

Sensemaking en duurzaamheid bij mkb-accountantskantoren: meer aandacht voor het individuele perspectief

Mark de Lat, Niels van Nieuw Amerongen

Received 18 August 2025 | Accepted 9 November 2025 | Published 6 February 2026

Samenvatting

In dit artikel staat de onderzoeksvraag centraal hoe bestuurders van mkb-accountantskantoren kunnen omgaan met duurzaamheid in de periode na de Omnibusregeling. Belangrijke begrippen in de onderzoeksliteratuur zijn ‘duurzaamheid’ en ‘sensemaking’, waarin zingevingsprocessen en intrinsieke motivatie relevante elementen zijn. Via een integratieve literatuurstudie worden deze begrippen verkend op de gelaagde niveaus van maatschappij, organisatie en individu (macro-, meso- en microniveau). Omdat persoonlijke overtuigingen medebepalend zijn voor duurzaamheidsstrategieën van mkb-accountantskantoren, pleiten wij voor meer aandacht voor het individuele perspectief.

Relevantie voor de praktijk

De praktische relevantie van dit artikel ligt in het bieden van inzichten uit de onderzoeksliteratuur aan mkb-accountants, die kunnen bijdragen aan een robuuste onderbouwing van de duurzaamheidsstrategie van het mkb-accountantskantoor. Ook als de businesscase wegvalt, zoals in de situatie waarin de wettelijke verplichting voor duurzaamheidsrapportering sterk wordt gereduceerd. Bestuurders van mkb-accountantskantoren die intrinsiek gemotiveerd zijn om bij te dragen aan duurzaamheid zijn naar verwachting beter in staat om hun medewerkers en cliënten te overtuigen van de waarde van duurzaamheid.

Trefwoorden

Sensemaking, duurzaamheid, mkb-accountantskantoren, intrinsieke motivatie, strategie

1. Inleiding

Zowel beroepsorganisaties voor accountants (Accountancy Europe 2024; ACCA, z.d.; Marin et al. 2022) als wetenschappers (Carnegie et al. 2020; Krasodomska et al. 2020; Martínez et al. 2023) roepen mkb-accountantskantoren op om werk te maken van duurzaamheid. Marin and Menezes (2023, p. 153) stellen dat de accountantsberoepsgroep zowel verantwoordelijkheid draagt voor – als belang heeft bij – duurzaamheid.

Het inhoud geven aan deze verantwoordelijkheid en aan het strategisch belang van duurzaamheid vraagt om een expliciete duurzaamheidstransitie van het mkb in het algemeen (Caldera et al. 2019) en van de mkb-accountant

in het bijzonder (Marin and Menezes 2023). Ondernemers en accountants die werkzaam zijn in het mkb vinden vormgeving van duurzaamheid uitdagend (Carnegie et al. 2020; Krasodomska et al. 2020; Moursellas et al. 2022; Martínez et al. 2023). Hoewel duurzaamheid (onder andere in het kader van milieuvervuiling) vaak wordt benaderd vanuit de context van grote bedrijven, wordt toch het mkb juist gezien als een belangrijke doelgroep met veel verbeterpotentieel op het vlak van duurzaamheid. In de onderzoeksliteratuur over mkb en duurzaamheid is echter tot op heden beperkt onderzoek beschikbaar (Khoja et al. 2022).

De recente Omnibusregeling (NBA 2025) vormt een nieuwe trigger voor de wijze waarop mkb-accountantskantoren inhoud geven aan duurzaamheidsdienstverlening. Deze dienstverlening is niet uitsluitend gebaseerd op een wijziging in relevante regelgeving. Bestuurders van accountantskantoren kunnen met duurzaamheidsdienstverlening ook inhoud geven aan hun rolopvatting vanuit maatschappelijk opzicht. Deze rolopvatting is sinds het ontstaan van het accountantsberoep eind 19^e eeuw relevant. Hierbij kan worden gedacht aan de vertrouwensleer van Limperg (Limperg 1933) en bijvoorbeeld recentere publicaties over de zogenoemde ‘verwachtingskloof’ (Majoer 2020; Camfferman and Quadackers 2023). Verschillende accountants zagen in het ontstaan van de Corporate Sustainability Reporting Directive (verder: CSRD) een aanknopingspunt om deze verwachtingskloof te helpen overbruggen en de rol van de accountant als hoeder van het maatschappelijk verkeer hernieuwde invulling te geven (Accountancy Europe 2024; ACCA z.d.; Marín et al. 2023; Accountancy Vanmorgen z.d.).

Met de recent verschenen Omnibusregeling valt voor een groot deel van het bedrijfsleven de wettelijke grondslag weg om werk te maken van duurzaamheid. Verschillende bestuurders van mkb-accountantskantoren zien zich nu geplaatst voor de vraag óf – en zo ja, hoe – zij verder gaan met hun duurzaamheidsdienstverlening. De wijzigingen in de wettelijke grondslag voor CSRD-assurance door mkb-accountants maken het nog pregnanter vanuit welke intrinsieke motivatie mkb-accountants duurzaamheidsdienstverlening ontwikkelen en aanbieden. Onderdeel van de intrinsieke motivatie zijn de drijfveren van mkb-accountants, met inbegrip van het zingevingsperspectief (in de Engelstalige literatuur ‘*sensemaking*’ genoemd). Dit is een interessant vraagstuk, omdat vanuit de onderzoeksliteratuur bekend is dat mkb-ondernemingen van hun accountant een rol verwachten die verder gaat dan het samenstellen c.q. controleren van de jaarrekening (Carey et al. 2000; Blackburn et al. 2010; Van Nieuw Amerongen et al. 2022). In dat kader is het ook relevant dat mkb-ondernemers – in het vergelijk met grote, beursgenoteerde ondernemingen – zich doorgaans meer richten op de lange termijn (Breton-Miller and Miller 2006; Alves et al. 2020). Accountantskantoren zijn echter commerciële ondernemingen; de ontwikkeling van duurzaamheidsdienstverlening heeft managementvraagstukken in zich betreffende concurrentievoordelen en de inzet van de factor arbeid.

Het onderzoeksgebied duurzaamheid – in het bijzonder met betrekking tot mkb-ondernemingen en mkb-accountantskantoren – staat in de kinderschoenen. In deze fase is vooral begripsvorming van groot belang. Daarom richten we ons in dit artikel op wat de begrippen duurzaamheid en *sensemaking* inhouden en werken we deze uit op basis van een literatuursynthese.

We verwachten dat deze literatuursynthese bijdraagt aan de literatuur op het gebied van duurzaamheid en *sensemaking* en de rol van de mkb-accountant, en dat deze daarmee een basis vormt voor verder onderzoek

naar de aard van de motivatie van beleidsbepalers van accountantskantoren en individuele accountants die zich in het duurzaamheidsdomein begeven. Aanvullend is deze literatuursynthese naar verwachting behulpzaam voor mkb-accountantskantoren die in de praktijk richting willen geven aan de strategie. Het helpt hen mogelijk om hun cliënten vanuit het zingevingsperspectief te overtuigen van het belang van duurzaamheid en de bijdrage die mkb-ondernemingen hieraan kunnen leveren. In die zin kunnen de dominee (motivatie, zingeving) en de koopman (businesscase) samen komen en kunnen mkb-accountants en mkb-ondernemingen bijdragen aan een duurzamere wereld.

Het vervolg van deze literatuurstudie kent de volgende opzet. In paragraaf 2 leiden we de begrippen duurzaamheid en *sensemaking* in, waarna in paragraaf 3 de opzet van de uitgevoerde literatuurstudie wordt toegelicht. In paragraaf 4 volgt de literatuursynthese van de begrippen duurzaamheid en *sensemaking*. Het artikel sluit af met conclusies.

2. Duiding van de begrippen

In deze paragraaf worden de begrippen duurzaamheid¹ en *sensemaking* gedeut.

2.1. Duurzaamheid

Het begrip duurzaamheid (*sustainability*) komt in tal van definities terug. De Brundtland-definitie wordt wel de moeder van de duurzaamheidsbegrippen genoemd: “Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (World Commission on Environment and Development 1987). Deze definitie heeft de basis gelegd voor de Sustainable Development Goals (SDG’s).

Ook poppen de begrippen ‘corporate social responsibility’ (Aguinis and Glavas 2012) en ‘corporate sustainability’ (Buhr et al. 2023) op. Aguinis and Glavas (2012, p. 933) definiëren corporate social responsibility (CSR) als: “context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders’ expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance”. Deze definitie (corporate social responsibility) is gebaseerd op de aspecten die organisaties door hun managementpraktijken kunnen beïnvloeden, terwijl ‘corporate sustainability’ een meer systemische benadering vertegenwoordigt (Rasche et al. 2023). “Corporate sustainability focusses on managing and balancing an enterprise’s embeddedness in interrelated ecological, social and economic systems so that positive impact is created in the form of long-term ecological balance, societal welfare and stakeholder value” (Rasschet et al. 2023, p. 8).

In deze definities worden de actoren expliciet gemaakt die invloed kunnen uitoefenen op duurzaamheid. Dit blijkt

ook uit de definitie van CSR waarin Basu en Palazzo de rol van de manager benoemen: “...the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships” (2008, p. 124).

De Brundlandt-definitie richt zich op het maatschappelijk niveau, terwijl de definitie van Waldman et al. (2006) gericht is op het niveau van de organisatie en de definitie van Basu and Palazzo (2008) op de rol van de manager. Dit gelaagde karakter zien we terug in de literatuurstudie van Aguinis and Glavas (2012), die laat zien dat er op verschillende niveaus inhoud wordt gegeven aan duurzaamheid, te weten via de gelaagdheid van instituties, organisaties en individuen.

Daarnaast zijn er vergelijkbare begrippen zoals businessethiek, ‘Triple bottom-line’ (Elkington 2006) en corporate governance (Fassin et al. 2010) en ‘people, planet, profit’ (Elkington 2006; Metcalf and Benn 2012) of ‘corporate citizenship’ en corporate environmental responsibility (Hahn et al. 2014). De begrippen ‘CSR en sustainability’ zijn in de loop der jaren naar elkaar toe gegroeid en worden nu als vergelijkbaar gezien (Fassin et al. 2010). Dit maakt het nog relevanter om expliciet te zijn met betrekking tot het punt welke definitie waarvoor wordt gehanteerd. Een conclusie die eveneens van toepassing is op het begrip sensemaking.

2.2. Sensemaking

Sensemaking kent zijn oorsprong in het onderzoeken van crises (Weick 1993; Bundy and Pfarrer 2014). Vervolgens is het begrip sensemaking door Weick doorontwikkeld tot ‘sensemaking in organisations’ (Weick 1995; Weick et al. 2005). Sensemaking is het proces waarmee individuen betekenis interpreteren en toekennen aan hun ervaringen en rollen in organisaties (Weick 1995). Weick (1995) stelt dat sensemaking is gegrond in de constructie van de identiteit van het individu. Daft and Weick (1984) beschrijven dat sensemaking gaat om drie opeenvolgende deelprocessen: scannen, interpreteren en reageren. Een proces dat op individueel niveau plaatsvindt.

In de doorontwikkeling van het Weickiaanse gedachtegoed is een gelaagdheid zichtbaar. Basu and Palazzo (2008) redeneren door: van ‘individual sensemaking’ naar ‘organisational sensemaking’. Zij doen dit door sensemaking in de context van duurzaamheid te definiëren “as the process by which managers within an organization think about and discuss relationships with stakeholders as well as their roles in relation to the common good, along with their behavioral disposition with respect to the fulfillment and achievement of these roles and relationships” (p. 124).

Daarbij lijken zij voorbij te gaan aan het expliciet maken van het mentale model van betrokken managers, wat geen recht doet aan de kern van sensemaking. Busch et al. (2020) zijn explicieter in de definitie die zij hanteren. Zij gaan uit van processen van sensemaking in het

individu en tussen individuen. Deze processen worden beïnvloed door overtuigingen, percepties van de eigen rol, de identiteit en persoonlijke achtergronden. Dit heeft tot gevolg dat het mentale model van de individuele manager invloed heeft op de wijze waarop de manager informatie herkent, interpreteert en naar actie vertaalt.

Het valt op dat de abstractieniveaus door elkaar worden gebruikt. Een voorbeeld hiervan is het vaker toegepaste model van Basu and Palazzo (2008). Dit model laat de uitkomsten van individuele sensemaking zien op het niveau van de organisatie, maar lijkt voorbij te gaan aan het proces van individuele sensemaking. In de paper van Basu and Palazzo (2008) wordt een model gepresenteerd waarmee organisatorische sensemaking expliciet wordt gemaakt.

Daarnaast speelt een principiële discussie rondom het begrip sensemaking, namelijk de vraag of sensemaking een theorie is of een perspectief. Weick (1995) beschrijft het zelf als een perspectief, zoals dit ook het vertrekpunt is in het artikel van Maitlis and Christianson (2013). Andere auteurs omschrijven sensemaking als een theorie (Morsing and Schultz 2006; Bien and Sassen 2020; Richter et al. 2020). In de onderzoeksliteratuur komt onder andere de ‘Critical Sensemaking’-theorie (Thurlow and Mills 2009; Mills et al. 2010; Aromaa et al. 2018) naar voren vanuit de kritiek dat in de Weickiaanse sensemaking geen rekening wordt gehouden met macht, machtsrelaties en de context. Een andere theorie, gebaseerd op het perspectief van sensemaking, is ‘The Multifaceted Sensemaking Theory’ (Turner et al. 2023). Zo zijn er tal van vormen van sensemaking en aan sensemaking gerelateerde constructen, zo blijkt uit de uitgebreide literatuurstudie van Maitlis and Christianson (2013).

Een ander vraagstuk is of sensemaking en sensegiving als separate begrippen moeten worden gehanteerd. Gioia and Chittipeddi (1991) maken een bewust onderscheid tussen deze begrippen, maar Weick (1995) maakt dit onderscheid in deze bewoordingen niet. Hij stelt echter niet voor niets dat sensemaking zowel een individuele als een sociale activiteit is. De individuele activiteit kan als sensemaking worden aangemerkt en de sociale activiteit als sensegiving. Of, zoals gedefinieerd door Bien and Sassen (2020, p. 3): “While sensemaking is the creation of meaning from cues, sensegiving is the communication of a vision or plan that succeeds.”

Er is ook kritiek op het Weickiaanse sensemakingbegrip. Uit de literatuurstudie van Sandberg and Tsoukas (2014) komen de volgende vijf punten van kritiek naar voren:

1. De mogelijkheid wordt niet erkend om duiding te geven aan toekomstige gebeurtenissen.
2. Het proces van sensemaking wordt vaag gekarakteriseerd.
3. Het concept ‘sense’ is onvoldoende ontwikkeld.
4. Er is onvoldoende aandacht voor de context waarin sensemaking plaatsvindt.
5. De realiteit wordt gereduceerd tot een subjectieve redenering.

Naast het gegeven dat de beide begrippen in hun definitie de nodige verschillen kennen, maakt de gelaagdheid van zowel sensemaking als duurzaamheid een scherpe duiding lastiger. Hierna wordt de uitvoering van de integratieve literatuurstudie toegelicht, waarna de begrippen worden geïntegreerd aan de hand van de gelaagdheid ervan.

3. Integratieve literatuurstudie

Literatuurstudies worden gezien als een methode om bestaande kennis rondom een onderzoeksonderwerp in beeld te brengen. Er zijn verschillende typen literatuurstudies met elk een eigen doelstelling en karakteristiek (Aguinis et al. 2020; Breslin and Gatrell 2020; Elsbach and Van Knippenberg 2020). Hierbij valt te denken aan theoretische, systematische, semi-systematische en integratieve literatuurstudies.

In deze integratieve literatuurstudie wordt een synthese van bestaande literatuur uitgewerkt met als doel nieuwe inzichten te genereren (Fan et al. 2022). Cronin and George (2020) onderscheiden de volgende drie bouwstenen voor een integratieve literatuurstudie: het verkennen, duiden en verbinden van de begrippen.

Het verkennen van begrippen startte met een zoektocht in de EBSCO-literatuurdatabase. Startpositie vormde de zoekstring ‘sensemaking AND csr or corporate social responsibility or sustainability or social responsibility’. Deze zoekopdracht leidde tot 1.078 hits. Filtering van deze 1.078 hits op ‘peer reviewed’ en Engelstalige artikelen uit academische tijdschriften reduceerde de brutolijst van artikelen tot 288 artikelen, die in de periode 2003 tot en met 2024 werden gepubliceerd.

Uit deze 288 artikelen zijn alleen die artikelen geselecteerd waarvan het tijdschrift minimaal 3 sterren heeft volgens de *Academic Journal Guide 2024*. Daarna zijn de

samenvattingen van deze artikelen doorgenomen en heeft een verdere selectie plaatsgevonden. Vervolgens zijn artikelen uit de selectie gelaten, omdat deze artikelen zich specifiek richten op de omstandigheden in ziekenhuizen ten aanzien van COVID. Ook zijn artikelen ontdubbeld. De uiteindelijke set resulteert daarmee in 102 artikelen, die in de scope van de integratieve literatuurstudie zijn bestudeerd.

In Figuur 1 is het aantal onderzochte artikelen op publicatiejaar gerangschikt. De figuur illustreert dat in recentere jaren relatief meer artikelen over duurzaamheid en *sensemaking* zijn gepubliceerd.

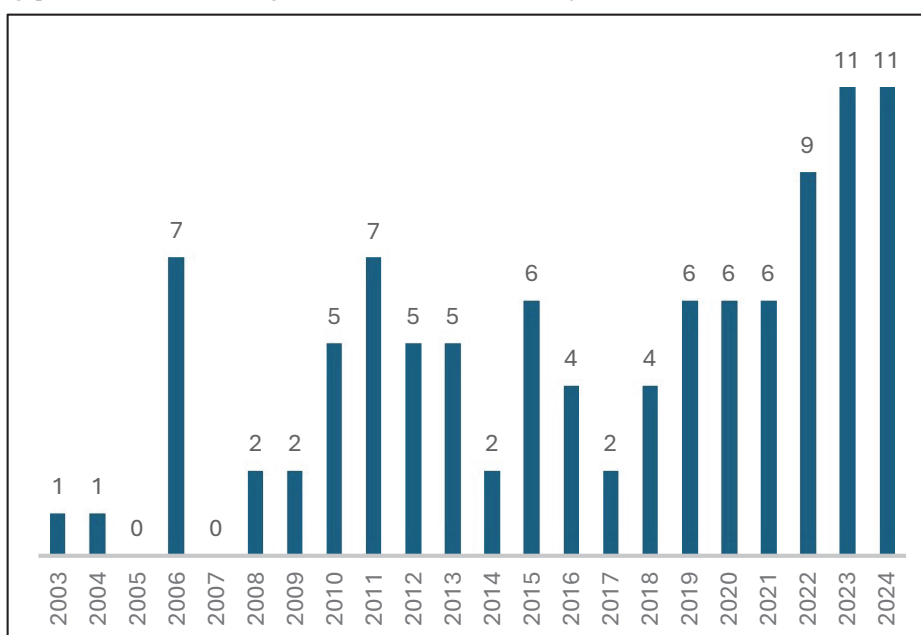
Opvallend is dat in het *‘Journal of Business Ethics’* een relatief groot aantal artikelen over duurzaamheid en *sensemaking* is gepubliceerd (35 van de circa 100). Gezien de focus van dit tijdschrift, ethiek in bedrijven, is het logisch verklaarbaar dat veel aandacht wordt besteed aan het fundamentele thema *sensemaking*.

Om een topdownperspectief te krijgen op het geheel van de geselecteerde artikelen, is focus aangebracht door een top-10 samen te stellen op basis van de meeste citaties volgens Google Scholar.

4. Integratie van begrippen

Sensemaking en duurzaamheid kunnen beide worden aangeduid als diffuse begrippen, waarbij eveneens een gelaagdheid aan de orde is. Een gelaagdheid die door Aguinis and Glavas (2017) wordt omschreven als het ‘extra-organizational’ niveau, het ‘organizational’ en het ‘intra-individual’ niveau. Door andere onderzoekers worden deze niveaus als het macro-, meso- en microniveau aangeduid (Cristofaro 2021). Wij gebruiken deze laatste indeling om de begrippen duurzaamheid en sensemaking te integreren.

Figuur 1. Aantal gepubliceerde artikelen in gerenommeerde academische tijdschriften over duurzaamheid en sensemaking.



Tabel 1. Top-10-artikelen op basis van Google-citaties.

Titel	Google-citaties	Auteur(s)	Tijdschrift	Jaar
Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies	2800	Morsing and Schultz	Business Ethics: A European Review	2006
Corporate social responsibility: A process model of sensemaking	2297	Basu and Palazzo	The Academy of Management Review	2008
Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames	1239	Hahn et al.	Academy of Management Review	2014
On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work.	892	Aguinis and Glavas	Journal of Management	2017
Sensemaking and Sustainable Practicing: Functional Affordances of Information Systems in Green Transformations	725	Seidel et al.	MIS Quarterly	2013
Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability	720	Metcalfe and Benn	Journal of Business Ethics	2012
Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0.	605	Scherer et al.	Journal of Management Studies	2016
Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership	596	Vlachos et al.	Journal of Business Ethics	2013
A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis	576	Bundy and Pfarrer	The Academy of Management Review	2014
Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts	551	Fassin et al.	Journal of Business Ethics	2010

4.1. Macroniveau

Op macroniveau wordt duurzaamheid vanuit zowel een outside-in- als vanuit een inside-out-wijze beschouwd. Hierbij komen op basis van de uitgevoerde literatuurstudie een viertal dimensies naar voren, te weten: de dimensies natuur & ecologie, politiek & wetgeving, de stakeholderdimensie en governance.

4.1.1. Natuur & ecologie

Een voorbeeld van een outside-in-wijze van benaderen betreft 'ecological sensemaking' (Whiteman and Cooper 2011). Hierbij gaat het om het zin geven aan ecologische omstandigheden vanuit managementperspectief. Of, anders gezegd, draait het om de vraag hoe de natuur het proces van sensemaking beïnvloedt. Het merendeel van het management van organisaties isoleert namelijk de natuur uit de strategie van de organisatie, als er sprake is van een context waarvan we weten dat organisaties een negatief effect hebben op de natuurlijke omgeving (Bansal et al. 2024).

4.1.2. Politiek & wetgeving

Een andere invalshoek op macroniveau is wat 'political CSR' wordt genoemd. Vanuit 'political CSR' wordt gekeken naar de manier waarop organisaties bijdragen aan de publieke zaak. Hiermee wordt de aloude scheiding tussen economie en politiek doorbroken (Scherer et al. 2016). Frynas and Stephens (2014) omschrijven 'political CSR' als de manier waarop duurzaamheidsambities van organisaties een (on)bewuste politieke impact hebben, of waar sprake is van (on)bewuste politieke impact op het duurzaamheidsbeleid van organisaties. Richter et al. (2020) laten aan de hand van drie casestudies zien dat aan een instrumentele dan wel politieke benadering van duurzaamheid een verschillend proces van sensemaking

ten grondslag ligt aan de manier waarop keuzes worden gelegitimeerd.

4.1.3. Stakeholders

De invalshoek stakeholders is tweeledig. Vanuit macroniveau gaat het om stakeholders die invloed uitoefenen op de organisatie, daar waar het op het mesoniveau gaat om de invloed die de organisatie uitoefent op haar stakeholders.

Morsing and Schultz (2006) omschrijven drie manieren waarop organisaties interacteren met stakeholders:

1. de informatiestrategie, waarbij de organisatie eenzijdig informatie verstrekt over het duurzaamheidsbeleid;
2. de reactiestrategie, waarbij sprake is van een tweeledige asymmetrische communicatie die uitgaat van de organisatie; en
3. de betrokkenheidsstrategie, waarbij de communicatie met stakeholders op gelijkwaardige wijze plaatsvindt.

4.1.4. Governance

Vanuit de invalshoek governance wordt primair de impact van wet- en regelgeving op de organisatie beschouwd (De Graaf 2019; Moursellas et al. 2022), maar is ook de invloed van corporate governance relevant (Nijhof and De Lat 2025). In deze context wordt door Yadav et al. (2018) gesproken over externe 'drivers' waarbij het gaat om wet- en regelgeving, klantvragen, invloed vanuit netwerken, druk van toeleveranciers, maatschappelijke ontwikkelingen en bijvoorbeeld de rol van de concurrent.

Via zowel 'ecological sensemaking', 'political CSR' als vanuit het stakeholderperspectief en het governancebegrip staat de interactie van organisaties met de buitenwereld centraal (Morsing and Schultz 2006). Vanuit het hierna omschreven mesoniveau is de vormgeving van duurzaamheid vanuit de interne organisatie het vertrekpunt.

4.2. Mesoniveau

Op mesoniveau is het artikel van Basu and Palazzo (2008) een veelgeciteerd artikel. Zij omschrijven een model waarmee op organisatieniveau het proces van ‘CSR-sensemaking’ expliciet wordt gemaakt. Dit doen zij met een analysekader dat uitgaat van de cognitieve, communicatieve en conatieve dimensie.

4.2.1. Cognitieve dimensie

Vanuit de cognitieve dimensie is de identiteit en legitimiteit van de organisatie het vertrekpunt. Vanuit identiteit worden drie oriëntaties beschreven, te weten: een individualistische oriëntatie, een relationele oriëntatie en een oriëntatie op het collectief.

Identiteit

De cognitieve dimensie wordt aan de organisatie gekoppeld, maar de identiteit van een organisatie is gegrond in de identiteit en achtergrond van individuen. Dit proces van individuele ‘meaning creation’ wordt beïnvloed door de identiteit van de organisatie, de context van de verandering en de communicatie over de zin van duurzaamheid (Bien and Sassen 2020). In feite consolideren Basu and Palazzo individuele sensemaking tot op organisatorisch niveau, hetgeen vanuit Weickiaanse sensemaking onlogisch is. Vanuit de invalshoeken identiteit en legitimiteit speelt namelijk eveneens de interactie in teams een rol (Maitlis and Christianson 2013), aangezien de sociale interactie binnen teams tot gedeelde interpretaties leidt, uitgaande van de sociale identiteit van het team. Daarbij is groepsgedrag geen simpele optelsom van individueel gedrag (Pederezini 2017). Dit nog los van de vaststelling dat binnen de directiekamers zeker niet alles open en bloot wordt besproken (Engbers et al. 2024).

Legitimiteit

Bij de cognitieve dimensie gaat het ook om de legitimiteit van de organisatie. Hierbij worden drie benaderingen genoemd: de *pragmatische*, *cognitieve* en *morele* benadering. De pragmatische benadering gaat uit van de mate waarin de organisatie in staat is om legitimiteit te ontleen aan het overtuigen van stakeholders dat er juist wordt gehandeld. De cognitieve benadering draait om het voldoen aan de verwachtingen van de buitenwereld en om daar – indien nodig – het duurzaamheidsbeleid op aan te passen. Bij de morele benadering gaat de organisatie uit van haar morele kompas, in afstemming op de wensen en behoeften van stakeholders.

Bij legitimiteit kan er een verschil bestaan tussen de legitimiteit op het niveau van het proces versus de legitimiteit van het product (Richter and Arndt 2016). Oftewel, het management heeft een proces gevolgd dat legitiem is en toch wordt er een product geproduceerd dat niet duurzaam is, in casu tabak.

4.2.2. Communicatieve dimensie

Vanuit de communicatieve dimensie wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatie haar duurzaamheidsbeleid rechtvaardigt richting stakeholders, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar wettelijke, wetenschappelijke, economische en ethische rechtvaardiging.

Vanuit dit organisatorische perspectief komen verschillende invalshoeken naar voren, waarop organisaties stakeholders beïnvloeden. Een eerste invalshoek is bijvoorbeeld door klanten te betrekken bij vrijwilligersprogramma’s. Daarbij laat de casestudie van Rodell et al. (2019) zien dat dit tot een positief beeld van de organisatie bij klanten leidt en daarmee aansluit op de eerder omschreven stakeholderbenadering.

Een tweede invalshoek blijkt uit onderzoek (Diaz-Moriana et al. 2022) naar familiebedrijven, waar de spanningen tussen verschillende doelen zichtbaar worden. In dit geval de spanning tussen economische en niet-economische doelen van het familiebedrijf.

Een derde invalshoek die uit onderzoek naar voren komt, is de wijze waarop enerzijds stakeholders invloed uitoefen op organisaties en anderzijds organisaties invloed uitoefenen op stakeholders met gerichte communicatiestrategieën (Morsing and Schultz 2006). Morsing and Schultz (2006) constateren dat in de benadering van stakeholders een beweging zichtbaar is van stakeholders die gemanaged moeten worden, naar een benadering waar de interactie en relatie met de stakeholder het vertrekpunt is.

Samenvattend gaat het om de mate waarin de communicatie naar de buitenwereld een gebalanceerde dan wel bevooroordeelde vorm van communicatie is. Bij een gebalanceerde vorm van communicatie worden zowel kansen, bedreigingen als dilemma’s gecommuniceerd, terwijl bij de bevooroordeelde vorm alleen de positieve informatie naar buiten wordt gebracht.

4.2.3. Conatieve dimensie

En tot slot de derde, conatieve dimensie waarbij de houding van de organisatie naar de buitenwereld, de strategische consistentie en het commitment van de organisatie centraal staan.

Bij de houding naar de buitenwereld gaat om de vraag of de organisatie een defensieve, tentatieve of open houding aanneemt in situaties van kritiek. Bij de strategische consistentie gaat het om de vraag of duurzaamheid logisch is ingebed in de strategie van de organisatie versus dat er sprake is van strategische inconsistentie. Met de aanvullende vraag of de strategie intern (in)consistent is doorgevoerd. Kijkend naar commitment wordt een instrumenteel commitment versus een normatief commitment onderscheiden. Instrumenteel commitment komt voort uit externe factoren zoals wet- en regelgeving, daar waar normatief commitment zijn oorsprong vindt in morele overwegingen.

Het is bij de strategie de vraag in hoeverre het thema duurzaamheid een rol speelt, of dat de heersende overtuiging is dat de kern van een bedrijf het maken van winst

is, ook al gaat dit ten koste van de natuur (Bansal et al. 2024). Bansal et al. (2024) concluderen dat het verbinden van de organisatie aan de zogenoemde planetaire grenzen niet plaatsvindt, omdat de natuur als externaliteit wordt gezien. Vanuit dit strategische perspectief is het onderliggende narratief relevant, aangezien verandering van strategie vraagt om een verandering van betekenis (Sonenshein 2010). Een narratief kent een onderliggend individueel proces van *sensemaking*. Een proces dat teruggrijpt op de eerdergenoemde cognitieve dimensie. Organisaties hebben een drietal redenen om strategisch met duurzaamheid aan de slag te gaan: het bereiken van concurrentievoordeel, legitimatie en ethiek (Basu and Palazzo 2008; Fairfield 2019).

Uit ander onderzoek blijkt dat het doorbreken van de duurzaamheidsparadox zowel een gedeelde visie op duurzaamheid als een managementcontrol vereist waarin duurzaamheid integraal is opgenomen (Argento et al. 2022). Deze duurzaamheidsparadox omvat de tegenstrijdigheid tussen enerzijds het uiten van een duurzame visie en anderzijds door in de praktijk niet duurzaam te zijn. Het implementeren van deze visie op duurzaamheid vraagt om een effectief samenspel van *sensemaking* en *sensegiving* tussen het topmanagement en het middenkader, waarbij deze visie wordt vertaald naar strategie, structuur, operatie en identiteit (Hübel 2022). De inbedding van duurzaamheid in de organisatie kent volgens Van der Heijden et al. (2010) drie stappen: ontdekken, vertalen en inbedden, waarbij een pragmatische dan wel een systematische strategie wordt gevolgd en waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor de zogenoemde ‘change agents’.

De cognitieve, communicatieve en conatieve dimensies vormen samen het zogenoemde duurzaamheidskarakter van de organisatie. Een kritische kanttekening bij deze benadering is dat de organisatie menselijke – en daarmee individuele – handelingsperspectieven worden toegeëcht: “Understanding what a firm thinks, says, and tends to do in relation to others (i.e., its sense-making process) is likely to strengthen CSR-analysis” (Basu and Palazzo 2008, p. 133). Bovenal wordt geconcludeerd dat het merendeel van de onderzoeken zich richt op zowel het macro- als mesoniveau (Aguinis and Glavas 2013; Vlachos et al. 2013). Daarbij wordt de oproep gedaan tot verdiepend onderzoek naar het microniveau.

4.3. Microniveau

De uitgevoerde literatuurstudie laat zien dat er op het microniveau kan worden gekeken naar de rol die het individu vervult of vanuit het mentale model dat het individu hanteert.

4.3.1. Rollen

Vanuit dit individuele perspectief komen drie dominante rollen naar voren, namelijk de rol van medewerker, de rol van leidinggevende en de rol van de staf.

Uitgaande van de individuele medewerker presenteren Vlachos et al. (2013) een multi-level-framework om de interactie tussen duurzaamheid en medewerkerstevredenheid en de rol van charismatisch leiderschap te duiden. Aguinis and Glavas (2017) stellen de individuele invalshoek centraal en dan specifiek de vraag hoe individuen betekenis vinden in hun werk, hoe zij daar ook betekenis aan geven, en ook hoe zij zin geven aan duurzaamheid.

Vanuit de redenering die Aguinis and Glavas (2017) volgen, stellen zij dat duurzaamheid van nature een multi-level karakter heeft en een macro construct betreft. Echter, het zijn individuen die duurzaamheid in en buiten organisaties vormgeven, en zij worden beïnvloed door het duurzaamheidsbeleid en de acties van de organisatie waar zij werken. Een invloed die voortkomt uit de identiteit van de organisatie, de wijze waarop individuen zich met de organisatie identificeren en de manier waarop managers inhoud geven aan het proces van *sensegiving* ten aanzien van duurzaamheid binnen de organisatie (Fairfield 2019).

Vanuit de rol van de staf is onder andere onderzoek beschikbaar naar de rol van de Human Resources-professional (Podgorodnichenko et al. 2021), de rol van de communicatieprofessional (Cornelissen 2011) en de duurzaamheidsprofessional ofwel de ‘change agent of sustainability’ (Hesselbarth and Schaltegger 2013). HR-professionals kunnen een belangrijke rol vervullen met de inzet van HRM-praktijken zoals opleiding en ontwikkeling en werving en selectie van bijvoorbeeld leidinggevendenden (Podgorodnichenko et al. 2021). Een specifieke rol is weggelegd voor de ‘change agents’; een rol waarnaar Van der Heijden et al. (2012) longitudinaal onderzoek hebben gedaan binnen Interface.

De rol van de leidinggevende – en specifiek de rol van de topmanager – is cruciaal in de organisatie. De wijze waarop strategieën worden geïmplementeerd wordt in sterke mate bepaald door het topmanagement en de mentale modellen die zij hanteren (Ramya and Baral 2021). Hoe deze mentale modellen impact hebben op de totstandkoming en uitvoering van duurzaamheidsstrategieën is beperkt onderzocht (Podgorodnichenko et al. 2021). DeKrey and Portugal (2014) beschrijven in hun artikel het *sensemaking* proces van een nieuwe CEO van een mkb-bedrijf, waarmee zij een inkijk geven in de wijze waarop het managerial *sensemaking* proces vorm krijgt. Het veel geciteerde artikel van Gioia and Chittipeddi (1991) verhaalt over het proces van *sensemaking* en *sensegiving*, gezien vanuit de rol van de nieuwe bestuurder van een universiteit. *Sensegiving* wordt gezien als een belangrijke activiteit van directies, waarmee zij het strategieproces vormgeven (Maitlis and Lawrence 2007).

4.3.2. Mentale modellen

Kijken we naar de rol ‘leidinggevende’, dan richten bijvoorbeeld Fassin et al. (2010) zich op de mentale modellen zoals eigenaren van mkb-bedrijven deze hanteren (Fassin et al. 2010). Mentale modellen zijn interne representaties van de extern ervaren werkelijkheid. Mentale modellen

vormen de basis voor de wijze waarop individuen redeneren en beslissingen nemen (Jones et al. 2011).

Het uitgaan van mentale modellen zien we in verschillende artikelen terug. Basu and Palazzo (2008) benoemen in hun artikel niet alleen het belang van een procesoriëntatie. Ook stellen zij dat het aan onderzoek ontbreekt naar de onderliggende mentale modellen van managers, die van invloed zijn op het duurzaamheidskarakter van de organisatie op macroniveau. Mentale modellen bepalen hoe we begrijpen, beschrijven, uitleggen, redeneren, voorspellen en hoe we ons gedragen (Ramya and Baral 2021). En mentale modellen zijn van invloed op de governance van organisaties (De Graaf 2019). Busch et al. (2020) maken in hun artikel de vertaalslag naar de individuele determinanten zoals cognitie, motieven en vaardigheden.

Hahn et al. (2014) spreken over een zogenoemd ‘Business Case Frame’ versus het ‘Paradoxical Frame’ van waaruit managers redeneren. Vanuit het ‘Business Case Frame’ staat het economische doel van een bedrijf centraal en bij het ‘Paradoxical Frame’ het creëren van meervoudige waarde. Deze mentale modellen vinden de oorsprong in de houding en overtuigingen van individuen, die worden beïnvloed door de visie van managers op thema’s als governance en stakeholders, zoals deze op macroniveau invloed hebben (De Graaf 2019).

Rasche (2024) hanteert vijf archetypen die hij baseert op Smith and Soonieus (2019), te weten: de ontkenner, de heethoofden, de zelfingenomenen, de klagers en de ware gelovers. De ontkenner zien duurzaamheid als een modewoord en staan negatief tegenover duurzaamheid. De heethoofden zien duurzaamheid als een strategisch thema en kijken met name naar de kansen, risico’s en financiële effecten. De oppervlakkigen hebben goede intenties, maar zij vertalen deze intenties niet naar concrete actie. De zelfingenomenen vinden dat zij het goed doen, maar doorzien de actualiteit onvoldoende. De ware gelovers zien duurzaamheid als een strategisch pijler die bepalend is voor het langetermijnsucces van de organisatie.

Rasche (2024) brengt het perspectief van de ‘collective board mindset’ in, waarbij hij de collectieve mindset door de heersende cultuur van het directieteam wordt gevormd. Er worden door Rasche (2024) vier mindsets onderscheiden:

- de complianceminset die uitgaat van minimaal voldoen aan wet- en regelgeving;
- de traditionelewaardenmindset die uitgaat van het realiseren van waardecreatie in klassieke zin;
- de ESG-risicomindset die uitgaat van ESG-risico’s; en
- de ESG-groeimindset die uitgaat van langetermijnwaardecreatie.

Hierbij is het van belang te constateren dat de overgang van individuele naar collectieve sensemaking een kleine stap is en er dan sprake is van zogenoemde sensemaking- en sensegivingcycli die op elkaar inwerken (Cristofaro 2021).

In verschillende artikelen komt daarbij de vraag aan de orde welk type leiderschap duurzaamheid binnen organisaties positief beïnvloedt (Waldman and Siegel 2008; Metcalf and Benn 2012; Vlachos et al. 2013). En bovenal wordt geconcludeerd dat het juist ontbreekt aan empirische studies die beginnen bij de rol van de CEO bij het implementeren van duurzaamheidsinitiatieven (Waldman and Siegel 2008; Scherer et al. 2016).

5. Conclusie

De implementatie van duurzaamheid wordt in de literatuur als ‘black box’ aangemerkt (Linnenluecke et al. 2007). Een ‘black box’ die het verdient om ontleed te worden door het individuele niveau beter te onderzoeken (Aguinis and Glavas 2017). Een vertrekpunt dat aansluit op Weick (1995), die stelt dat sensemaking is gegrond in identiteitsontwikkeling van het individu. Niet voor niets doen Aguinis and Glavas (2017, p. 1076) de oproep dat het gebruik van kwalitatieve benaderingen waarschijnlijk interessante inzichten zal opleveren over de ervaring van individuen met het thema duurzaamheid en de zin en het nut dat het individu daaraan ontleent.

Uitgaande van voorliggende literatuurstudie is het wenselijk gericht onderzoek te doen naar sensemaking op individueel niveau. Een perspectief dat vooralsnog onderbelicht is gebleven (Aguinis and Glavas 2012; Metcalf and Benn 2012; Richter et al. 2020; Williams et al. 2021). Een perspectief dat vraagt om het ontwikkelen van inzicht in de wijze waarop CEO’s duurzaamheid inbedden in de organisaties waar zij werken (Williams et al. 2021; Hübel 2022). Juist de focus op de context is daarbij relevant, aangezien sensemaking een activiteit is die in een specifieke context plaatsvindt (DeKrey and Portugal 2014; Cristofaro 2021) en die een gelaagd karakter kent.

Dit perspectief start bij het in beeld brengen van het mentale model van de CEO om vervolgens het proces van sensemaking en sensegiving bloot te kunnen leggen, en om te kunnen vaststellen op welke wijze de geduide niveaus (macro, meso en micro) met dit proces interacteren. Bansal et al. (2024) stellen dat er aanvullend onderzoek gewenst is naar onderliggende motivaties van directies aangezien deze motivaties onder andere leidend zijn voor de uiteindelijke strategische keuzes die worden gemaakt. Keuzes waarvan bekend is dat intellectueel gestimuleerde CEO’s een positieve houding ten aanzien van duurzaamheidsstrategieën hebben (Waldman et al. 2006). En juist deze motivatie kan een factor van betekenis zijn om werk te maken van duurzaamheid. En dan is het de vraag of het gaat om ‘corporate social responsibility’ of juist om een sterke ‘personal social responsibility’ met een goed duurzaamheidsbeleid tot gevolg (Hemingway and Maclagan 2004).

Het is relevant vast te stellen dat ‘verhalen’ een instrument zijn voor individuen om het proces van sensemaking vorm te geven (Sonenshein 2010). Niet voor niets stelt Weick (1995, p. 61): “In short, what is necessary in

sensemaking is a good story. A good story holds disparate elements together long enough to energise and guide action, plausibly enough to allow people to make retrospective sense of whatever happens, and engagingly enough that others will contribute their own inputs in the interests of sensemaking". Het is daarmee de vraag aan de bestuurders van mkb-accountantskantoren: wat is uw verhaal? Verkondigt u het verhaal van de 'dominee' en inspireert u, uw klanten tot toekomstgericht ondernemen of vertrekt u

bij de 'koopman' en staat bij het aanbieden van duurzaamheidsdienstverlening het verdienmodel van uw kantoor voorop? Of gaat u voor de gulden middenweg, waarbij u zowel aandacht heeft voor accountability (externe verantwoording) als voor responsibility (eigen verantwoordelijkheid), zoals bepleit door De Loo (2025)? Om het proces van sensemaking van beleidsbepalers van mkb-accountantskantoren te faciliteren, biedt dit artikel een uitgebreide set van variabelen op macro-, meso- en microniveau.

-
- **Drs. M.B.J. de Lat – Mark** is onderzoeker bij het lectoraat Business Models van de Hogeschool Saxion, doet promotieonderzoek naar 'sensemaking & sustainability' aan de Nyenrode Business Universiteit, is als opinielider en strateeg verbonden aan Eshuis Accountants en Adviseurs en werkt als strategie- en teamcoach voor directies en managementteams vanuit zijn eigen praktijk, het transitie/Atelier.
 - **Prof. dr. C.M. van Nieuw Amerongen RA – Niels** is directeur-eigenaar van training- en adviesbureau V&A en PIA Group hoogleraar MKB Accountancy aan Nyenrode Business Universiteit.
-

Noot

1. In dit artikel wordt het woord duurzaamheid gebruikt als algemene duiding. Daar waar een specifieke omschrijving van duurzaamheid aan de orde is, wordt deze expliciet gemaakt.

Literatuur

- ACCA (z.d.) Accounting for a better world: priorities for a transforming profession | ACCA Global. <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/pro-accountants-the-future/accounting-for-a-better-world.html>
- Accountancy Europe (2024) [26 maart] 5 reasons why sustainability matters for SMEs - Accountancy Europe. <https://accountancyeurope.eu/publications/5-reasons-why-sustainability-matters-for-smes/>
- Accountancy Vanmorgen (z.d.) Rubriek tempered radicals Archieven. <https://www.accountancyvanmorgen.nl/tag/rubriek-tempered-radicals/>
- Aguinis H, Glavas A (2012) What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal Of Management* 38(4): 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis H, Glavas A (2013) Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology* 6(4): 314–332. <https://doi.org/10.1111/iops.12059>
- Aguinis H, Glavas A (2017) On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal Of Management* 45(3): 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aguinis H, Ramani RS, Alabduljader N (2020) Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods* 26(1): 46–76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Alves CA, Gama APM, Augusto M (2020) Family influence and firm performance: the mediating role of stewardship. *Journal Of Small Business and Enterprise Development* 28(2): 185–204. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0015>
- Argento D, Broccardo L, Truant E (2022) The facets of the sustainability paradox. *Meditari Accountancy Research* 30(7): 26–48. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2020-1051>
- Aromaa E, Eriksson P, Mills JH, Hiltunen E, Lammasaari M, Mills AJ (2018) Critical sensemaking: challenges and promises. *Qualitative Research in Organizations and Management an International Journal* 14(3): 356–376. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1645>
- Bansal P, Durand R, Kreutzer M, Kunisch S, McGahan AM (2024) Strategy can no longer ignore planetary boundaries: A call for tackling strategy's ecological fallacy. *Journal of Management Studies* 62(2): 965–985. <https://doi.org/10.1111/joms.13088>
- Basu K, Palazzo G (2008) Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *The Academy Of Management Review* 33(1): 122–136. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745504>
- Bien C, Sassen R (2020) Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. *Journal of Cleaner Production* 256: 120299. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120299>
- Blackburn RA, Carey P, Tanewski G (2010) The role of trust, relationships and professional ethics in the supply of external business advice by accountants to SMEs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1592342>
- Breslin D, Gatrell C (2020) Theorizing through literature reviews: The miner-pro prospector continuum. *Organizational Research Methods* 26(1): 139–167. <https://doi.org/10.1177/1094428120943288>
- Breton-Miller IL, Miller D (2006) Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 731–746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>

- Buhr M, Harms D, Schaltegger S (2023) Individual change agents for corporate sustainability transformation: a systematic literature review. *Benchmarking* 30(10): 4221–4247. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0551>
- Bundy J, Pfarrer MD (2014) A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis. *Academy of Management Review* 40(3): 345–369. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027>
- Busch T, Richert M, Johnson M, Lundie S (2020) Climate inaction and managerial sensemaking: The case of renewable energy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27(6): 2502–2514. <https://doi.org/10.1002/csr.1972>
- Caldera S, Desha C, Dawes L (2019) Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in ‘lean’ SMEs. *Journal of Cleaner Production* 218: 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>
- Camfferman K, Quadackers L (2023) Naar een nieuwe toekomst voor maatschappij en accountant? In: *Blijvend zoeken naar balans*. Amsterdam Business Research Institute, 179–195.
- Carey P, Simnett R, Tanewski G (2000) Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses. *Auditing a Journal of Practice & Theory* 19(s-1): 37–51. <https://doi.org/10.2308/aud.2000.19.s-1.37>
- Carnegie GD, Parker LD, Tsahuridu EE (2020) It’s 2020: What is accounting today? *Australian Accounting Review* 31(1): 65–73. <https://doi.org/10.1111/auar.12325>
- Cornelissen JP (2011) Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science* 23(1): 118–137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0640>
- Cristofaro M (2021) Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal* 40(3): 393–405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Cronin MA, George E (2020) The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods* 26(1): 168–192. <https://doi.org/10.1177/1094428120935507>
- Daft RL, Weick KE (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9(2): 284–295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>
- Davis JH, Schoorman FD, Donaldson L (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1): 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- De Graaf FJ (2019) CSR processes in governance systems and structures: The development of mental modes of CSR. *Business and Society Review* 124(4): 431–448. <https://doi.org/10.1111/basr.12183>
- De Loo I (2025) Accountability en responsibility nader beschouwd. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 99(1): 19–23. <https://doi.org/10.5117/mab.99.138044>
- DeKrey SJ, Portugal EJ (2014) Strategic sensemaking: Challenges faced by a new leader of an SME. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150: 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.007>
- Diaz-Moriana V, Clinton E, Kammerlander N (2022) Untangling goal tensions in family firms: a sensemaking approach. *Journal of Management Studies* 61(1): 69–109. <https://doi.org/10.1111/joms.12845>
- Elkington J (2006) Governance for Sustainability*. *Corporate Governance an International Review* 14(6): 522–529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Elsbach KD, Van Knippenberg D (2020) Creating high-impact literature reviews: An argument for ‘Integrative Reviews’. *Journal of Management Studies* 57(6): 1277–1289. <https://doi.org/10.1111/joms.12581>
- Engbers M, Khapova SN, Van de Loo E (2024) Unsaid known in the boardroom: theorizing unspoken assessments of behavioral board dynamics. *Frontiers in Communication* 9: 1347271. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2024.1347271>
- Fairfield KD (2019) The role of sensemaking and organizational identification in employee engagement for sustainability. *Organization Management Journal* 16(4): 278–297. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1679078>
- Fan D, Breslin D, Callahan JL, Iszatt-White M (2022) Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews* 24(2): 171–180. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
- Fassin Y, Van Rossem A, Buelens M (2010) Small-business owner-managers’ perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics* 98(3): 425–453. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0586-y>
- Frynas JG, Stephens S (2014) Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews* 17(4): 483–509. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12049>
- Gioia DA, Chittipeddi K (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hahn T, Preuss L, Pinkse J, Figge F (2014) Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review* 39(4): 463–487. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0341>
- Hemingway CA, Maclagan PW (2004) Managers’ personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 50(1): 33–44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>
- Hesselbarth C, Schaltegger S (2013) Educating change agents for sustainability – learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production* 62: 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.042>
- Hübel C (2022) Entrepreneurship-driven organizational transformation for sustainability: a sensemaking lens. *Journal of Organizational Change Management* 35(1): 240–256. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0067>
- Jones NA, Ross H, Lynam T, Perez P, Leitch A (2011) Mental models: An interdisciplinary synthesis of theory and methods. *Ecology And Society* 16(1): 46. <https://doi.org/10.5751/ES-03802-160146>
- Khoja F, Adams J, Kauffman RG, Yegiyani M (2022) How SMEs benefit from environmental sustainability strategies and practices. *Supply Chain Forum* 23(2): 97–112. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2036580>
- Krasodomaska J, Michalak J, Świetla K (2020) Directive 2014/95/EU. *Meditari Accountancy Research* 28(5): 751–779. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2019-0504>
- Limperg T (1933) De Functie Van Den Accountant En De Leer Van Het Gewekte Vertrouwen (Inhoud oktober 1933 no. 9). *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 10(10): 173–177. <https://doi.org/10.5117/mab.10.11015>

- Linnenluecke MK, Russell SV, Griffiths A (2007) Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 18(7): 432–452. <https://doi.org/10.1002/bse.609>
- Maitlis S, Christianson M (2013) Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals* 8(1): 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis S, Lawrence TB (2007) Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal* 50(1): 57–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160971>
- Majoor B (2020) Bruggen bouwen tussen verwachtingen en percepties? *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 94(1/2): 1–3. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50958>
- Marin S, Menezes CAGP (2023) SMPs (accountants) and their role in the face of new sustainability reports. *Accounting and Management Review | Revista de Contabilidade E Gestão* 27(1). <https://doi.org/10.55486/amrrgg.v27i1.6>
- Martínez EO, Marin-Hernández S, Thompson PE (2023) The role of small- and medium-sized practices in the sustainable transition of SMEs. *Environment, Development and Sustainability* 26: 19299–19323. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03507-3>
- Metcalf L, Benn S (2012) Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics* 112(3): 369–384. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>
- Mills JH, Thurlow A, Mills AJ (2010) Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management an International Journal* 5(2): 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Morsing M, Schultz M (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics a European Review* 15(4): 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Moursellas A, De D, Wurzer T, Skouloudis A, Reiner G, Chaudhuri A, Manousidis T, Malesios C, Evangelinos K, Dey PK (2022) Sustainability practices and performance in european small-and-medium enterprises: Insights from multiple case studies. *Circular Economy and Sustainability* 3(2): 835–860. <https://doi.org/10.1007/s43615-022-00224-3>
- NBA [Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants] (2025) [3 april] Europese Commissie publiceert Omnibus-pakket. www.nba.nl. <https://www.nba.nl/nieuws/2025/februari/europese-commissie-publiceert-omnibus-pakket-csr-d-alleen-nog-voor-grootste-bedrijven/>
- Nijhof A, De Lat M (2025) Stewardship: a new frontier in thinking and acting on sustainability. In Edward Elgar Publishing eBooks, 93–112. <https://doi.org/10.4337/9781035308026.00012>
- Pederezini GDA (2017) The senior management sensemaking paradox. *Journal of Strategy and Management* 10(3): 360–371. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0007>
- Podgorodnichenko N, Edgar F, Akmal A, McAndrew I (2021) Sustainability through Sensemaking: Human resource professionals' engagement and enactment of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production* 293: 126150. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126150>
- Ramya S, Baral R (2021) “Mind” matters!: A conceptual framework using mental models and green nudging to drive corporate environmental responsibility. *Management Decision* 59(4): 719–731. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0061>
- Rasche A (2024) Bringing sustainability into the boardroom – structure, mindset, competencies. In: Thomsen S (Ed.) *Lærebog i Bestyrelsesledelse*. DJØF: Copenhagen, 281–303.
- Rasche A, Morsing M, Moon J, Kourula A (2023) Corporate sustainability – What it is and why it matters. In: Cambridge University Press eBooks, 1–26. <https://doi.org/10.1017/9781009118644.002>
- Richter UH, Arndt FF (2016) Cognitive processes in the CSR decision-making process: A sensemaking perspective. *Journal of Business Ethics* 148(3): 587–602. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3011-8>
- Richter UH, Shirodkar V, Shete N (2020) Firm-level indicators of instrumental and political CSR processes – A multiple case study. *European Management Journal* 39(2): 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.07.004>
- Rodell JB, Sabey TB, Rogers KM (2019) “Tapping” into Goodwill: Enhancing corporate reputation through customer volunteering. *Academy of Management Journal* 63(6): 1714–1738. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0354>
- Sandberg J, Tsoukas H (2014) Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior* 36(S1): S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
- Scherer AG, Rasche A, Palazzo G, Spicer A (2016) Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies* 53(3): 273–298. <https://doi.org/10.1111/joms.12203>
- Seidel S, Recker J, Brocke JV (2013) Sensemaking and sustainable practicing: Functional affordances of information systems in green transformations. *MIS Quarterly* 37(4): 1275–1299. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.4.13>
- Smith C, Soonieus R (2019) How board members really feel about ESG, from Deniers to true believers. *Harvard Business Review*. [https://research.birmingham.ac.uk/portal/en/publications/how-board-members-really-feel-about-esg-from-deniers-to-true-believers\(25ad989f-5796-4ff8-91b5-e2924a893176\).html](https://research.birmingham.ac.uk/portal/en/publications/how-board-members-really-feel-about-esg-from-deniers-to-true-believers(25ad989f-5796-4ff8-91b5-e2924a893176).html)
- Sonenshein S (2010) We're changing—or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal* 53(3): 477–512. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>
- Thurlow A, Mills JH (2009) Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management* 22(5): 459–479. <https://doi.org/10.1108/09534810910983442>
- Turner JR, Allen J, Hawamdeh S, Mastanamma G (2023) The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking. *Systems* 11(3): 145. <https://doi.org/10.3390/systems11030145>
- Van der Heijden A, Cramer JM, Driessen PP (2012) Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management* 25(4): 535–559. <https://doi.org/10.1108/09534811211239218>
- Van der Heijden A, Driessen PP, Cramer JM (2010) Making sense of corporate social responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of Cleaner Production* 18(18): 1787–1796. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.07.024>
- Van Nieuw Amerongen N, Coskun E, Van Buuren J, Duits HB (2022) The coherence of the auditor-client relationship quality and auditor tenure with client's perceptions on added-value in SME audits: a sociological perspective. *Managerial Auditing Journal* 37(3): 358–379. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2021-3039>

- Vlachos PA, Panagopoulos NG, Rapp AA (2013) Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics* 118(3): 577–588. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1590-1>
- Waldman DA, Siegel DS, Javidan M (2006) Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility*. *Journal of Management Studies* 43(8): 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Weick KE (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly* 38(4): 628. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick KE (1995) Sensemaking in Organizations, SAGE, Thousand Oaks, Californie. In: *Sociologie du travail*. Nummer 2, 225–232.
- Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* (Providence, R.I.), 16(4): 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whiteman G, Cooper WH (2011) Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal* 54(5): 889–911. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0843>
- Williams T, Edwards M, Angus-Leppan T, Benn S (2021) Making sense of sustainability work: A narrative approach. *Australian Journal of Management* 46(4): 740–760. <https://doi.org/10.1177/0312896220978447>
- World Commission on Environment and Development (1987) Report of the World Commission on Environment and Development. <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
- Yadav N, Gupta K, Rani L, Rawat D (2018) Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal Of Sustainable Development* 7(4): 531–544. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p531>