hebben zij niet. Zij doen een beroep op het geweten, beïnvloeden nationale beleidsmakers en bieden informatie en training over de diverse vormen van wenselijke en onwenselijke praktijken in ondernemingen en de consequenties daarvan. Commerciële ondernemingen zouden echter heel goed een belangrijke rol kunnen spelen in dit beïnvloedingsproces. Zij zouden kunnen helpen bij de ontwikkeling van formele en informele maatschappelijke normen voor het bedrijfsleven.

Niet bij organisaties alleen

Wet- en regelgeving – ook ten aanzien van het bedrijfsleven – zijn een zaak van nationale overheden en beleidsmakers. Als gevolg van de mondialisering wordt het echter steeds belangrijker dat ook ondernemingen zelf zich actief inzetten voor

positieve verandering in het ondernemingsklimaat waar zij mee te maken hebben. Het bedrijfsleven mag niet lijdzaam (of minder lijdzaam) toezien hoe de internationale markt door middel van deregulering open wordt gelegd voor onrechtvaardige, oneerlijke en soms buitengewoon onsmakelijke werkgeverspraktijken. Organisaties zouden zich hard moeten maken voor de invoering van een internationaal, samenhangend stelsel van regels dat maatschappelijk toelaatbare vormen van ondernemen definieert en afdwingt. Multilaterale organisaties en andere sterke NGO's kunnen zo'n beleid zeker helpen vormgeven. NGO's zullen nationaal beleid echter sterker kunnen beïnvloeden als zij zich krachtig en oprecht gesteund weten door dezelfde organisaties die zich aan zulke nieuwe regels zullen moeten onderwerpen.

Als het bedrijfsleven zich werkelijk wil inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, dan zal men het niet bij mooie woorden kunnen laten. Dan zullen ondernemingen ook concrete initiatieven moeten ontplooiën om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen – jegens hun werknemers of externe 'stakeholders'. Initiatieven voor maatschappelijk verantwoord

ondernemen dienen meer te zijn dan louter priinstrumenten om het imago van de onderneming mee te versterken met het oog op het commerciële belang. Een initiatief om in maatschappelijk en ethisch opzicht beter te gaan werken, moet evident oprecht zijn. In de huidige context stuit zo'n initiatief in de praktijk op obstakels ingegeven door de bestaande inrichting van de vrije mededinging in de markt. Dus zal men zich ervoor moeten inzetten om die spelregels te veranderen.

De organisatie (onderneming) is een van de dominante instellingen van onze moderne samenleving. Dat schept verantwoordelijkheden. Het wordt tijd dat managers zich daarvan bewust worden. Natuurlijk is het al een hele uitdaging om alle processen in een organisatie in goede banen te leiden. Het management dient echter ook mede vorm te geven aan de omgeving waarin de onderneming actief is. Om te beginnen door goed te zorgen voor de eigen werknemers. Maar, nog belangrijker, door zich actief te verzetten tegen krachten in de markt en de regelgeving die zo'n humane opstelling in de praktijk onmogelijk maken door de beperkingen die voortvloeien uit de internationale concurrentiestrijd.

Reprinted from Andrew Delios, 'How can Organizations Be Competitive but Dare to Care?', *Academy of Management Perspectives*, August 2010, pp. 25-36, with permission from the publisher. Copyright © 2010 by the Academy of Management. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.

46. P. Christmann, 'Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization', *Academy of Management Journal*, 47(5), 2004, p. 747-760; A. Terlaak, 'Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors', *Academy of Management Review*, 32(3), 2007, p. 968-985.