



Maatschappelijk Verantwoord Functioneren

*Medewerkerbetrokkenheid bij de implementatie
van MVO in commerciële organisaties*

I.K. Westerbeek

*Bestuur en Organisatie Wetenschappen
Mastertraject: Organisaties, Verandering en Management
Begeleider: A. Wilts
27-06-2012*

Abstract

De nadruk ligt in dit onderzoek op medewerkerbetrokkenheid bij de implementatie van MVO beleid. Deze betrokkenheid wordt in twee case studies onderzocht aan de hand van drie theoretische concepten: cultuur, identiteit en competentie management. Het onderzoek heeft een kwalitatieve insteek wat aansluit op de geringe theoretische onderbouwing van het onderwerp (Heerze, 2010; Nijhof et al., 2006; Cramer et al., 2006). Uit de bevindingen van de verkenningsfase blijkt dat MVO formeel onderdeel is van de organisatieculturen, maar niet van de beleving van de respondenten, waardoor zij zich er niet mee identificeren, en het blijkt dat MVO zeer verbonden is met persoonlijke ambitie en waarden. Op basis van deze bevindingen en middels een iteratief proces van 'theory seeking' (Thomas, 2011) wordt er een definitie van MVO opgesteld die voorbijgaat aan een inhoudelijke, functionele omschrijving, en veel meer de nadruk legt op het proces van implementatie, namelijk: "MVO wordt gevormd door de mate waarin managers en medewerkers persoonlijke waarden betrekken in de relaties met derde partijen en besluitvormingsprocessen op het werk". In de verdiepingsfase van het onderzoek komt de nadruk daarom te liggen op hoe respondenten zich vanuit de organisatiecultuur en hun werkkrol daarin verhouden tot derde partijen en in hoeverre zij hun persoonlijke waarden betrekken op die relatie en mee kunnen nemen in die werkkrol om te gebruiken voor besluitvorming op het werk.

Inhoud

Introductie.....	5
A. Inleiding.....	5
Aanleiding voor het onderzoek.....	5
Wat is MVO?.....	5
Vraagstelling.....	6
B. Probleembeschrijving.....	7
Beschrijving van de organisaties en relevante context.....	7
Probleemschets.....	7
C. Onderzoeksstrategie.....	8
Onderzoeksontwerp.....	8
D. Kwaliteitscriteria.....	9
Betrouwbaarheid.....	9
De positie van de onderzoeker.....	9
Interne validiteit.....	10
Externe validiteit.....	10
Bruikbaarheid.....	10
E. Opbouw.....	11
1. Verkenningsfase.....	13
A. Onderzoeksvragen.....	13
B. Conceptueel kader.....	14
Cultuur.....	14
Identiteit.....	15
Competentiemanagement.....	16
C. Operationalisering.....	17
Onderzoeksmethoden verkenningsfase.....	17
Doelgroep.....	17
D. Bevindingen.....	19
AEGON.....	19
Asito.....	25

2.	Reflectie.....	31
	A. Bevindingen in theoretisch perspectief	31
	B. Aanleiding voor verbijzondering van onderzoeksvragen	34
	C. Verbijzonderde definitie MVO	35
3.	Verdiepingsfase	37
	A. Verbijzonderde onderzoeksvragen	37
	B. Conceptueel kader	38
	Cultuur	38
	Identiteit	39
	Competentiemanagement	40
	C. Operationalisering.....	41
	Onderzoeksmethoden verdiepingsfase.....	41
	Doelgroep	41
	D. Bevindingen	44
	AEGON	44
	Asito.....	49
	E. Bevindingen in theoretisch perspectief	55
4.	Algehele theoretische reflectie en conclusies.....	59
	Cultuur	59
	Identiteit.....	61
	Competentiemanagement	62
5.	Discussie	65
	Literatuur.....	67
	Bijlagen	71
	I. Topiclijst verkenningsfase	71
	II. Topiclijst verdiepingsfase	72
	III. Bijgevoegd transcript.....	73

Introductie

A. Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

In de huidige maatschappij is er bij organisaties een groeiende aandacht voor beleid en prestaties op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap (MVO), zo blijkt uit het MVO-jaarverslag van MVO Nederland (Lageweg et al., 2012). De hoofdredenen hiervoor zijn “een stijgende klantvraag, kostenbesparing, grondstoffenschaarste en imagovoordelen” (Lageweg et al., 2012). Ook de consument wordt steeds kritischer. Deze verwacht meer van organisaties dan enkel een keurmerk of een intentieverklaring, dit laatste wordt gezien als laagste lat, en niet meer zozeer als onderscheidende eigenschap (Lageweg et al., 2012). Deze twee gegevens versterken elkaar en leiden ertoe dat organisaties maatschappelijk verantwoord ondernemerschap echt in moeten voeren in de organisatiecultuur. Ook hierover bericht het MVO-jaarverslag van MVO Nederland; zij geven aan dat organisaties de overstap naar MVO steeds meer zien als een manier van innovatie en niet zozeer als reactie op normen vanuit de overheid (Lageweg et al., 2012). MVO wordt dus deel van bedrijfsculturen en dit stelt, met name grote commerciële organisaties voor een uitdaging.

Wat is MVO?

Binnen maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO) staan de drie p's centraal; “people, planet, profit” (Duurzaam Ondernemen, 2012). Bij “people” gaat het om het sociaal-ethisch perspectief; hoe gaat een organisatie om met haar medewerkers en hoe bevordert zij sociale cohesie in de bredere maatschappelijke context waarin zij opereert? Bij “planet” gaat het om duurzaamheid ten behoeve van het milieu. Hieronder kunnen zeer veel verschillende activiteiten vallen die ten goede komen aan energiebesparing, gereduceerde CO2 uitstoot, etcetera. Bij “profit” staat niet zozeer het behalen van winst en het vergroten van de omzet centraal, maar meer hoe die winst behaald wordt, waar deze voor ingezet wordt, en dergelijke. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om medewerkerparticipatie, de economische effecten van een product of dienst of werkgelegenheid in een regio. Om de prestaties van organisaties op het gebied van MVO te meten zijn er verschillende criteria ontwikkeld door andere de OESO en MVO Nederland en zijn er richtlijnen opgesteld zoals de Nederlandse transparantie benchmark of MVO prestatieladder.

Vanuit de literatuur bestaat er kritiek op MVO bij commerciële organisaties. Zo zou het om ‘green washing’ gaan, wat inhoudt dat MVO boodschappen geen inhoudelijke intentie representeren maar slechts als verkoopargument dienen (Baidenmann, 2007). Ook wordt MVO niet vaak strategisch ingezet (Porter & Kramer, 2006), waardoor de innovatiekracht, waar nu juist de aandacht op komt te liggen (Lageweg et al., 2012) vaak onbenut blijft. Tulder (2010) beschrijft een continuüm als het om MVO gaat; aan de ene kant van het spectrum staan de organisaties die inactief blijven en geen MVO vertonen en aan de andere kant van het spectrum staan de organisaties die actief met MVO bezig zijn. Tulder (2010) maakt bij deze actieve organisaties vervolgens onderscheid in pro-actief en reactief. Reactieve MVO organisaties gaan slechts in zoverre met MVO aan de slag dat het hen geen problemen kan veroorzaken als men kritisch naar de bedrijfsvoering zou gaan kijken. Pro-actieve of interactieve organisaties daarentegen werken actief aan hun maatschappelijke betrokkenheid om zo de gecreëerde waarde voor zowel de organisatie als de maatschappij te vergroten (Tulder, 2010).

De vraag van consumenten en het onderscheidende vermogen van organisaties ligt anno 2012 op het vlak van pro-actief MVO beleid (Lageweg et al., 2012; Porter & Kramer, 2006). Hierbij is de betrokkenheid van medewerkers van groot belang, omdat enkel via hun invulling van de maatschappelijke waarde van de organisatie waarvoor ze werken, MVO ook echt 'geademd' kan worden in de organisatiecultuur (Zevenbergen, 2012). De fase van 'greenwashing' zijn veel organisaties dan ook al voorbij, maar hoe nu uitvoering te geven aan MVO beleid in de bestaande (commerciële) organisatieculturen?

Vraagstelling

Dit onderzoek tracht ernaar inzicht te geven in het proces van implementatie van pro-actief MVO beleid. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van een kwalitatieve onderzoeksstrategie waarin twee case studies worden gedaan. De volgende vraag staat daarbij centraal:

Hoe kunnen medewerkers meer betrokken worden bij de implementatie van MVO beleid?

Het beantwoorden van deze vraag zal zowel op praktisch als theoretische niveau nieuwe kennis opleveren. Op praktisch niveau zullen op basis van dit inzicht aanbevelingen gedaan worden over wat de MVO managers in de specifieke organisaties moeten doen om medewerkers meer te betrekken bij het MVO beleid. Deze aanbevelingen kunnen voor MVO managers in andere organisaties ook behulpzaam zijn in het verkrijgen van meer medewerkerbetrokkenheid bij het MVO beleid, omdat de aanleidingen voor betrokkenheid bij MVO helder worden omschreven.

Op theoretisch niveau zal het beantwoorden van deze vraag meer licht werpen op de concepten cultuur, identiteit en competentie management en hun relatie met MVO. Waar MVO vaak inhoudelijk wordt onderzocht en er veel theoretische discussies zijn omtrent de (niet vastgestelde) definitie van MVO (Schwartz & Carroll, 2008; Porter & Kramer, 2006), worden 'klassieke' concepten in de theorie over organisatieverandering weinig betrokken op het implementatievraagstuk omtrent MVO.

De invloed van de drie genoemde concepten op MVO is enerzijds een wetenschappelijke verdieping van de theorie over MVO, omdat bij het ontbreken van een precieze definitie van MVO (Schwartz & Carroll, 2008), deze concepten het fenomeen inbedden in een lange traditie van organisatiewetenschap. MVO wordt hierdoor uit het pioniersonderzoek (Cramer et al., 2006; Nijhof et al., 2006) gehaald en geplaatst in kaders binnen de organisatiewetenschap. Hierdoor kan medewerkerbetrokkenheid bij MVO, en organisaties in hun algemeen, en de invloed ervan op andere organisatorische aspecten beter begrepen worden.

Anderzijds kan de invloed van MVO op de drie genoemde concepten de kennis over deze concepten in hun lange traditie in de organisatiewetenschap, uitbreiden. Dit biedt een nieuw perspectief op deze concepten in huidige organisatieprocessen. Vrijwel alle grote organisaties zijn op dit moment bezig met een vorm van MVO (Lageweg et al., 2012). Inzicht in hoe cultuur, identiteit en competentie management hierdoor beïnvloed worden kan het begrip van deze concepten in organisaties anno 2012 vergroten.

B. Probleembeschrijving

Beschrijving van de organisaties en relevante context

De organisaties die in dit onderzoek meewerken zijn alle twee commerciële organisaties met een uiteengezet 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap' (MVO) beleid. Beide organisaties zijn geselecteerd aan de hand van hun deelname aan de transparantiebenchmark 2011, uitgevoerd door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. De eerste organisatie, Aegon, is een financiële dienstverlener en de tweede, Asito, een groot schoonmaakbedrijf. Het zijn beide erg grote ondernemingen met meer dan 500 medewerkers en verschillende locaties binnen Nederland en daarbuiten. De afstand tussen de centrale MVO doelstellingen van de organisatie en het dagelijkse werk van medewerkers is daardoor groot.

Probleemschets

Bewering problematische situatie

Op dit moment wordt er door managers binnen de te onderzoeken organisaties aangegeven dat medewerkers in hun dagelijkse werk nog weinig uiting geven aan het MVO beleid. Werknemers gedragen zich op dit moment in hun werk niet 'MVO' waardoor er op dit vlak weinig innovatie plaatsvindt die voortkomt uit input van medewerkers. De noodzaak voor organisaties om ook hun medewerkers mee te krijgen in het MVO beleid wordt echter steeds groter, aangezien zowel particuliere als niet-particuliere consumenten hier steeds meer waarde aan hechten (Austin et al., 2006; Lageweg et al., 2012). Daarbij komt dat het huidige politieke en economische klimaat en de omvang van de maatschappelijke problemen waar we in deze wereld tegenaan lopen een andere aanpak vereisen dan vroeger het geval was. Maatschappelijke problematiek is een zaak van ons allemaal; consumenten, bedrijven én overheden. En gezien de macht van grote commerciële organisaties ligt er bij hen een grote verantwoordelijkheid om zich hier pro-actief mee bezig te houden (Tulder, 2010).

Conflicterende waarden

MVO managers en consumenten vinden de maatschappelijke betrokkenheid van het werk dat in een organisatie uitgevoerd wordt belangrijk. Medewerkers hebben naar zeggen van de MVO managers echter nog geen pro-actieve houding richting het MVO beleid, waardoor het geen uitvoering krijgt in hun gedrag. Dit kan voortkomen uit het conflicteren van de waarden die medewerkers betrekken op hun werk met die van MVO managers, of uit het ontbreken van waarden bij medewerkers in deze werksfeer, waar ze wel verwacht worden door de MVO manager.

Machthebbende groep

De managers die op dit moment MVO willen doorvoeren in de organisatie hebben macht om dit te doen. Zij worden gesteund door de centraal uitgezette MVO doelstellingen van de organisatie. Ook de kritische vraag van consumenten (Lageweg et al., 2012; Austin et al., 2006) stelt hen in een positie om de gewenste verandering daadwerkelijk door te gaan voeren.

Oproep tot actie

Het veranderen van het gedrag van medewerkers richting meer pro-actief MVO is een doel van de managers binnen de te onderzoeken organisaties. Ook duiden petitie's en kritisch koopgedrag van consumenten op een oproep tot verandering in commerciële organisaties richting meer maatschappelijke betrokkenheid (Fair Food, 2012; Lageweg et al., 2012; Eerlijk Winkelen, 2012;

Stoere Vrouwen, 2010). Het beantwoorden van de hoofdvraag die gesteld wordt in dit onderzoek, biedt mogelijkheden om medewerkers meer te betrekken bij het MVO beleid van organisaties en daarmee gehoor te geven aan de oproep uit de maatschappij.

C. Onderzoeksstrategie

Binnen dit onderzoek wordt een exploratieve, kwalitatieve onderzoeksstrategie gehanteerd. Enerzijds omdat het onderwerp in de literatuur nog vrij weinig onderzocht is. Er kan om die reden geen gebruik gemaakt worden van 'definitive concepts': vaststaande concepten en/of variabelen. Juist het ontwikkelen van concepten en een beter begrip van een relatief onbekende situatie door middel van exploratief onderzoek is van belang. Ander pioniersonderzoek naar dit onderwerp kiest om die reden ook voor deze onderzoeksstrategie (Nijhof et al., 2006; Cramer et al., 2006).

Anderzijds wordt er gekozen voor exploratief, kwalitatief onderzoek omdat het doel van dit onderzoek het verkrijgen van een beter begrip van het gedrag van medewerkers in de specifieke organisatie is. Hun gedrag en de betekenis van dat gedrag met betrekking tot het MVO beleid staat centraal. Een kwalitatieve benadering van de situaties binnen de twee onderzochte organisaties kan zorgen voor een diepgaander begrip van de situatie waardoor medewerkers vervolgens meer betrokken kunnen worden bij de implementatie van dit beleid.

Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek is gekozen om het ontwerp aan te houden zoals omschreven door Thomas (2011). Hij pleit voor het opnemen van een of meerdere case studies om de dynamiek tussen subject; het onderzochte onderwerp, en object; de relevante theorie, te onderzoeken. In dit onderzoek zal dat ook gedaan worden. Het subject in dit onderzoek is het betrekken van medewerkers bij de implementatie van MVO beleid in commerciële organisaties, en het object zijn de theorieën omtrent cultuur, identiteit en competentie management. De dynamiek tussen subject en object(en) zal onderzocht worden in twee case studies. Deze twee cases zijn geselecteerd op basis van hun deelname aan de transparantiebenchmark 2011, uitgevoerd door het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

Er wordt verwacht dat het proces van implementatie van MVO dat in deze twee cases onderzocht wordt theoretisch gezien, vanuit het object, vergelijkbaar is (Heerze, 2010; Tulder, 2010; Cramer et al., 2006), maar dat de uitwerking hiervan in de specifieke situaties een uniek karakter heeft. Het doel is dus niet het veralgemeniseren van de onderzoeksresultaten, maar een beter begrip verkrijgen van de unieke gevolgen van het implementeren van MVO, het subject, in deze twee organisaties, de case studies.

De keuze voor case studies sluit goed aan op het exploratieve en kwalitatieve karakter van dit onderzoek; case studies zijn goed toepasbaar op situaties waarin de onderzoeker weinig invloed heeft over de situatie die onderzocht wordt en als de onderzochte situatie een huidige situatie is in een 'echte' omgeving (Yin, 2003).

Het object, de theorie, in de twee cases wordt door middel van een iteratief proces opgebouwd, iets wat Thomas (2011) 'emergent theory' of 'theory seeking' noemt. Dit houdt in dat op basis van de verhalen van respondenten de richting van de theorie, het object, aangepast wordt. Dit is van belang omdat op die manier de theorie gezocht wordt op basis van relevantie binnen de onderzochte situatie, in plaats van dat er onderzoek wordt gedaan naar bepaalde concepten uit de theorie die in

de desbetreffende situaties misschien niet het meest relevant zijn. Een diepgaand theoretisch inzicht in de onderzochte situaties komt op deze iteratieve manier tot stand.

Om dit iteratieve proces vorm te geven zal het onderzoek opgedeeld worden in een eerste en een tweede fase. In de eerste fase zal een verkenning van de theoretische concepten centraal staan. Op basis van die bevindingen zal de richting van het onderzoek verder gespecificeerd worden in de tweede, verdiepingsfase. In beide fases zullen de doelgroep en methoden apart gedefinieerd worden. Beide fases worden afgesloten met een case study rapportage in de bevindingen. Deze case study rapportages zullen tot stand komen door het coderen van de getranscribeerde interviews, waarna deze codes ondergebracht worden onder de drie theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek.

In het onderzoek lopen de twee case studies parallel aan elkaar, dat wil zeggen dat ze zich gelijktijdig afspelen en gelijktijdig onderzocht worden (Thomas, 2011). Er is voor twee case studies gekozen om meer inzicht te krijgen in de dynamiek van het subject en object. Bij het vergroten van het aantal onderzoekssituaties kunnen patronen en verschillen in die patronen beter geduid worden (Gerring, 2007). Twee case studies zullen echter geen patronen representatief weer kunnen geven, het opnemen van twee studies kan echter wel voor meer diepgang in de exploratie van dit relatief onbekende onderzoeksonderwerp zorgen. Vergelijkingen tussen de twee cases zullen dan ook enkel dienen om meer diepgaand inzicht te krijgen in de subject en object relatie (Thomas, 2011).

D. Kwaliteitscriteria

Betrouwbaarheid

Hoe medewerkers beter betrokken kunnen worden bij het MVO beleid verschilt hoogstwaarschijnlijk in elke organisatie. De betrouwbaarheid van het onderzoek kan echter gewaarborgd door het uitvoerig onderbouwen en transparant weergeven van de onderzoeksstappen, zodat deze ook in andere organisaties toegepast kunnen worden. Tevens is het onderzoek hierdoor navolgbaar voor andere onderzoekers en de opdrachtgevers binnen de organisaties.

Verder is er gekozen voor een outsider perspectief, dit wekt niet de verwachting dat de onderzoeker deel is (geweest) van het proces binnen de organisatie en stelt de onderzoeker in staat om 'objectief' en kritisch processen te observeren.

De positie van de onderzoeker

Het goed documenteren van de genomen stappen vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. De eigen positie van de onderzoeker heeft echter altijd invloed op de resultaten. Door een goed bewustzijn te creëren van de invloed van de eigen positie op de onderzochte data wordt de invloed hiervan zo klein mogelijk gehouden (Baarda et al., 2009).

Hierbij is het allereerst van belang om zich ervan bewust te zijn dat de onderzoeksvraag; 'hoe kunnen medewerkers meer betrokken worden bij ...' impliceert dat het wenselijk is dat zoveel mogelijk medewerkers erbij betrokken zijn. Dit kan argwaan opwekken bij respondenten, maar ook de manier van vragen beïnvloeden.

Verder is de onderzoeker relatief jong, wat ervoor kan zorgen dat de respondenten haar niet serieus nemen. Dit kan de relevantie van het onderzoek voor respondenten verkleinen. Het kan echter ook een voordeel zijn aangezien ze daardoor minder de schijn op houden en gewoon zeggen wat ze

vinden. Ook is de onderzoeker vrouwelijk, wat in bepaalde branches een moeilijker positie met zich meebrengt, zeker gezien de vrouwelijke connotatie van MVO; het is 'soft'. Hierdoor kunnen respondenten het onderzoek minder serieus nemen en onzorgvuldig antwoorden geven.

Interne validiteit

Allereerst is het van belang dat het onderzoek door een onafhankelijke organisatie is gestart, SOON, hierdoor is de sturing van de MVO managers minder groot dan als zij zelf de opdracht hadden geïnitieerd met een gewenst resultaat in gedachten. Dit kan de bereidwilligheid van de respondenten bij de vraag hoe ze meer betrokken kunnen worden vergroten, omdat zij zich niet direct verplicht voelen. Daarnaast zal er getracht worden de kwaliteit van de interviews te vergroten door de respondenten op hun gemak te stellen, zodat ze echt hun eigen verhaal vertellen, door hun woorden te herhalen en zo goed aan te sluiten op hun beleving (Olson, 2011).

Daarnaast wordt de interne validiteit geprobeerd zo groot mogelijk te maken door steeds zowel kritische als enthousiaste respondenten op het gebied van MVO te interviewen, dit geeft een diepgaander inzicht in wat er nodig is om beide groepen te betrekken bij de implementatie van MVO.

Er moet echter ook een kritische noot gemaakt worden wat betreft de interne validiteit. Beide case studies worden gedaan in organisaties die meer dan 500 medewerkers hebben en bestaan uit veel verschillende afdelingen, functies, locaties enzovoorts. Op basis van het aantal interviews dat gedaan is in dit onderzoek kan er gesproken worden over een beter begrip van de unieke situatie waarin de organisatie en haar medewerkers zich bevinden. Op basis van dit begrip kunnen aanbevelingen gedaan worden over hoe medewerkers meer betrokken kunnen worden bij de implementatie van MVO beleid. De uitkomsten van dit onderzoek zijn echter niet generaliseerbaar, en dienen daarom enkel als middel voor systematisering, middels de aanbevelingen, van de inzichten die uit het onderzoek voortkomen.

Externe validiteit

Door het gebruik van twee case studies wordt getracht inzicht te geven in de unieke gevolgen van het proces van implementatie van MVO beleid in twee commerciële organisaties. Voor andere organisaties geldt echter dat de concepten die onderzocht worden; cultuur, identiteit en competentie management in hun organisatie andere uitkomsten hebben, hierdoor zijn de uitkomsten en aanbevelingen van dit onderzoek daarom voor hen niet valide. Het onderzoek geeft echter wel inzicht in algemene aanleidingen voor betrokkenheid bij MVO, iets wat ook in andere situaties verhelderend kan zijn.

Bruikbaarheid

De resultaten van het onderzoek zullen meer inzicht geven in het implementeren van MVO in commerciële organisaties en het betrekken van medewerkers hierbij. Dit inzicht zal leiden tot concrete aanbevelingen voor de twee participerende organisaties. De aanbevelingen zullen antwoord geven op de volgende vraag:

Wat moet de MVO manager doen om medewerkers uitvoering te laten geven aan onderdelen van het MVO beleid die voor hen relevant zijn?

E. Opbouw

Het iteratieve onderzoeksproces zal in deze scriptie met nadruk gevolgd worden door de opbouw. Het onderzoek bestaat uit twee fases die beide in een apart hoofdstuk worden besproken. In hoofdstuk twee wordt de verkenningsfase besproken, waarin een eerste verkenning van de theoretische concepten centraal staat. Dit gebeurt middels de subhoofdstukken A t/m D, respectievelijk; het uiteenzetten van de relevante onderzoeksvragen, een conceptueel kader, operationalisering en de bevindingen. In hoofdstuk 3 wordt gereflecteerd op deze bevindingen en wordt middels aanvullende theorie een verbijzonderde definitie van MVO opgesteld, die de basis vormt van de verbijzondering van het onderzoek in de verdiepingsfase. In hoofdstuk 4 wordt dan de verdiepingsfase besproken in de subhoofdstukken A t/m E, respectievelijk; de verbijzonderde deelvragen, een uitbreiding van het conceptueel kader, de operationalisering van de nieuwe deelvragen en theorie, de bevindingen en een theoretische reflectie op deze bevindingen. In hoofdstuk 5 wordt dan afgesloten met een overkoepelende theoretische reflectie op het hele onderzoek en de daaruit voortkomende conclusies. In het laatste hoofdstuk is een korte discussie opgenomen over de opzet van dit onderzoek en implicaties daarvan voor toekomstig onderzoek.

1. Verkenningsfase

A. Onderzoeksvragen

Het implementeren van MVO in organisaties is een sturingsvraagstuk over betrokkenheid van medewerkers en de vertaalslag van strategie naar praktijk. Organisatiecultuur is hierbij van belang om meer inzicht te krijgen in hoe te sturen op de identiteit en identificatieprocessen van medewerkers waardoor zij meer betrokken worden bij MVO. Als laatste is competentie management en een inzicht in welke competenties er van belang zijn voor MVO essentieel om beleid te vertalen naar gewenste praktijk. Analyse van de relatie tussen MVO en deze drie concepten: cultuur, identiteit en competentie management leidt tot meer inzicht in hoe MVO beleid het meest succesvol geïmplementeerd kan worden zodat het uitvoering krijgt in het dagelijkse werk van medewerkers.

1. In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

Zoals verder uiteengezet in het conceptueel kader, stelt een sterke cultuur managers in staat om medewerkers meer te betrekken bij en te motiveren voor het doorvoeren van bepaalde gewenste gedragsveranderingen (Kunda, 2006). Op het moment dat MVO onderdeel is van de organisatiecultuur, zullen medewerkers dus ook eerder geneigd zijn om hun gedrag te veranderen om meer uitvoering te geven aan het MVO beleid.

2. In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

In deze deelvraag zal er stilgestaan worden bij de vraag of en hoe medewerkers zich identificeren met hun werkkrol binnen de organisatie. Het identificeren met de werkkrol betekent het aannemen van de (MVO) cultuur van de organisatie, waardoor de (MVO) doelen van de organisatie in het verlengde komen te liggen van die van het individu (Kunda, 2006).

3. Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Individuele competenties vertalen strategische doelstellingen van de organisatie naar concrete uitvoering. Door medewerkers te selecteren op of te trainen in bepaalde competenties kunnen centraal opgestelde (MVO) doelen daadwerkelijk uitvoering krijgen in de keuzes die medewerkers in hun dagelijkse werk maken (Van der Heijden & Nijhof, 2004).

B. Conceptueel kader

In dit onderzoek wordt MVO, zoals uiteengezet bij de onderzoeksstrategie in de introductie, onderzocht als zijnde het subject van het onderzoek (Thomas, 2011). Dit houdt in dat MVO niet zozeer onderzocht wordt als theoretisch concept, maar dat de relatie tussen MVO en andere theoretische concepten onderzocht wordt. In dit conceptueel kader zullen dan ook de concepten cultuur, identiteit en competentie management verder uiteengezet worden en niet MVO zelf. Allereerst is cultuur relevant, aangezien er een sturingsvraagstuk onderzocht wordt over betrokkenheid van medewerkers. Betrokkenheid wordt onderzocht aan de hand van identiteit. Als laatste is het competentie management relevant omdat dit een beter begrip geeft van de vertaling van MVO strategie naar MVO praktijk.

De keuze voor cultuur, identiteit en competentie management als theoretische concepten komt voort uit enerzijds het ontbreken van een antwoord in de literatuur op de hoe-vraag die centraal staat bij implementatie van MVO in organisaties (Cramer et al., 2006; Nijhof et al., 2006; Heerze, 2010). Veel literatuur over MVO gaat naast de discussie over definitie, om de rol en impact van organisaties in de samenleving en de redenen van organisaties om met MVO aan de slag te gaan (Porter & Kramer, 2006). Anderzijds komt de keuze voor de drie concepten voort uit het ontbreken van een eenduidige definitie van MVO in de literatuur (SER, 2000; Schwartz & Carroll, 2008; Dahlsrud, 2008). Hierdoor kan er geen toetsend onderzoek gedaan worden en ligt de focus op contextgebonden benaderingen van het fenomeen MVO.

Cultuur

In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

Deze deelvraag geeft antwoord op het 'hoe' onderdeel van de hoofdvraag, omdat door middel van een sterke cultuur gestuurd kan worden op de doelstellingen van de organisatie. Cultuur bestaat uit drie 'lagen': basic assumptions, waarden die onderliggend zijn aan de cultuur; espoused values, waarden zoals men ze wenst te zien in de organisatie; en cultural artefacts, zichtbare onderdelen van de cultuur (Schein, 1985). Een sterke cultuur in de onderzochte organisaties zou zichtbaar worden als formele uitingen van waarden, de espoused values, overeen komen met de verhalen van de respondenten die vooral iets zeggen over de onderliggende en zichtbare waarden van een cultuur.

Om een sterke cultuur te realiseren is er een hoge mate van normatieve controle nodig; het streven om mensen met passie, overtuiging en betrokkenheid in de organisatie actief te laten zijn. Als cultuur op zo'n manier aanwezig is in de organisatie, kan het als sturingsinstrument gebruikt worden om mensen in de organisatie te controleren door een beroep te doen op hun gevoelens en gedachten. Hierdoor wordt verbondenheid gecreëerd wat ervoor zorgt dat de acties van de werknemers ondersteunend zijn aan de (MVO) doelen van de organisatie (Schein, 1985; Kunda, 2006).

Het controleren door middel van een cultuur vereist een duidelijke visie en sturing op wat die cultuur inhoudt. Hiervoor introduceert Kunda (2006) de begrippen ideologie en ritueel. Deze twee begrippen vormen de cultuur en het managen van deze twee begrippen is essentieel in het sturen door middel van cultuur.

Een ideologie is geen natuurlijke orde, het is een orde waar belangen aan zitten; een gezaghebbend systeem van betekenissen (Kunda, 2006). Door dit systeem van betekenissen kunnen medewerkers betekenis geven aan de dagelijkse activiteiten in de organisatie. Het ontwikkelen van een dergelijk

systeem, een ideologie, is een incrementeel proces en wordt gevormd door een voortdurend proces van sociale interactie (Demers, 2007). Op basis van het werk van Weick (1995) beargumenteren Cramer et al. (2006) dat het implementeren van MVO gaat om een dergelijk proces van collectieve betekenisgeving. Om de onzekerheid en ambiguïteit rondom het concept MVO weg te nemen werkt men door middel van sociale interactie aan het ontwikkelen van betekenis omtrent MVO.

Om medewerkers meer te betrekken bij de implementatie van het MVO beleid is het van belang om een eigen ideologie te creëren waarbinnen het begrip MVO ook een plek heeft (Cramer et al., 2006). Echter, ondanks dat er steeds meer aandacht is voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties, blijft het begrip echter erg 'vaag' (Blindheim, 2010; SER, 2000). Er is geen eenduidige definitie die op één sector toepasbaar is, laat staan een algemeen geldende definitie die binnen organisaties gehanteerd kan worden. Om die reden is de implementatie van MVO in de organisatiecultuur zeer complex. Dit zou in de bevindingen kunnen resulteren in het ontbreken van een begrip of definitie van MVO van respondenten in de eigen organisatie, terwijl er wel formele MVO doelstellingen en definities zijn opgesteld.

Rituelen zijn de manieren waarop mensen gesocialiseerd worden binnen de ideologie waarin de rituelen zich afspelen. Kenmerkend voor een ritueel is dat het gepland en gestructureerd is; afgegrensd in tijd en ruimte in een sociale orde (Kunda, 2006). Rituelen hebben verschillende vormen, zo kan het de gezamenlijke lunch van medewerkers van een bepaalde afdeling zijn, of de beoordelingsgesprekken, trainingen, enzovoorts. Als MVO onderdeel is van de cultuur zullen er in de bevindingen veel rituelen, activiteiten, naar voren komen waar MVO een onderdeel van is, of waarin een maatschappelijk initiatief centraal staat.

Als men MVO wil integreren in de organisatie is het vooral van belang om MVO op te nemen in de ideologie en rituelen van de organisatie. Hiervoor is het allereerst van belang dat MVO onderdeel wordt van de betekenisgevende clusters, het referentiekader, van de respondenten (Demers, 2007; Cunliffe, 2009). Op die manier kan men zich ermee identificeren, waardoor het onderdeel wordt van de 'werkrol', wat hieronder verder uiteengezet wordt.

Identiteit

In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

Deze deelvraag geeft antwoord op het onderdeel betrokken(heid) in de hoofdvraag, omdat door middel van identificatie met de rol binnen de organisatie betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie gecreëerd wordt (Kunda, 2006). De cultuur van een organisatie, zoals omschreven bij de deelvraag hierboven, maakt de 'member role' (Kunda, 2006) mogelijk, dit is de rol die medewerkers binnen de organisatie innemen en die gevormd wordt door de waarden die ten grondslag liggen aan de cultuur van de organisatie. Medewerkers ontlenen een deel van hun identiteit aan de 'member role', hierna zal deze de werkrol genoemd worden. Het identificeren met de werkrol betekent het aannemen van de (MVO) cultuur van de organisatie, waardoor de (MVO) doelen van de organisatie in het verlengde komen te liggen van die van het individu (Kunda, 2006). Verschillende auteurs pleiten ervoor dat medewerkers zich moeten identificeren met MVO om het in hun werkrol uitvoering te geven (Heerze, 2010; Nijhof et al., 2006; Cramer et al., 2006). Om zich echter met MVO te kunnen identificeren zal er een bewust begrip van MVO moeten zijn bij de respondenten, iets wat grotendeels naar voren zal komen uit de bevindingen bij deelvraag 1.

Het scheiden van de eigen identiteit en de werkrol kan tot rolconflicten leiden. De werkrol kritisch bekijken vanuit de eigen identiteit, noemt Kunda (2006) sociologische ambivalentie; een vorm van ambivalentie waarbij je twee tegenstrijdige entiteiten tegelijkertijd gebruikt; 'role embracing' en 'role distancing'. Bij 'role embracing' accepteren medewerkers hun rol en handelen hier ook naar. Hier tegenover staat 'role distancing'; medewerkers geven aan dat ze anders denken over bepaalde dingen dan dat er van ze verwacht zou worden binnen de organisatie cultuur. Er treedt een rolconflict op als men niet duidelijk kan kiezen of men de werkrol wel of niet aan wil nemen. Door het introduceren van MVO in de organisatiecultuur, verandert ook de inhoud van de werkrol. De externe oriëntatie die hoort bij MVO, namelijk pro-actief een bijdrage leveren aan het welzijn van maatschappelijke stakeholders, iets wat essentieel is in het vormgeven van MVO beleid (Heerze, 2010; Nijhof et al. 2006; Blindheim, 2010; SER, 2000), is voor veel medewerkers relatief nieuw (Nijhof et al., 2006). Het zou op die manier kunnen betekenen dat respondenten door de implementatie van MVO een rolconflict ervaren omdat ze voorheen eigenschappen die te maken hebben met MVO, zoals bijvoorbeeld empathie, zorgzaamheid, saamhorigheid, niet in hun werkrol hoefden toe te passen, maar enkel in hun persoonlijke identiteit. Ook zou het zo kunnen zijn dat doordat eigenschappen van MVO veel raken aan de persoonlijke identiteit, het moeilijk is om dit te bespreken met respondenten binnen hun werkrol.

Andere auteurs noemen de afweging en spanning tussen de werkrol en persoonlijke rol ook wel 'identity work', maar trekken dit naar een breder perspectief dan enkel dat van het individu; ook sociologische ontwikkelingen en heersende denkbeelden in de samenleving zijn van grote invloed op de identiteitsvorming van individuen (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2011). Cunliffe (2009) sluit aan op deze visie dat identiteit ontleend wordt aan grotere structuren en niet zozeer statisch is, maar dynamisch en divers. De vraag vanuit de maatschappij om organisaties meer maatschappelijk verantwoord te maken, is een trend die in de laatste jaren in de samenleving steeds groter wordt (Lageweg et al., 2012; Nijhof et al., 2006; Heerze, 2010). Deze trend kan ertoe leiden dat respondenten hun identiteit binnen de organisatie aan het hervormen zijn, waarbij ze tijdens dit 'identity work' conflicten ondervinden in de scheidslijn tussen hun werkrol en persoonlijke rol. Een 'MVO werkrol' kan op die manier tot rolconflicten leiden, omdat er ineens andere competenties in die werkrol worden verwacht.

Competentiemanagement

Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Deze deelvraag geeft antwoord op het derde onderdeel van de hoofdvraag, implementatie, omdat het gebruik van competenties in de selectie, beloning en ontwikkeling van medewerkers de strategie van organisaties verbindt met de daadwerkelijke implementatie van dat beleid door medewerkers (Van der Heijden & Nijhof, 2004). Door medewerkers te selecteren op competenties die van belang zijn voor de doelen van de organisatie, zoals bijvoorbeeld ondernemerschap, klantgerichtheid of betrokkenheid, kunnen strategische doelen van de organisatie concreet tot uitvoering komen in het gedrag van medewerkers.

Nijhof et al. (2003) maken onderscheid tussen organisatiecompetenties en individuele competenties van medewerkers, en geven aan dat voor de implementatie van MVO beleid zowel de organisatie over specifieke procesmatige competenties moet beschikken, als dat de medewerkers zelf persoonsgerelateerde competenties moeten hebben. Over welke persoonsgerelateerde

competenties medewerkers moeten beschikken om uitvoering te geven aan MVO beleid is echter niet goed te zeggen (Nijhof et al., 2003). In literatuur over competentie management (bijvoorbeeld Lingsma & Scholten, 2001) worden verschillende competenties, zoals communicatie of ondernemerschap, genoemd die zowel niet tot MVO als wel tot MVO gerelateerd zouden kunnen worden. Daarnaast is er veel aandacht voor externe oriëntatie door medewerkers (Heerze, 2010; Nijhof et al., 2006; Cramer et al., 2006).

Over de organisatiecompetenties zijn Nijhof et al. (2003) meer uitgesproken. Deze bestaan onder andere uit een sterke organisatiecultuur en procedures die medewerkers in staat stellen om MVO gerelateerde keuzes goed te kunnen overzien. Deze competenties zijn meer inhoudelijk en procesmatig van aard, en zullen hierdoor misschien minder terug komen in de ervaringen van respondenten.

Cramer et al. (2006) geeft aan dat voor het implementeren van het MVO beleid in de organisatie het bestaan van 'change makers' in de organisatie erg belangrijk is. Dit zijn de personen die uitvoering geven aan het MVO beleid door concrete acties of door de dialoog omtrent dilemma's te starten. Op basis van de activiteiten van deze 'change makers' kan een beter begrip gevormd worden van wat MVO beleid betekent in concrete competenties op de werkvloer. De activiteiten van deze 'change makers' dienen als 'best practices' op basis waarvan de kennis over competenties voor MVO beleid verder ontwikkeld kan worden. De ervaringen van respondenten met 'change makers' zullen competenties naar voren brengen die wel of niet stroken met de literatuur en aanleiding kunnen zijn voor het specificeren van het type competenties dat nodig is voor de implementatie van MVO.

C. Operationalisering

Onderzoeksmethoden verkenningsfase

In deze fase van het onderzoek zullen twee methoden van onderzoek centraal staan: 'guided' interviews en documentenanalyses. Door gebruik te maken van deze twee methoden kan een brede basis gelegd worden voor het onderzoek. Met 'guided' interviews worden interviews bedoeld waarin de onderzoeker een begeleidende rol heeft, ook wel begeleide interviews. Dat wil zeggen dat de ervaring van de participanten centraal staat, maar er wel een gezamenlijk beginpunt is; namelijk een aantal thema's die van tevoren door de onderzoeker zijn opgesteld (Olson, 2011). Begeleide interviews zijn een manier om in de beginfase van het onderzoek, met weinig voorkennis, die informatie van respondenten te krijgen die in de specifieke situatie voor de respondenten relevant is (Olson, 2011). Op die manier wordt het onderzoek zo ingezet dat de verhalen van medewerkers richting kunnen geven aan het interview en aan het iteratieve proces van het onderzoek. Hieronder zal per deelvraag omschreven worden welke methoden er worden toegepast.

Doelgroep

De doelgroep in de verkenningsfase zullen de middenmanagers in de organisaties zijn, omdat zij tussen de centrale MVO manager en de daadwerkelijk uitvoerende personen in de organisatie staan. De vertaalslag van MVO beleid naar MVO uitvoering in het gedrag van medewerkers komt in hun werk het meest aan de orde. Ook is deze groep het best toegankelijk voor de centrale (MVO) manager.

In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

De ideologie van een organisatie kan uit verschillende categorieën van informatie worden afgeleid. Zo geeft Kunda (2006) aan dat binnen de organisatie waar hij onderzoek doet, de ideologie wordt gevormd door uitspraken en presentaties van het topmanagement, van cultuurexperts binnen de organisatie en van objectieve, buitenstaande partijen zoals media. Bij de twee organisaties die deelnemen aan dit onderzoek zal door middel van een documenten analyse gekeken worden naar de uitspraken en presentaties van topmanagement, en de verslagen die hierover in interne media worden gepubliceerd. Daarnaast zullen uitspraken van cultuurexperts binnen de organisatie (en bij Asito ook buiten de organisatie) onderzocht worden door middel van documenten die intern door de organisatie worden gepubliceerd en die iets vertellen over de cultuur binnen de organisatie, hierbij kan gedacht worden aan nieuwsbrieven, magazines, persberichten, jubileum boeken, enzovoorts. In al deze documenten zal gekeken worden of MVO een plek heeft binnen de ideologie van de organisatie.

In interviews met middenmanagers zal gekeken worden of de uitingen over MVO beleid en betekenis in de documenten ook terugkomen in de verhalen die zij over hun beleving van de organisatie vertellen. Waar staat de organisatie voor naar hun eigen zeggen, hoe komt dit in dagelijkse praktijken tot uiting en is MVO hier een onderdeel van? Op basis van hun uitspraken kan onderzocht worden of er een discrepantie bestaat tussen de betekenis van MVO in de formele documenten van top management en de informele beleving en betekenis van MVO van de respondenten. Als aanvulling hierop wordt er ook een verdiepend interview met de MVO manager gehouden.

Rituelen kunnen heel veel verschillende vormen aannemen, daarom zal gevraagd worden in interviews wat de vaste, terugkerende activiteiten binnen de organisatie zijn. Op basis van verhalen van respondenten zal onderzocht worden of er rituelen zijn waar MVO er onderdeel van is.

In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

De spanning tussen de werkrol en de persoonlijke rol zal door middel van interviews onderzocht worden. In de interviews zullen de vragen over identificatie een vervolg zijn op de vragen over cultuur. Bij het vragen naar cultuur zal de betekenis van het centraal uitgezette MVO beleid centraal staan, bij identificatie zal er verder gevraagd worden over hoe men deze cultuur dan ervaart. Sluit deze betekenis aan op de eigen visie op MVO, wat voor waarden hangen er volgens de respondenten samen met MVO en komen die waarden terug in hun eigen handelen? Op basis van tegenstrijdigheden in hun verhalen zal gevraagd worden naar dilemma's; staan ze door de introductie van MVO beleid voor dilemma's waar ze voorheen niet mee te maken hadden?

Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Zoals aangegeven zijn er in de literatuur geen persoonsgebonden competenties geïdentificeerd die een voorwaarde vormen voor de implementatie van MVO beleid (Nijhof et al., 2006). Het ontwikkelen van dergelijke competenties, die misschien ook wel organisatiegebonden zijn, kan baat hebben bij het werk van 'change makers' (Cramer et al., 2006). Door concrete activiteiten als voorbeeld te nemen kan een beeld gevormd worden van wat wel en niet werkt op het gebied van competenties voor MVO.

In interviews zal daarom gevraagd worden naar concrete voorbeelden van MVO activiteiten. Op basis van deze voorbeelden zal gevraagd worden naar de succesfactoren en naar factoren die MVO juist belemmerd hebben. Op die manier wordt er op basis van uitspraken van respondenten een beeld gevormd van welke competenties zij nodig achten voor het uitvoeren van MVO beleid en in hoeverre die competenties in de organisatie aanwezig zijn. Als het mogelijk is zullen er ook evaluaties van activiteiten en beleid gebruikt worden om te analyseren welke competenties hier genoemd worden als succesvol of juist beperkend.

D. Bevindingen

AEGON

In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

AEGON komt voort uit verscheidene rechtsvoorgangers. De vier redenen om samen te gaan waren voornamelijk kosten besparing, het vergroten van de omzet, internationale bekendheid verwerven en de positie op de kapitaalmarkt verstevigen. De strategie van AEGON is bij de fusie op basis van die vier redenen, drijfveren, opgesteld. Deze efficiënte en op groei gerichte drijfveren zijn tot op de dag van vandaag terug te vinden in de bedrijfsvoering en organisatiecultuur van AEGON (O1.3). Zo heeft men het in bijna elk officieel uitgegeven organisatiebericht over één van de vier ‘must win battles’. In de interne magazines staan de vier ‘must win battles’ in een mooi logo op elke rechterbovenhoek van de bladzijdes. Ook in het werk staat de efficiëntie centraal. Een operationeel manager benadrukt dat het werk steeds efficiënter middels automatisering wordt uitgevoerd en dat er altijd gelet wordt op steeds meer doen met minder mensen. Dit typeert ze als een versobering binnen AEGON die de afgelopen jaren steeds verder doorgevoerd is. De drang van AEGON naar groei wordt ook gereflecteerd in wat er van medewerkers verwacht wordt. Zo noemt een andere operationeel manager het typerend voor AEGON dat je niet aan het handje wordt genomen, maar zelf verantwoordelijk bent voor de ontwikkeling van je eigen carrière binnen AEGON. De respondenten geven aan dat zij erg vrij zijn in het ondernemen van nieuwe activiteiten, zolang je de meerwaarde van het ondernemen van die activiteiten maar kan onderbouwen met liefst kwantitatieve argumenten.

Sinds enkele jaren is er in deze cultuur echter een drastische transformatie gaande, die nu breed is ingezet, maar nog lang niet op zijn eind loopt. Waar vroeger de slogan was “verkopen, verkopen, verkopen en dan komt het wel goed” (R1.3), is er nu een kentering te zien van meer aandacht voor de klant: ‘echt contact’. Zo pleit de CEO in het interne magazine voor het volgende:

“Wij dienen de omschakeling te maken van het verkopen van producten naar het voorzien in specifieke behoeften van klanten. Wij zullen nieuwe dienstenniveaus en nieuwe ideeën moeten ontwikkelen om beter en vaker in verbinding te staan met degenen die op ons vertrouwen om hen te helpen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor hun financiële zekerheid op de lange termijn”

Om de aandacht voor klanten beter door te voeren zijn er per afdeling personen geïdentificeerd die moeten waarborgen dat de communicatie richting klanten verbeterd wordt, en er in elke stap van de processen wordt nagedacht over de effecten ervan op de klant. Dit is deels om het imago probleem van AEGON te verminderen en dichterbij de klant te komen staan, maar ook om de interne cultuur meer invulling te geven en de ‘versobering’ tegen te gaan. De verdeeldheid onder medewerkers over waar AEGON voor staat en in hoeverre zij zich identificeren met AEGON is namelijk groot. Op intranet

worden uitspraken gedaan als: “culturele omslag, welke cultuur willen we omslaan?”. De op groei en efficiëntie gerichte cultuur lijkt te ver versoberd waardoor er naar nieuwe invulling wordt gezocht, middels een directe link met de klant te maken.

De nieuwe kernwaarden die AEGON wil uitstralen middels deze transformatie zijn: samenwerken, duidelijkheid bieden en verwachtingen overtreffen, en al deze kernwaarden in relatie tot de klant. Om op die manier “de bijzondere combinatie van kou en warmte” in de bedrijfscultuur te integreren (O1.1); iets minder efficiëntie en versobering door meer menselijke aandacht. Het financiële bewustzijn van de klant vergroten om hem weerbaar te maken voor de toekomst is iets wat centraal staat in de nieuwe ideologie van AEGON. Een ethische klantgerichte manier van zakendoen is ook middels ‘loyal customers’, één van de vier ‘must win battles’, onderdeel geworden van de bedrijfsstrategie. Een nieuw klantgericht streven in eenzelfde doelgerichte, efficiënte bedrijfsfilosofie. Dit wordt ook door medewerkers herkend, waar het vroeger vooral ging om “alleen maar winst maken” (R1.2) zijn doelstellingen omtrent grotere klanttevredenheid nu veel meer van alledag. Dit is vooral terug te zien in de verhalen van respondenten die al voor langere tijd bij Aegon werken;

“Dus waar de aandeelhouders aan het begin van mijn carrière hier top of mind waren, dus het maken van winst, verkoop verkoop verkoop zeg maar, daar ging het steeds meer en meer om nouja ... Zijn de dingen die we doen hier wel relevant voor de klanten die we hebben? Ook onder het motto van als je tevreden klanten hebt, dan zijn je aandeelhouders ook tevreden, wat vanzelfsprekend gaat betekenen, dat je een goed en solide bedrijf bent, met inderdaad meerwaarde voor iemand die in jouw bedrijf investeert. Dus ze zijn nog steeds relevant, aandeelhouders, maar het is wel meer in balans gebracht met de klanten” (R1.1).

Dichter staan bij de wensen van de klant kan, volgens sommigen, ook het bestaansrecht en de bestaansredenen van AEGON zelf vergroten (O1.1). Dit heeft ook het type mensen dat nu binnen AEGON werkt veranderd, volgens respondenten die al erg lang binnen Aegon actief zijn. Het omgaan met klanten komt nu in verschillende rituelen ter sprake, van HR-planningsgesprekken tot het opstellen van verschillende werkgroepen.

In officiële uitingen op de website en door de MVO manager wordt de klantgerichtheid en het streven deze klant financieel weerbaar te maken als MVO bestempeld. Op de website is bijvoorbeeld terug te vinden dat MVO geen los programma binnen AEGON is, maar dat het verankerd is in de gedragscode en de visie om bij te dragen aan de financiële bewustwording van mensen (O1.10). Eén van de respondenten merkt echter op dat deze gedragscode waarin transparantie en verantwoordelijkheid belangrijke punten zijn, eerder ook al van toepassing was onder de nog meer op winst gerichte cultuur van voor de transformatie. De link tussen MVO en de visie of gedragscode van AEGON wordt in interviews door de respondenten niet gemaakt. Bij verder doorvragen of het letterlijk benoemen van deze link zeggen respondenten daar inderdaad wel iets ‘MVO’s’ in te zien. Bij vragen naar de eigen beleving van MVO worden vooral losse initiatieven genoemd, waar ze zelf een goed gevoel bij kregen, maar die in hun ogen niet per se MVO hoeven te zijn. In HR en beoordelingsgesprekken komt MVO vrijwel niet aan de orde, en het is in andere rituelen, zoals trainingen en coachingssessies geen onderwerp van gesprek.

In interne magazines wordt er wel regelmatig over MVO activiteiten van AEGON geschreven, waarbij ook de link naar de centrale visie van AEGON wordt gemaakt. Ook hierbij wordt vaak een op groei

gericht uitgangspunt genomen: concurrenten ontwikkelen sneller dan AEGON, dus er moet echt aandacht komen voor deze initiatieven. Dit geldt bijvoorbeeld voor het buiten de Dow Jones Sustainability Index vallen van AEGON. Het ontbreekt medewerkers echter vaak aan de tijd om intranet en interne magazines rustig door te nemen (R1.2) en er wordt dan ook aangegeven dat men niet goed weet wat MVO binnen AEGON betekent en wat voor activiteiten er allemaal worden ondernomen; MVO lijkt nog geen onderdeel van de centrale bedrijfsfilosofie en cultuur zoals die wordt beleefd door de respondenten (R1.2 &3).

Concluderend kan gezegd worden dat managers MVO proberen uit te vouwen, door het onderdeel te maken van de nieuwe cultuur van Aegon. Deze nieuwe cultuur onderscheidt zich van de oude op efficiëntie en groei gerichte cultuur, door de klantgerichtheid. Echter doordat Aegon nog midden in de transformatie zit, lijkt de klantgerichte cultuur met daarin MVO als onderdeel nog niet geland bij de respondenten, waardoor zij dit niet als sterke cultuur ervaren. In rituelen krijgt de omgang met en aandacht voor de klant steeds meer plek, er wordt echt geprobeerd een sterke cultuur te creëren waarin de klant centraal staat. De link tussen deze klantgerichtheid en het MVO beleid van AEGON, wordt in officiële documenten en uitspraken wel gemaakt, maar komt ook bij nader doorvragen niet naar voren uit de gesprekken met respondenten. MVO is voor de respondenten geen onderdeel van de klantgerichte cultuur die men nu in de transformatie probeert te introduceren binnen AEGON.

In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

Bij het onderzoek naar de cultuur van Aegon en de rol van MVO hierin kwam al snel naar boven dat de middenmanagers waarmee gesproken is, weinig tot geen begrip hebben gevormd rond het begrip MVO; “ze zullen ongetwijfeld een fantastisch plan hebben zoals ze dat willen gaan uitvoeren alleen ken ik dat nog niet” (R1.3). Door het ontbreken van rituelen waarin MVO een duidelijke plek krijgt en door het ontbreken van een verder ontwikkeld begrip rondom MVO was het observeren en doorvragen naar de ervaring van dit MVO beleid, en dus hun mate van identificatie ermee, lastig.

De identificatie met Aegon en de visie van respondenten op MVO in het algemeen is echter wel verder bevraagd in de gesprekken. Bij de vraag of MVO bij Aegon past, zegt één van de respondenten dat hij en zijn afdeling eerst zoiets hadden van “we zijn toch een verzekeraar? Punt.”, maar dat dit langzaam toch is veranderd en dat er op een andere manier naar MVO wordt gekeken nu (R1.3). Ook de visie op Aegon speelt daarbij een grote rol. De maatschappelijke reputatie van Aegon; de woekerpolissen, het conflict met havenarbeiders en het vaak negatief in het nieuws komen, maar ook bredere maatschappelijke trends worden door verschillende respondenten genoemd om aan te geven dat dat de mate van trots bij en identificatie met Aegon bij henzelf maar ook bij medewerkers op de afdeling niet ten goede komt. Zo zegt een operationeel manager in een terugblik op haar carrière:

“Wat draag ik nou bij met dit werk aan wat er verder nog gebeurt in de wereld, en je kijkt ook wat meer om je heen omdat je daar meer tijd voor hebt, dat geldt voor mij persoonlijk, maar ik denk ook wel dat het door wat ik net zei op het moment dat je toch minder een heel goed gevoel hebt bij de financiële wereld en Aegon komen er vragen als: is het wel leuk om hier te werken, is het goed om voor een financiële dienstverlener te werken, wat draag ik daarmee bij aan de wereld als geheel? ... Niets, ik denk dat die [vragen] bij meer mensen spelen” (R1.2).

MVO kan daarom wel degelijk een rol spelen, om hier een positieve verandering in te brengen:

“Als het op de goeie manier binnen een bedrijf als AEGON onder de aandacht wordt gebracht denk ik dat je er echt steeds twee klappen mee slaat, want ik denk dat je echt bij kan dragen aan een aantal [maatschappelijke] zaken die er nu spelen, maar ik denk ook dat het heel veel positieve energie zou kunnen geven in het bedrijf, omdat mensen het gevoel hebben dat ze met iets bezig zijn wat er toe doet, en ik denk dat veel mensen nu soms bezig zijn met het gevoel van wat doet het ertoe” (R1.2).

Het plezier terugbrengen in het werk, door met elkaar sportdagen te doen of op een andere manier persoonlijke dingen terug te brengen in het werk, zou volgens verschillende respondenten een goede afwisseling zijn en MVO is hier waarschijnlijk een goede optie voor. De respondenten kunnen dan geen betekenis van MVO geven, maar benoemen wel verschillende activiteiten die ze vanuit een eigen beleving onder MVO zouden kunnen plaatsen en waarin persoonlijke waarden worden ervaren. Zo gaat het onder andere om een inzamelingsactie van telefoons voor de hersenstichting, een kerstdiner voor eenzame ouderen en het samenwerken met Indische mensen wat hen werkgelegenheid en dus een weg uit de armoede biedt. De respondenten geven dan reacties als:

“nou dat vind ik alleen maar prachtig om te zien”

“want dan zie je de meest zakelijke collega die in één keer in een heel andere rol mevrouw Janssen begeleidt omdat die moeite heeft om naar het toilet te gaan, dat vind ik fantastisch om te zien”

“misschien is het dat [MVO] ook feitelijk niet, maar het geeft mij wel het gevoel..maar voor mij is het je doet meer dan wat er alleen op jouw bureau ligt, je werk heeft meer effect, je draagt meer bij in cirkels buiten de mensen waar je direct contact mee hebt”

Concluderend kan er gezegd worden dat MVO voor de respondenten iets is waar ze wel degelijk een gevoel bij hebben en waarmee ze zich in het algemeen mee (zouden willen) identificeren. Het introduceren van activiteiten waar het meer draait om persoonlijke voldoening wordt door de respondenten wel positief benaderd en veroorzaakt geen rolconflict. De positie van Aegon levert voor hen op dit moment een meer problematische situatie op, ze lijken zich deels niet te willen identificeren met hun werkrol en de negatieve uitstraling van Aegon in de maatschappij die zij ervaren. Meer maatschappelijke betrokkenheid zou voor hen een manier zijn om zich meer te identificeren met Aegon. Echter bij het beschrijven van MVO gaat het voornamelijk om activiteiten die buiten de daadwerkelijke taakomschrijving vallen. In hoeverre men deze activiteiten als drijfveren voor het eigen werk ziet, is in de interviews niet uitgebreid besproken.

Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Omdat er in de literatuur geen duidelijke competenties worden benoemd in relatie tot MVO en door het ontbreken van officiële evaluaties van de activiteiten die werden ondernomen op het gebied van MVO binnen Aegon is er aan de respondenten gevraagd op basis van hun ervaringen met concrete activiteiten te verwoorden wat zij cruciaal vonden voor het slagen of niet slagen ervan. De activiteiten en meer procesmatige voorbeelden die ze noemden kwamen vaak voort uit het werk van ‘change makers’, zoals omschreven in het conceptueel kader, of uit de transformatie naar meer klantgericht werken.

Bij het verwoorden van de competenties voor MVO komen er twee soorten competenties naar boven; de organisatorische en de persoonlijke. Deze twee soorten competenties gaan samen volgens vrijwel alle respondenten. “Als je MVO competenties op persoonlijk niveau wil ontwikkelen moet

MVO opgenomen worden in jaarplannen en dergelijke. Andersom, om goed MVO beleid te ontwikkelen en uit te voeren ben je afhankelijk van de individuele inspanningen van medewerkers” (R1.2 &3).

Respondenten geven aan dat in een commerciële organisatie die meer ‘MVO’ gaat werken je andere soorten managers en medewerkers nodig hebt. Het verder te kijken dan je eigen bureau, en bedenken wat jouw werk voor invloed heeft op anderen wordt hierbij belangrijk gevonden; “we realiseren ons nog veel te weinig wat we kunnen betekenen voor de maatschappij” (R1.2 &3). Dit besef van respondenten komt ook terug in formele documenten, zo staat er in het interne magazine; “zij die werken voor de organisatie moeten zich beseffen dat ze een persoonlijke verantwoordelijkheid hebben richting de klant”. Op basis van wat respondenten en documenten zeggen over de competenties die nodig zijn voor MVO, lijkt de scheidslijn tussen werk en privé kleiner te worden, omdat je meer persoonlijke waarden in (de keuzes in) je werk moet meenemen. De huidige situatie van de financiële markt vereist meer vaardigheden van medewerkers dan enkel het begrijpen van complexe rekenprogramma’s; sociale vaardigheden en het durven stellen van kritische vragen is van wezenlijk belang voor de nieuwe generatie leiders; “uiteindelijk zijn deze tekortkomingen niet enkel toe te schrijven aan ondernemingen, maar aan de beslissingen van individuen” (O15).

De MVO vaardigheden waar medewerkers over moeten beschikken dienen een standaard onderdeel van het werk te worden, volgens de meeste respondenten. Kernwaarden als transparantie, eerlijkheid, verantwoordelijkheid worden al besproken in HR gesprekken, maar mensen beseffen nog niet echt dat dit ook een MVO “kleurtje” kan krijgen of al heeft. Dit is iets waar de MVO manager nog wel iets mee zou willen:

“Het gaat er mij meer om dat men het gevoel gaat krijgen van ‘en wat kan ik ermee in mijn werk’ dan dat ze bij wijze van spreken een volzin hebben waarvan ze denken van ‘ja ik kan daar toch niets mee, want het past niet bij mijn werk’. Dus ik heb liever inderdaad dat ik ze ga prikkelen van wat doe je in je huidige werk wat misschien niet 1 op 1 toepasbaar is op onze visie, maar waarvan je wel kan zeggen van ‘ja daar geef ik wel degelijke een invulling aan onze maatschappelijk verantwoordelijkheid’, zodat het meer een manier van werken wordt, of van naar je werk kijken” (R1.1).

Meer op het persoonlijke niveau wordt er aangegeven door de operationeel managers dat MVO activiteiten vooral ook gestart moeten worden vanuit een gevoel dat het leuk is, vanuit enthousiasme; “hupsakee dat gaan we doen!” (R1.3). MVO wordt volgens de respondenten in de wandelgangen nogal eens gezien als functioneel, omdat het nou eenmaal gevraagd wordt van organisaties anno 2012, maar door het op een enthousiasmerende manier te brengen, zou het veel meer kunnen betekenen voor medewerkers:

“Eigenlijk is MVO best een heel saai woord, het heeft ook gewoon niet de goeie klank, MVO is niet iets waar je vrolijk van wordt. Je moet het ophangen aan een onderwerp, snap je ... MVO dan denk ik mwah ... terwijl je eigenlijk zegt we gaan iets heel erg leuk doen” (R1.2).

Er worden vrijwel geen concrete competenties genoemd. Wat het meest naar voren komt als concrete vaardigheid is dat om MVO uitvoering te geven in je werk, het ook iets moet zijn wat uit

jezelf komt. Individuele passie en gedrevenheid moeten ervoor zorgen dat je ook buiten werktijd, iets wat veel genoemd wordt door de operationeel managers, nog zin hebt om het te gaan doen.

Om dit gedrag te stimuleren zeggen de respondenten dat die individuele acties wel ondersteund moeten worden door organisatorische competenties. Het idee bestaat bij de respondenten om op iedere afdeling iemand te hebben, “een pleitbezorger” (R1.3), waarvan het de taak is om MVO onder de aandacht te brengen. Wel vanuit een eigen passie, maar ondersteund door een team van dit soort mensen die door de hele organisatie heen elkaar ondersteunen en inspireren. Op die manier zou MVO, volgens de respondenten, meer gezicht krijgen en worden alle losse activiteiten van actievelingen aan elkaar verbonden.

Over organisatorische competenties zeggen de respondenten verder dat de activiteiten van mensen die uit eigen motivatie met plezier met MVO aan de slag gaan, gefaciliteerd zouden moeten worden door Aegon. Iets wat volgens de respondenten nog te weinig wordt gedaan door Aegon, of te weinig bekend is bij medewerkers. Pleitbezorgers zouden de tijd die ze aan MVO besteden deels in werktijd moeten kunnen onderbrengen. Ook zouden kaders van bovenaf voor operationeel managers behulpzaam zijn, zo zegt één van de operationeel managers:

“Ik vind het fantastisch als medewerkers zelf met ideeën komen en die gaan we dan ook uitvoeren , maar daar mag wel een beetje een rode draad, het kader van boven, in zitten” (R1.3).

Uit de verschillende gesprekken blijkt dat om MVO goed uit te voeren, het in alle onderdelen van de bedrijfsvoering moet zitten, en vooral uit het individuele handelen van personen moet blijken. Concrete competenties kunnen respondenten, ook bij nader doorvragen, niet noemen; het gaat om het werken vanuit een persoonlijke passie en bevoegenheid. Verder hoef je voor MVO geen andere dingen te kunnen dan er eigenlijk nu al van je verwacht worden, maar je moet met een bredere blik naar je eigen werk en de mogelijke invloed daarvan op de samenleving kijken. Deze houding moet volgens de respondenten ondersteund en gestimuleerd worden door organisatorische faciliteiten waardoor het werk van individuen op verschillende plekken in de organisatie met elkaar verbonden wordt.

Tussenconclusie

Bij Aegon blijkt dat ondanks het formeel uitzetten van MVO, MVO nog geen onderdeel is van de cultuur die respondenten ervaren. Zij noemen vooral waarden uit de ‘oude’ cultuur die gericht is op groei, kwaliteit en efficiëntie. Formeel wordt MVO gekoppeld aan de nieuwe cultuur van Aegon, die gericht is op klantgerichtheid. Door het ontbreken van een vaste plek van MVO binnen de organisatie cultuur, identificeren respondenten zich ook niet met MVO. Zij geven aan dat ze hier wel behoefte aan hebben, omdat het een aanvulling zou zijn op de invulling van hun werkrol. Echter in hoeverre de uitgesproken waarden in de interviews omtrent MVO ook daadwerkelijk drijfveren zijn in hun taakstelling, blijkt nog niet voldoende uit de interviews. Respondenten staan wel positief tegenover MVO en van een rolconflict lijkt dan ook geen sprake. Uit de interviews komen geen concrete persoonlijke competenties naar voren, anders dan dat men vanuit persoonlijke waarden MVO moet uitvoeren en het werk door individuen op het gebied van MVO gefaciliteerd moet worden door de organisatie van Aegon.

Asito

In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

Asito is een echt familiebedrijf, wat nu al 60 jaar bestaat. Het is opgezet door Joop van Riemsdijk die inmiddels is overleden en het heeft overgedragen aan zijn dochter, Monique van Riemsdijk. Deze geschiedenis geeft een extra invulling aan de cultuur binnen Asito. Een projectleider die vele jaren binnen Asito heeft gewerkt, een aantal jaar er buiten en nu weer terug is, zegt dan ook:

“en altijd ook die idyllische gedachte dat iemand gewoon op een laddertje begonnen is, met een paar raampjes zemen, die dat helemaal heeft opgezet, dat vind ik wel een mooie gedachte erachter” (R1.3).

Asito kenmerkt zich volgens de respondenten door een echt samen gevoel, een op mensen gerichte cultuur, die ze ook wel de A-factor noemen. Respondenten met verschillende functies typeren zichzelf ook echt als (onderdeel van) Asito, zien hun collega's als een soort familie en voelen zich fijn bij de organisatie.

“Als je aan 10 mensen binnen Asito vraagt: ‘wat is de A-factor?’, dan krijg je 10 verschillende antwoorden, maar familiebedrijf, dat warme gevoel, dat bij elkaar horen, ik denk dat je dat bij iedereen terug vindt” (R1.1).

De kenmerken van een familiebedrijf komen bij Asito vooral tot uiting in het lange termijn denken, de korte lijntjes, het ‘samen gevoel’, de lange dienstverbanden en de aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van medewerkers. Het lange termijn denken wordt vooral in tijden van crisis erg gewaardeerd door de vestigingsmanagers. Daarnaast wordt aangegeven dat beslissingen ook deels op gevoel kunnen worden genomen en niet direct in winst vertaald hoeven te worden. In relatie tot MVO wordt het zijn van een familiebedrijf daarom beschouwd door de respondenten als een katalyserende factor.

De korte lijntjes worden getypeerd door het snel door kunnen groeien binnen Asito, maar ook door de bereidheid van leidinggevenden om zelf mee te doen met de schoonmaak als dat nodig is. Men staat dicht naast elkaar en helpt of kan vragen om hulp als dat nodig is. De informele, open sfeer maakt in de ervaring van de respondenten ook dat er snel contact gemaakt kan worden met de juiste persoon.

Ook is er in het werk van de respondenten veel aandacht voor de thuissituatie; “Asito laat je nooit in de steek”. Medewerkers kunnen eigenlijk al hun problemen ook op het werk bespreken met leidinggevenden. Ook worden er bijvoorbeeld door respondenten kaartjes gestuurd bij verjaardagen.

“De ouwe Van Riemsdijk ... die schijnt te hebben gezegd: ‘als je maar goed bent voor je mensen dan zijn ze ook goed voor jou’. En daar was hij ook heel consequent in: als mensen problemen hadden konden ze bij hem aankloppen, als hij vermoedde dat ze problemen hadden ging ie er zelf naartoe” (R1.1).

In de beleving van respondenten maar ook in documenten van de organisatie komt naar voren dat er erg lange dienstverbanden bestaan bij Asito. Wat daar uiteindelijk de grootste reden voor is volgens de respondenten, is het ‘samen gevoel’ waarbij respect voor elkaar en de schoonmakers die het bedrijf uiteindelijk dragen heel belangrijk is: “die jongens die daar rondlopen die maken schoon, en

die dragen dit hele bedrijf, al die schoonmakers dragen alles, zonder hun zijn we helemaal niets” (R1.3). Asito noemt zichzelf ook wel een groot collectief. De respondenten noemen ook het relatief erg lage aantal stakers binnen Asito als een blijk van saamhorigheidsgevoel; “een gevoel van saamhorigheid ja heel erg, ja dat is heel erg bij ons” (R1.3).

Als ‘formele’ kernwaarden van het bedrijf staan bekwaamheid, oprechtheid en betrokkenheid centraal. Waarbij ook respect en vrijheid; de ruimte om zelf initiatieven te ontwikkelen, een belangrijke rol spelen. Oprechtheid komt sterk terug in de persoonlijke aandacht die er op het werk is vanuit leidinggevenden voor medewerkers en betrokkenheid vertaalt zich naar het ‘samen gevoel’ dat er volgens respondenten binnen Asito bestaat. De kwaliteit van het werk dat geleverd wordt komt vooral terug in bekwaamheid. Middels een eigen trainingscentrum en de mogelijkheid om binnen het werk verschillende opleidingen te volgen wil men de medewerkers zo bekwaam mogelijk aan het werk zetten. Hierbij krijgen zij alle vrijheid om hierin zelf initiatief te nemen, volgens formele documenten.

Formele documenten geven aan dat MVO door de persoonlijke aandacht voor medewerkers verankerd is in de bedrijfscultuur. De centrale missie van Asito wordt dan ook gehanteerd als MVO visie en het MVO jaarverslag bestaat uit verhalen van medewerkers in plaats van cijfers en beloften. Oprecht, betrokken en bekwaam zijn kernwaarden die zich voor MVO goed lenen en die al ver geïntegreerd lijken te zijn in de organisatiecultuur van Asito. Zo merkt de MVO manager op:

“Dat hele sociale gevoel dat is vooral het begin van MVO denk ik, gewoon het geven om je omgeving, dat je niet alleen maar aan het nemen bent en bezig bent met ik wil morgen meer winst maken, maar dat je dat wel samen met een groep mensen doet. En goed, het milieu stukje dat daaraan zit, dat is dan denk ik een hele makkelijke stap als jij al zo in het leven staat, van we moeten het met z’n allen doen, dan denk je daar ook wat meer aan” (R1.1).

De rol van MVO binnen de cultuur van Asito wordt in de officiële documenten vooral gezien als: het stimuleren van culturele integratie, omdat men op de werkvloer met zeer veel verschillende nationaliteiten aan het werk is; het vergroten van de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen met een afstand hiervan; een extern georiënteerde toekomstvisie (d.w.z. samenwerken met andere bedrijven aan duurzaamheid); duurzaamheid, en; de ondersteuning van medewerkers met een lage sociaal economische status. Dit zijn aandachtspunten die allemaal binnen de bestaande bedrijfsactiviteiten van Asito vallen.

Opvallend is echter dat het ‘samen gevoel’ van Asito ervoor zorgt dat de officieel uitgezette MVO doelstellingen door de respondenten niet zozeer worden gezien als MVO, maar meer als onderdeel van de cultuur van Asito. Duurzaamheid wordt wel benoemd als MVO, maar de ‘mensen kant’ van MVO wordt niet herkend door de respondenten. Pas bij verder doorvragen of benoemen van MVO doelstellingen van Asito zien respondenten het terug in hun eigen werk: “het klinkt heel slijmerig, wij doen dat al, als één van de jongens wat heeft, een ziek kind of problemen met iemand, dan in één stap zijn ze hier binnen, dus we kunnen daar heel direct mee omgaan, als het ergens mis is kunnen we dat direct afwickelen”.

Door het ontbreken van een besef van MVO bij de respondenten, worden bij het vragen naar de betekenis van MVO vooral losse activiteiten genoemd. Dit lijkt erop te duiden dat MVO zover is geïntegreerd dat men het niet herkent in het eigen handelen op het werk. Ook worden dingen als

aandacht voor de thuissituatie wel meegenomen in beoordelingsgesprekken van objectleiders, maar dit wordt door de respondenten niet ervaren als MVO. Verder blijkt dat wat er formeel onder MVO valt, zich vooral afspeelt op de vloer, tussen objectleiders en medewerkers en niet zozeer tussen de respondenten, vestigingsmanagers, en medewerkers. De objectleider voert de gesprekken met de medewerkers en zorgt dus ook voor bijvoorbeeld de aandacht voor de thuissituatie of het stimuleren van het volgen van een taal cursus.

Concluderend kan gezegd worden dat Asito in de beleving van de respondenten als familiebedrijf een sterke cultuur heeft waarin MVO, vooral de 'mensenkant' van MVO, al flink is verankerd en duurzaamheid hier een logisch gevolg van is. Aandacht voor culturele integratie, het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt of het versterken van de sociaal economische status van medewerkers en de aandacht voor de thuissituatie worden door de respondenten als logisch verondersteld. Duurzaamheid is wel iets wat apart als MVO naar voren gebracht wordt in de interviews. Ook blijkt dat de uitvoering van MVO zich vooral op een lager niveau afspeelt; tussen de objectleiders en de schoonmakers.

In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

Uit de interviews met respondenten blijkt dat zij zich sterk identificeren met Asito. Er wordt vaak genoemd dat dit komt omdat ze "nog echt een familiebedrijf" (R1.1) zijn. Hierdoor is persoonlijke betrokkenheid en dus de identificatie van de respondenten met de organisatie groot: "ja ik voel me ook heel erg Asito ... ja ik ben heel erg Asito" (R1.3). Bij de schoonmakers die ze aansturen, zien zij dat ook terug. De lange dienstverbanden zijn hier volgens de respondenten een blijk van en ook het teken dat er bij Asito haast geen stakers zijn, wordt gezien als feit dat medewerkers zich thuis voelen bij de organisatie:

"en ja dat vind ik mooi, want dan heb ik zoiets van ja daar doe ik het allemaal voor. Dat ze zo'n gevoel hebben van ja het moet eigenlijk, maar waarom, want we hebben 't best goed. Dat vind ik dan wel..ja fijn" (R1.3).

De MVO doelstellingen van Asito worden door de geïnterviewde vestigingsmanagers nog niet altijd zo herkend, maar zij identificeren zich wel met de dingen die Asito formeel als MVO doelstellingen heeft gezet: "je merkt wel dat mensen iets hebben van ja dat past bij ons, het is eigenlijk een logisch voortvloeisel uit wat we altijd al gedaan hebben" (R1.1). De menselijke aandacht, echte aandacht, is voor de respondenten erg belangrijk:

"ik denk dat misschien wel 85% van mijn energie op gaat aan het personeel dus uhm ja gewoon zorgen dat iedereen gewoon een fijn gevoel heeft om hier te werken dat ze uhm dat je je ziekmeldingen laag kunt houden daardoor, door af en toe eens lekker met elkaar een traktatie te doen, of dat iemand eten voor iedereen meeneemt, het is hier echt een groep" (R1.3).

Ondanks het gebrek aan herkenning van MVO doelstellingen van Asito zeggen respondenten wel dat het hen onderscheidt van andere bedrijven, en dat Asito zich in het algemeen door de menselijke aandacht onderscheidt van andere bedrijven. Een zeker gevoel van trots bestaat onder de respondenten en dit wordt ook bevestigd door het nadrukkelijk noemen van de A-factor.

Ook het aanbieden van trainingen, die niet direct te maken hebben met schoonmaken, maar juist met persoonlijke groei, is iets wat veel terugkomt en waar respondenten zich persoonlijk mee bezig houden:

“ja op het moment dat wij constateren dat mensen de Nederlandse taal zeker in het geschrift niet machtig zijn dan zullen we ze dat wel gaan aanbieden” (R1.2).

“Eén jongen heeft het al twee keer niet gehaald normaal zou je dan moeten stoppen. Hij was er zo ziek van dat ie het niet haalde en ik heb die man aan de lijn gehad die de les gaf en toen dacht ik die instructeur heeft niet genoeg geduld gehad voor zijn beperkte taal. Dan ga ik op zoek naar een rijkschool waar meer geduld is of waar iemand is die Turks spreekt, want hij was er helemaal ziek van dat ie het niet gehaald had, dan ga ik ‘t toch nog een keer proberen en als ie het dan haalt dan groeit zo iemand” (R1.3).

Respondenten identificeren zich dus vooral met Asito en daaruit volgt, door de overlap tussen MVO en de cultuur van Asito, een identificatie met de MVO doelstellingen. Zij identificeren zich echter niet bewust met het MVO beleid. Meer centraal uitgezette activiteiten zoals ‘samen schoon, samen groen’, die niet zozeer op de werkvloer terugkomen, maar meer in relaties met externe partijen leven hierdoor nog niet onder de geïnterviewde vestigingsmanagers. Zij herkennen deze activiteiten niet, of zijn erdoor verward. Het één miljoen druppels initiatief waarmee Asito zo veel mogelijk mensen, dus ook mensen buiten de eigen organisatie, aanzet tot een duurzame levensstijl, wekt bij één van de respondenten verwarring op over of het nou onder Asito valt of niet, maar ze ziet het steeds voorbij komen in de nieuwsbrief.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de respondenten zich vooral identificeren met Asito en daardoor met een groot deel van de MVO doelstellingen van Asito. De geïnterviewde vestigingsmanagers zijn zich echter niet bewust van deze MVO doelstellingen. Hierdoor zorgen MVO activiteiten niet voor een rolconflict omdat het al onderdeel is van de cultuur, maar MVO krijgt daardoor bij de respondenten echter ook geen prominente plek binnen het werk of in de besluitvorming.

Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Omdat de MVO visie ligt verankerd in de bedrijfscultuur van Asito, zijn de uitgezette kernwaarden volgens formele documenten van de organisatie ook de competenties die nodig geacht worden en verwacht worden van medewerkers voor het uitvoeren van MVO beleid. Deze kernwaarden of competenties zijn: alertheid, oprechtheid, betrokkenheid, bekwaamheid en lange termijn denken. In formele documenten en op de website komen alertheid en oprechtheid sterk terug in de persoonlijke aandacht die er op het werk is of zou moeten zijn voor medewerkers; betrokkenheid vertaalt zich naar het ‘samen gevoel’ dat er onder medewerkers binnen Asito bestaat; de kwaliteit van het werk wordt gewaarborgd door een eigen trainingscentrum en de mogelijkheid om binnen het werk verschillende opleidingen te volgen, zowel op het werk gericht als meer op het privéleven gericht, zoals taalcursussen; en het lange termijn denken zou de medewerkers in staat moeten stellen om duurzame keuzes te maken.

In de verhalen van respondenten komen deze kernwaarden en competenties echter niet zo duidelijk naar voren als in de formele documenten; “het enige wat je nodig hebt is logisch verstand, want het

is allemaal niet moeilijk of spannend” (R1.2). De competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van de menselijke kant van het MVO beleid, komen vooral naar voren in verhalen over ‘hun groep’. Persoonlijke aandacht is een vereiste voor het creëren van een ‘fijn’ gevoel. Zo is het eerst leren kennen van alle namen in de groep volgens een geïnterviewde projectleider essentieel om een goed groepsgevoel te creëren. En daarbij is de vrijheid om trainingen aan te bieden aan medewerkers, als zij daar behoefte aan hebben, erg belangrijk. Alleen op die manier kan je echt adequaat reageren op wat er bij medewerkers speelt. Die vrijheid is er gelukkig in grote mate, volgens haar.

Na het uitleggen van wat Asito verstaat onder MVO bestaat er vervolgens ook geen behoefte bij de respondenten aan ondersteuning vanuit Asito om MVO meer uit te voeren: “het klinkt heel slijmerig, [maar]wij doen dat al” (R1.3). Uit de interviews blijkt dat het meer om een goed gevoel of logisch verstand gaat waarmee je een goede relatie opbouwt met medewerkers. Dat dit veel energie kost staat vast volgens de respondenten, maar dat hoort bij het werk.

Als er aan de geïnterviewde vestigingsmanagers wordt gevraagd wat voor competenties er op de werkvloer aanwezig moeten zijn bij schoonmakers of objectleiders, dan is vooral enthousiasme belangrijk: “het belangrijkste is enthousiasme voor wat we doen” (R1.1). Daarnaast zou het echter wel wat meer vertaald kunnen worden naar de dagelijkse praktijk, volgens een andere respondent. De schoonmakers moeten geprikkeld worden door simpele informatie die aansluit op wat er al gedaan wordt; “het moet voelen als iets eigens” (R1.3). Maar het belangrijkste wat blijkt uit de interviews is dat het uiteindelijk ‘leuk’ is.

Competenties op organisatorisch vlak worden door de geïnterviewde vestigingsmanagers vrij weinig genoemd. Eén van de respondenten geeft aan dat dingen als aandacht voor de thuissituatie wel aan bod komen in de beoordelingsgesprekken van objectleiders, maar dat dit wel meer MVO genoemd zou kunnen worden, zodat het ook echt een aandachtspunt wordt. Door de MVO manager wordt gezegd dat de kennis omtrent MVO bij vestigingsmanagers en de urgentie vanuit het bestuur wel wat omhoog kan, om het meer gezicht te geven in de organisatie.

Qua concrete uitvoering van MVO doelstellingen in trajecten of machines wordt er veel gewerkt met prestatieladders, rekenmethodes en de nieuwste technologie. Zo gebruikt Asito veel duurzame apparatuur en milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen. Ook het aanbieden van leertrajecten is formeel goed geregeld. Hier zijn competenties heel functioneel en rationeel. De structuur van Asito zou verder volgens het jaarverslag een goede uitvoering van het MVO beleid ten goede komen omdat de lijntjes zo kort zijn.

Concluderend kan gezegd worden dat er geen specifieke competenties nodig zijn volgens de respondenten voor het uitvoeren van MVO beleid; een ‘gezond verstand’ is voldoende. Wat dit gezond verstand precies inhoudt wordt niet in detail omschreven. Wel wordt er duidelijk benoemd dat een gezond verstand en ‘gevoel’ de belangrijkste voorwaarden zijn om te werken met mensen, aansluitend daarop moet MVO dan ook volgens de respondenten op de werkvloer voortkomen uit enthousiasme. Organisatorisch worden MVO activiteiten zo veel mogelijk gefaciliteerd door de nieuwste apparatuur en het aanbieden van trajecten. Ook wordt het geven van vrijheid aan vestigingsmanagers om zelf in te schatten wat de nodige stappen zijn waar schoonmakers beter van worden, als belangrijke competentie gezien door de respondenten.

Tussenconclusie

De cultuur van Asito wordt gevormd door een lange familiegeschiedenis, hierdoor zijn persoonlijke waarden voortbouwend op de visie van de oprichter en een saamhorigheidsgevoel een belangrijk onderdeel van deze sterke cultuur. MVO wordt niet bewust ervaren als onderdeel van de cultuur, maar lijkt er wel in verankerd te zijn, aangezien het 'samen' gevoel en zorgen voor elkaar sterk liggen verankerd in de werkwijze van respondenten. Door de sterke cultuur identificeren respondenten zich veel met Asito en daaruit voortvloeiend ook met de MVO aspecten van deze cultuur, er is dus geen sprake van een rolconflict. Echter, dit is geen bewuste identificatie met MVO en met duurzaamheidsdoelstellingen, die anders zijn dan de mensenkant van het bedrijf, lijken respondenten zich dan ook minder te identificeren. Een tekort aan kennis over duurzaamheid, iets wat als competentie wordt aangemerkt door de MVO manager, kan een reden hiervoor zijn. Echter volgens de respondenten zijn er vrijwel geen specifieke competenties nodig om MVO beleid uit te voeren, het is eerder een gevoel dan een vaardigheid. De directie zet echter in op prestatieladders en andere specifieke technieken om MVO te organiseren. Er blijkt dus geen eenduidigheid te bestaan over wat voor competenties er nodig zijn om uitvoering te geven aan het MVO beleid.

2. Reflectie

A. Bevindingen in theoretisch perspectief

Cultuur

In hoeverre bestaat er een sterke organisatiecultuur en is MVO hierin verankerd?

Deze deelvraag is opgesteld voor het 'hoe-onderdeel' van de hoofdvraag; een sterke cultuur creëert verbondenheid met de (MVO) doelen van de organisatie en stelt managers in staat om te sturen door middel van waarden die erg belangrijk zijn in die cultuur (Kunda, 2006; Schein, 1985). Binnen Aegon en Asito bestaan er verschillende culturen en ook de mate waarin men kan spreken van een sterke cultuur, de mate waarin de drie lagen van een cultuur; 'basic assumptions', 'espoused values' en 'cultural artefacts' verweven zijn met elkaar (Schein, 1985), verschilt. Zo wordt er binnen Aegon sinds enkele jaren een nieuwe cultuur geïntroduceerd waarin andere waarden relevant worden, door het centraal zetten van de klant. Deze nieuwe waarden, de espoused values, komen vooral door formele bronnen tot uiting. Op basis van de verhalen van respondenten kan men (nog) niet spreken over een sterke cultuur, omdat hieruit andere waarden, die vooral samenhangen met de oudere cultuur gericht of efficiëntie en groei, als belangrijker naar voren komen. Bij Asito is dat anders, want zij zijn tot op de dag van vandaag een familiebedrijf. Dit resulteert in een sterk 'samen gevoel' onder de respondenten. Kenmerkende eigenschappen die zij noemen zijn lange termijn denken, korte lijntjes, veel aandacht voor de thuissituatie en lange dienstverbanden. Dit komt ook terug in de formele uitingen van deze cultuur, de espoused values. Bij Asito lijkt er dus wel sprake te zijn van een sterke cultuur, zoals omschreven in het conceptueel kader.

Ondanks de verschillen in culturen speelt MVO in beide culturen al een rol, omdat het formeel is geïnitieerd door het bestuur. Bij beide organisaties wordt MVO echter door respondenten nog niet 'herkend'; er bestaat binnen de organisaties naast de formele uitingen geen gedeelde betekenis van MVO onder de respondenten. Bij Aegon wordt klantgerichtheid in formele uitingen gekoppeld aan MVO doelstellingen. Medewerkers zijn bezig met klantgerichtheid omdat dit in veel rituelen, zoals beoordelingsgesprekken en bijeenkomsten met en presentaties van topmanagement, besproken wordt, maar zij leggen de link niet tussen klantgerichtheid en MVO. Binnen Asito worden de formele MVO doelstellingen, zoals het vergroten van de weerbaarheid van de eigen medewerkers tot culturele integratie en duurzaamheid door de respondenten niet gezien als MVO maar als logisch onderdeel van het werk. MVO ligt dus wel verankerd in de formele cultuur en MVO visies, maar niet in de betekenisgevende clusters die door medewerkers in de dagelijkse praktijk worden gevormd en uiteindelijk de cultuur bepalen (Demers, 2007; Cunliffe, 2009).

MVO is tot dusverre onderzocht, en beschreven in het conceptueel kader, als zijnde een (sub)onderdeel van een cultuur, wat naar voren komt in rituelen; activiteiten waarin MVO een onderdeel is of centraal staat. Basu en Palazzo (2008) geven echter een andere visie op de relatie tussen MVO en organisatiecultuur. Volgens hen draait het niet zozeer om een inventarisatie van rituelen waarin MVO een plek heeft of een eenduidige betekenis die gevormd is over MVO binnen een organisatie, maar om hoe men zichzelf ziet in relatie tot andere partijen. Dit betekent dat MVO niet zozeer statisch en rationeel is, maar veel meer draait om perceptie van de eigen identiteit.

Identiteit

In hoeverre identificeren middenmanagers zich met het MVO beleid en leidt deze identificatie tot rolconflict?

Deze vraag is gesteld om de betrokkenheid van medewerkers mee te verklaren. Cultuur bepaalt de regels voor gedrag, gedachten en gevoelens die medewerkers binnen een organisatie hebben. Deze cultuur resulteert in een 'werkrol' (Kunda, 2006). Het identificeren met de 'werkrol' betekent het aannemen van de (MVO) cultuur van de organisatie, waardoor (MVO) doelen van de organisatie in het verlengde komen te liggen van die van het individu (Kunda, 2006).

Ondanks het feit dat MVO wel een officieel onderdeel is van de cultuur van beide organisaties, is het, door het ontbreken van een begrip van MVO zoals bleek uit de bevindingen bij deelvraag één, geen bewust onderdeel van de 'werkrol' van respondenten. Wat blijkt is dat de respondenten waar het gaat over MVO activiteiten, voornamelijk reageren vanuit zeer persoonlijke waarden. In hoeverre deze persoonlijke waarden echter echte drijfveren zijn in hun alledaagse werkzaamheden komt niet heel duidelijk uit de interviews naar voren. Uitspraken als 'dat vind ik fantastisch', 'ik vind dat ontzettend belangrijk' of 'daar voel ik me dan gewoon goed bij', geven aan dat de MVO activiteiten meer losmaken bij respondenten dan de alledaagse werkzaamheden.

Van een rolconflict, wat in het conceptueel kader mogelijk werd verondersteld, lijkt verder geen sprake, omdat dit in de interviews ook bij het direct ernaar vragen, niet naar voren komt bij het omschrijven van MVO activiteiten. Het is voor de respondenten niet moeilijk om MVO te bespreken ondanks dat het te maken heeft met eigenschappen die grenzen aan de persoonlijke identiteit en dus voorheen, voor de implementatie van MVO, formeel geen onderdeel waren van de werkrol.

De identificatie met de organisatie in zijn geheel zou bij zowel de respondenten van Aegon als Asito, in tegenstelling tot een mogelijk verwacht rolconflict, juist bevorderd kunnen worden door MVO een prominentere plek te geven. Bij Aegon wordt door vrijwel alle respondenten aangegeven dat juist het meer betrekken van activiteiten die 'nut' hebben voor de maatschappij voor henzelf veel zou kunnen betekenen. Het negatieve imago van Aegon in de pers wordt door alle respondenten aangehaald, en zij zouden hier graag verandering in brengen om hun eigen trots op en identificatie met Aegon te vergroten. MVO activiteiten zouden hier een belangrijke rol in kunnen spelen volgens hen. De respondenten bij Asito hebben niet te kampen met een negatief imago, maar geven wel aan dat zij zich door de echte menselijke aandacht voor de medewerkers binnen Asito voor hun gevoel onderscheiden van andere organisaties. Activiteiten die formeel in het beleid als MVO zijn benoemd, zoals het betrekken van de thuissituatie in beoordelingsgesprekken, of het stimuleren van het volgen van trainingen, zorgen voor een sterk 'samen gevoel' en het idee dat ze net dat beetje meer doen dan anderen, waardoor ze zich trotser op de organisatie voelen en zich er meer mee verbinden.

In beide organisaties zijn de respondenten bezig met 'identity work'; zij betrekken grotere maatschappelijke trends en normen op de eigen (werk)rol (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2011; Cunliffe, 2009). De bevindingen bij beide organisaties dat MVO activiteiten, het betrekken van maatschappelijke doelstellingen in het werk, positief worden ontvangen door respondenten geeft aan dat men in de 'werkrol' ook bezig is met grotere maatschappelijke trends dan enkel die binnen het bedrijf.

Volgens Hemingway (2005) zijn de persoonlijke waarden, die door respondenten naar voren worden gebracht bij het beschrijven van hun ervaring met MVO activiteiten, de brug tussen individuele en collectieve of ook wel maatschappelijke doelstellingen. Het betrekken van persoonlijke waarden in de dagelijkse gang van zaken op het werk kan ervoor zorgen dat bij besluitvorming gehandeld wordt vanuit doelstellingen die zowel de eigen ('werkrol' binnen de) organisatie ten goede komen als de bredere maatschappij. De notie van persoonlijke waarden in de discussie omtrent implementatie van MVO beleid creëert weer een nieuwe visie op MVO; namelijk dat MVO gedreven wordt door het betrekken van persoonlijke waarden in (de besluitvorming) op het werk. Hierdoor ontstaan "moral communities", groepen mensen die op basis van morele beweegredenen keuzes maken, die uiteindelijk de basis vormen van een MVO-organisatie (Bolton, 2011).

Competentiemanagement

Beschikken de organisatie en haar medewerkers over competenties die het mogelijk maken om het MVO beleid uit te voeren?

Deze deelvraag is meegenomen om het implementatiedeel van de hoofdvraag verder mee te kunnen beantwoorden. Door het sturen op individuele en organisatorische competenties krijgen strategische doelen vorm op de werkvloer (Van der Heijden & Nijhof, 2003; Nijhof et al., 2006). In de literatuur en door de respondenten van beide organisaties worden er zowel organisatorische competenties als individuele competenties genoemd als het gaat om MVO. Beide vormen van competenties zijn nodig en het is vooral een 'kip en ei' verhaal wat er eerst nodig is: MVO moet opgenomen worden in jaarplannen en dergelijke, maar andersom, om goed MVO beleid te ontwikkelen en uit te voeren is men afhankelijk van de individuele inspanningen en competenties van medewerkers (Nijhof et al., 2006).

Bij beide organisaties is het opvallend dat tegen de theoretische verwachting in bij vragen over competenties allereerst vooral organisatorische competenties worden genoemd en dat MVO beleid uitvoeren niet als heel 'moeilijk' wordt verondersteld. Bij Aegon pleiten respondenten vooral voor een team van 'pleitbezorgers', dat ervoor zorgt dat MVO activiteiten op alle afdelingen opgepakt worden en aandacht krijgen. Hierdoor zou er wat meer kader van bovenaf komen en vooral ook facilitatie van individuele initiatieven wat nu nog wel eens mist. Bij Asito wordt er voornamelijk gesproken over duurzame apparatuur en de vormgeving van werkprocessen. Rekenmethodes voor CO2 uitstoot of bijvoorbeeld nieuwe technologische apparatuur zijn organisatorische competenties die MVO bevorderen volgens de respondenten.

Competenties op persoonlijk vlak worden later genoemd, met name omdat MVO niet als heel 'moeilijk' wordt verondersteld, en er dus geen specifieke competenties voor nodig zijn volgens de respondenten. De nadruk ligt op persoonlijke motivatie, enthousiasme en creativiteit. In beide organisaties zijn geen formele evaluaties van MVO activiteiten, en bij het vragen naar competenties komen er maar een beperkt aantal eigenschappen naar boven. MVO moet vooral leuk zijn. MVO wordt nu vaak gezien als iets dat moet, terwijl het juist iets heel persoonlijks is, wat op het laagste niveau aan moet spreken. Het gaat gepaard met een gevoel voor wat je aan het doen bent en daarbij logisch verstand; het is niet moeilijk, iedereen kan het volgens de respondenten van beide organisaties.

Competenties waar vanuit de literatuur voor gepleit wordt, zoals een dialoog met externe stakeholders, communicatie en ondernemerschap (o.a. Lingsma & Scholten, 2001; Heerze, 2010;

Nijhof et al., 2006; Cramer et al., 2006) komen echter vrijwel niet terug in de antwoorden van respondenten. Aansluitend op de informatie uit de interviews, blijkt dat andere auteurs MVO competenties voornamelijk beschrijven als “many layers of [personal] skill & complexity” (Blowfield & Murray, 2004), waarbij enthousiasme, passie, “moral imagination” (Arnold & Hartman, 2003) en persoonlijke waarden (Hemingway & Maclagan, 2004) als centrale ‘vaardigheden’ worden benoemd. MVO wordt in dit licht zeer nauw verbonden met persoonlijke motivatie voor activiteiten en gaat niet zozeer meer over specifieke competenties, maar veel meer om het competent zijn om te werken vanuit persoonlijke waarden.

B. Aanleiding voor verbijzondering van onderzoeksvragen

Uit de theoretische reflectie op de bevindingen komt vooral de nadruk van de persoonlijke waarden van individuen in de organisatie op MVO naar voren. Als logisch vervolg op het initiëren van MVO doelstellingen in de centrale plannen van de organisatie, staan beide organisaties nu voor de uitdaging om medewerkers op een persoonlijk niveau te betrekken bij de implementatie van dit MVO beleid. De vragen die gesteld werden in de verkenningsfase brachten deze nadruk op persoonlijke waarden naar voren en leiden nu richting een andere visie op MVO, waardoor ook andere vragen relevant worden.

Het onderzoeken van de cultuur binnen de beide organisaties in de eerste deelvraag was relevant omdat het heeft aangetoond dat er ruimte is voor MVO. Er zijn verschillende initiatieven gestart in concrete activiteiten en in beleidsmatige vorm, die de eerste noodzakelijke stappen vormen richting een MVO beleid waarbij medewerkers meer betrokken zijn (Cramer, 2006; Bolton et al., 2011). Er bleek echter ook dat MVO niet zozeer onderzocht moet worden als subonderdeel van een cultuur in de vorm van activiteiten of doelstellingen, maar veel meer als perceptie van de eigen rol (van de organisatie) in relatie tot andere partijen, het snijvlak waarop MVO zich afspeelt (Basu & Palazzo, 2008).

Bij de tweede deelvraag bleek dat identificatie met MVO nog vrijwel niet relevant is omdat respondenten nog geen MVO beleid herkennen in hun organisaties en zich er dus ook niet bewust mee identificeren. In de verhalen over MVO activiteiten bleek vooral dat persoonlijke waarden een grote rol spelen en uiteindelijk bepalen of er een ‘moral’ of ‘amoral’ community is binnen een organisatie, waarin persoonlijke waarden in de dagelijkse werkactiviteiten individuele doelstellingen met maatschappelijke doelstellingen verbinden (Hemingway, 2005; Bolton et al., 2008). Vanuit de respondenten bestaat er een behoefte om meer persoonlijke waarden kwijt te kunnen in het werk. Persoonlijke waarden komen voort uit de persoonlijke identiteit (Zevenbergen, 2012), wat er toe leidt dat het onderzoek zich niet zozeer moet richten op in hoeverre medewerkers zich bewust met het MVO beleid identificeren, maar veel meer op in hoeverre de persoonlijke identiteit van medewerkers overlapt met de organisatorische identiteit.

De derde deelvraag gaf meer inzicht in het verschil tussen organisatorische competenties en persoonlijke competenties. Organisatorische competenties komen vooral in cultuur en rituelen binnen die cultuur tot uiting. Deze competenties zijn vaak organisatiegebonden, omdat ze samenhangen met de inhoudelijke activiteiten van de organisaties. Persoonlijke competenties worden voornamelijk gevormd door het competent zijn om persoonlijke waarden te betrekken in het werk en deze persoonlijke waarden te gebruiken in besluitvorming of het initiëren van activiteiten. Dit leidt ertoe dat een goede implementatie van MVO doelstellingen niet zozeer gaat over in

hoeverre men over bepaalde competenties beschikt, maar voornamelijk over in hoeverre men competent is om persoonlijke waarden in het werk te betrekken (Hemingway, 2005).

C. Verbijzonderde definitie MVO

Om de relatie tussen de betrokkenheid bij MVO en de drie onderzochte concepten in meer detail te onderzoeken, zullen de deelvragen en definitie van MVO verder afgekaderd en gespecificeerd moeten worden. Hierbij wordt de relatie tussen MVO en de (perceptie van de) werkrol van de medewerker steeds belangrijker. Dit komt naar voren uit de verhalen van respondenten, en strookt tegelijkertijd met de literatuur, waarin aangegeven wordt dat gedurende het proces van implementatie van MVO uitvoerende medewerkers steeds belangrijker worden (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005). Door de rol van de medewerker en zijn of haar persoonlijke waarden te betrekken in het onderzoeken van MVO binnen organisaties, kan men voorbij gaan aan een oppervlakkige inventarisatie van activiteiten (Basu & Palazzo, 2008).

Om de verder afgekaderde deelvragen op te stellen zal er allereerst een definitie van MVO moeten worden opgesteld die aansluit op de focus op de (perceptie van) de werkrol van de medewerker. Op basis van werk van verschillende auteurs verschuift de focus van een inhoudelijke, managementgerichte, omschrijving van MVO naar een focus die meer op de werkvloer ligt, bij individuele betekenisgevingprocessen van medewerkers en managers (Bolton et al., 2011; Basu & Palazzo, 2008; Hemingway, 2005). Hierin spelen vooral persoonlijke waarden een cruciale rol, aangezien deze persoonlijke doelstellingen en maatschappelijke doelstellingen verbinden (Hemingway, 2005). Deze definitie vervangt niet zozeer de eerder genoemde functionele definitie in de inleiding; people, planet, profit (Duurzaam Ondernemen, 2012), maar richt zich veel meer op processen die zich, door de introductie van MVO, rond de werkrol van de medewerker afspelen.

“MVO wordt gevormd door de mate waarin managers en medewerkers persoonlijke waarden betrekken in de relaties met derde partijen en besluitvormingsprocessen op het werk”.

De mate waarin managers en medewerkers persoonlijke waarden betrekken in de relaties met derde partijen en besluitvormingsprocessen op het werk, vormt het startpunt voor het ondernemen van MVO activiteiten aan de hand van de functionele definitie in termen van ‘people, planet, profit’.

3. Verdiepingsfase

A. Verbijzonderde onderzoeksvragen

Bij de verbijzonderde deelvragen staat de relatie tussen MVO en de (perceptie van de) werkrol van de medewerker bij alle drie de concepten meer op de voorgrond dan in de verkenningsfase. Per deelvraag zal uitgelegd worden waarom dat relevant is, welk aspect van de relatie tussen MVO en de werkrol in die deelvraag naar voren komt en wat het beantwoorden van de gespecificeerde deelvraag in theoretische en praktische zin gaat opleveren.

1. Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de 'werkrol') in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

In de verkenningsfase werd onderzocht in hoeverre er een sterke cultuur is binnen de organisatie en of MVO is verankerd in deze cultuur. Dit zou managers in staat stellen om te sturen met waarden die centraal staan in die cultuur (Kunda, 2006). Uit de analyse bleek echter dat MVO nog geen onderdeel is van de betekenisgevende clusters van medewerkers (Demers, 2007) en dat MVO ook onderzocht kan worden als perceptie van de eigen werkrol (van de medewerkers binnen de organisatie) in relatie tot derde partijen; dit is namelijk het snijvlak waarop MVO zich afspeelt (Basu & Palazzo, 2008). De cultuur van een organisatie vormt de invulling van de werkrol van medewerkers (Kunda, 2006). Door de relatie met de derde partij vanuit de werkrol te onderzoeken, kan men op praktisch niveau die aspecten uit de cultuur benadrukken die de relatie met de derde partij verstevigen. Op theoretisch vlak biedt het inzicht in hoe MVO zich manifesteert in een cultuur.

2. In hoeverre bestaat er een overlap in de ervaring van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

In de verkenningsfase bleek dat de respondenten zich vrijwel niet met MVO identificeren omdat zij MVO nog niet ervaren in de eigen werkrol. Er bestaat echter wel een behoefte aan MVO om meer invulling te geven aan de werkrol, waardoor zij meer van hun persoonlijke identiteit kwijt kunnen in hun werk. Op het moment dat de persoonlijke identiteit voor een groot deel overlapt met de organisatorische identiteit, zullen medewerkers eerder geneigd zijn 'goed burgerschap' binnen de organisatie te vertonen (Dutton et al., 1994) en persoonlijke waarden te betrekken op hun eigen werkrol (Zevenbergen, 2012). Overlap tussen de werkrol, organisatorische identiteit, en persoonlijke identiteit, maakt op die manier MVO mogelijk. Een beter inzicht in hoe men zich identificeert met de organisatie kan ervoor zorgen dat MVO doelen zo opgesteld kunnen worden dat ze deze identificatie verder versterken en hierdoor 'MVO gedrag' stimuleren. Op theoretisch vlak biedt het inzicht in hoe het persoonlijker worden van de werkrol (door introductie van MVO) identificatieprocessen beïnvloedt.

3. In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

In de verkenningsfase bleek dat de benodigde competenties voor MVO vrij beperkt zijn. De mate waarin men competent is om persoonlijke waarden te betrekken in de werkrol; de competentie authenticiteit, is echter van groot belang (Hemingway, 2005). Op het moment dat men competent is om in de werkrol persoonlijke waarden te integreren beïnvloedt dit het gedrag en worden

maatschappelijke doelen onderdeel van de werksfeer; er is dan ruimte voor MVO (Hemingway, 2005). De mate waarin persoonlijke waarden onderdeel zijn van de werkrol geeft op praktisch vlak aan of er in de cultuur van de organisatie ruimte is voor medewerkers om uitvoering te geven aan MVO in hun gedrag. Op theoretisch vlak biedt het inzicht in hoe de competentie authenticiteit zich manifesteert in organisaties.

B. Conceptueel kader

Dit conceptueel kader zal op basis van de bevindingen uit de verkenningsfase een uitbreiding zijn van het conceptueel kader in de verkenningsfase zelf. De uitbreiding bestaat vooral uit de vergrote aandacht voor de (perceptie van de) werkrol van individuele medewerkers en de relatie van die werkrol met (de implementatie) van MVO. Dit is het resultaat van de verhalen van respondenten, en strookt tegelijkertijd met de literatuur, waarin aangegeven wordt dat gedurende het proces van implementatie van MVO uitvoerende medewerkers steeds belangrijker worden (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005).

In de verkenningsfase bleek dat in de cultuur van de organisaties MVO formeel al geïntroduceerd is, maar echter nog geen onderdeel is van het referentiekader van de respondenten. De wijze waarop MVO zich manifesteert in de cultuur van beide organisaties zal daarom onderzocht worden aan de hand van de relatie die medewerkers vanuit hun werkrol met derde partijen van de organisaties hebben. Op het gebied van identiteit bleek dat men zich niet met MVO identificeert, omdat MVO geen bewust onderdeel is van het referentiekader van de respondenten. In dit conceptueel kader wordt ingegaan op de invloed van identificatie met de organisatie in zijn algemeen op de beleving en uitvoering van MVO door respondenten. Qua competentie management bleek dat de competentie authenticiteit vooral van belang is, maar in hoeverre bieden de organisaties ruimte voor die competentie en dus voor het uitvoering geven aan het MVO beleid door medewerkers?

Cultuur

Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de 'werkrol') in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

Deze deelvraag zet het beantwoorden van het hoe-onderdeel van de hoofdvraag voort. In de verkenningsfase werd uiteengezet hoe cultuur managers in staat kan stellen om medewerkers meer te betrekken bij centrale doelstellingen van de organisatie (Kunda, 2006). Uit de bevindingen van de verkenningsfase bleek dat MVO alleen formeel onderdeel is van de cultuur van de twee organisaties, maar door de respondenten nog niet wordt ervaren als onderdeel van de cultuur. Waar Aegon een cultuur heeft die erg gericht is op efficiëntie, kwaliteit en groei, heeft Asito een cultuur die erg gericht is op persoonlijke betrokkenheid. Bij Asito kan beargumenteerd worden dat MVO door de persoonlijke betrokkenheid al onderdeel is van de cultuur, maar dit wordt niet zo ervaren door de respondenten. MVO wordt door de respondenten niet gezien als onderdeel van de cultuur, maar veelal als losse activiteiten die subonderdelen vormen van de cultuur van de twee organisaties.

Om MVO te onderzoeken als een onderdeel van de cultuur, in plaats van een los subonderdeel, is het van belang om te onderzoeken hoe men zich vanuit de bestaande cultuur verhoudt tot derde partijen, omdat dat het snijvlak is waarop MVO plaatsvindt (Basu & Palazzo, 2008). Het gaat dan meer om wat de perceptie van de organisatorische identiteit is ten opzichte van die van andere

partijen, in plaats van welke activiteiten er worden ondernomen op het gebied van MVO. Er zal in de bevindingen dan ook eerst een beeld gevormd worden van hoe men in de twee organisaties de eigen organisatorische identiteit en bijbehorende ideologie typeert, en welke (persoonlijke) waarden belangrijk zijn in de bijbehorende werkkrol en relatie met de derde partij.

Het verhouden tot andere partijen gebeurt vanuit de organisatorische identiteit, die wordt gevormd door de percepties van de verschillende medewerkers binnen een organisatie (Cunliffe, 2009). Het is de manier waarop men zichzelf ziet en in interactie met anderen binnen de organisatie ontstaat zo een begrip van 'wie we zijn'. De organisatorische identiteit kan daarom ook wel een ideologie genoemd worden, zoals die ook is onderzocht in de verkenningsfase (Kunda, 2006; Basu & Palazzo, 2008). Deze organisatorische identiteit wordt voornamelijk gevormd door de invulling van de 'werkkrol' door medewerkers. Bij het invulling geven aan de 'werkkrol' geeft men betekenis aan wat het betekent om een onderdeel, een 'member', van de organisatie te zijn, en dus wat de identiteit van de organisatie inhoudt. De 'werkkrol' komt voort uit de waarden die centraal staan in de cultuur van de organisatie (Kunda, 2006).

Op basis van de bevindingen zal er per organisatie ingeschat kunnen worden welk type zelfbeeld zij hebben en wat voor MVO cultuur daarmee samenhangt. Basu en Palazzo (2008) geven aan dat er verschillende vormen van het zich verhouden tot andere partijen bestaan, waarmee ook verschillende MVO culturen samenhangen. Zij onderscheiden een individualistisch organisatorisch zelfbeeld, waarbij de nadruk ligt op 'competitie' en 'de beste worden', een relationeel organisatorisch zelfbeeld, waarbij de nadruk ligt op het excelleren in contacten met partijen die direct verbonden zijn aan het bedrijf, en een collectivistisch organisatorisch zelfbeeld, waarbij de nadruk ligt op een hoger doel zoals het uitroeien van armoede.

Identiteit

In hoeverre bestaat er een overlap in de ervaring van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

Deze deelvraag vormt een vervolg op de vraag naar identificatie met MVO doelstellingen in de verkenningsfase. Door identificatie met doelen van de organisatie ervaren medewerkers hun eigen verlangens als verlengde van de doelen van de organisatie en zijn ze dus zeer betrokken bij de implementatie van die (MVO) doelen van de organisatie (Kunda, 2006).

In de verkenningsfase werd onderzocht in hoeverre men zich identificeert met MVO doelen van de organisatie in het specifiek. Hieruit bleek echter dat zowel de respondenten van Aegon als Asito zich niet bewust met het MVO beleid van de organisatie identificeren, omdat het geen expliciet onderdeel is van de cultuur en hun referentiekader. De respondenten ondernamen echter wel af en toe, als daar gelegenheid voor was, MVO activiteiten, voornamelijk vanuit hun persoonlijke waarden. Uit de literatuur blijkt ook dat MVO wordt gedreven door persoonlijk initiatief en persoonlijke waarden, die voortkomen uit de persoonlijke identiteit (Hemingway, 2005; Zevenbergen, 2012). Het uitvoering geven aan MVO blijkt dus samen te hangen met een algemene identificatie met de organisatie; de overlap tussen persoonlijke identiteit, waaruit persoonlijke waarden voortkomen, en de organisatorische identiteit.

De overlap tussen persoonlijke identiteit en organisatorische identiteit vergroot de betrokkenheid bij MVO doelen en activiteiten van de organisatie, namelijk; op het moment dat medewerkers veel

overlap ervaren tussen hun persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit zullen ze ook meer persoonlijke waarden bij hun werkrol betrekken en dus MVO activiteiten gaan vertonen in hun werk (Dutton et al., 1984). Daarnaast zijn ze bereid meer op te pakken dan enkel de functieomschrijving, iets wat Dutton et al. (1984) omschrijft als 'goed burgerschap' binnen de organisatie. Een vergrote identificatie met de organisatie in zijn algemeen, vergroot dus ook de motivatie om uitvoering te geven aan MVO binnen de organisatie.

De mate van identificatie met de organisatie hangt af van de manier waarop men zelf denkt over de organisatie en de manier waarop men denkt dat anderen over de organisatie denken (Dutton et al., 1984). Deze twee manieren van denken over de organisatie worden beïnvloed door drie principes waarmee medewerkers zichzelf definiëren, namelijk; zelf-continuïteit, de eigenschappen waarmee men zichzelf karakteriseert en de mate waarin deze overeenkomen met de eigenschappen van de organisatie; zelf-onderscheiding, de mate waarin de organisatie dingen toevoegt aan de mate waarin men zichzelf kan onderscheiden van anderen en; zelf-verbetering; de mate waarin de organisatie iets toevoegt aan het verbeteren van de (sociale) status van de medewerker (Dutton et al., 1994). Deze drie principes zijn dynamisch en worden gevoed door grotere (ontwikkelings)structuren in de samenleving en door denkbeelden in de samenleving op een specifiek moment (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2011; Cunliffe, 2009). De verhalen van de respondenten zullen een beeld schetsen van deze drie principes en aangeven in hoeverre er een overlap bestaat tussen persoonlijke en organisatorische identiteit. Door een goed inzicht hierin kunnen MVO doelen vervolgens ook zo opgesteld worden dat ze deze identificatie vergroten.

Competentiemanagement

In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

Deze deelvraag onderzoekt competenties op het gebied van authenticiteit, namelijk op een oprechte manier, vanuit de persoonlijke waarden impuls geven aan besluitvorming op het werk. Competenties vormen het gedrag van medewerkers en zijn daarom de meest directe link tussen (MVO) strategie en implementatie (Van der Heijden & Nijhof, 2004), het derde onderdeel van de hoofdvraag.

Persoonlijke waarden worden door verschillende auteurs in verband gebracht met MVO in commerciële organisaties (Bolton et al., 2011; Hemingway & Maclagan, 2004; Hemingway, 2005; Cramer et al., 2006). Een definitie van wat er precies wordt bedoeld met persoonlijke waarden ontbreekt echter vaak. Passie, enthousiasme, empathie, 'moral imagination' (Arnold & Hartman, 2003; Blowfield & Murray, 2004) zijn termen die vaak worden genoemd. De definitie die Hemingway (2005) geeft, zal in deze thesis gehanteerd worden. Zij beschrijft persoonlijke waarden op basis van een citaat van Rokeach uit 1973 als de manier waarop men naar de wereld om zich heen kijkt en de manier waarop men alles wat er in die wereld gebeurt interpreteert.

In de bevindingen zal allereerst een beeld gevormd worden van de persoonlijke waarden die relevant zijn voor de respondenten in hun werk en de relatie met de derde partij, omdat uit de dataverzameling en theorie blijkt dat persoonlijke waarden de drijfveren en katalysatoren achter het ondernemen van MVO activiteiten zijn (Hemingway & Maclagan, 2004). Persoonlijke waarden zijn relevant voor het tot uitvoering brengen van MVO strategieën omdat zij enerzijds gedrag vormgeven en anderzijds persoonlijke doelstellingen en maatschappelijke doelstellingen combineren (Hemingway, 2005). Op het moment dat men competent is om op het werk persoonlijke waarden te

integreeren, dus authentiek te handelen, beïnvloedt dit het gedrag en worden maatschappelijke doelen onderdeel van de werksfeer. Op die manier wordt MVO (beleid) een dagelijks onderdeel van het werk van medewerkers.

Organisaties of onderdelen van organisaties waarbinnen persoonlijke waarden een plek hebben, worden ook wel ‘moral communities’ genoemd. ‘Moral communities’ zijn groepen mensen (in een organisatie of een hele organisatie op zich) die besluiten op basis van morele overwegingen, dus op basis van persoonlijke waarden maken en op die manier persoonlijke of organisatiespecifieke doelstellingen combineren met maatschappelijke doelstellingen (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005). Als er een ‘moral community’ is in een organisatie, bestaat er dus ook ruimte voor medewerkers om vanuit persoonlijke waarden uitvoering te geven aan MVO doelen.

In organisaties is het echter ook mogelijk om amorele culturen te creëren; ‘amoral communities’ (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005). Dit zijn culturen waarin geen ruimte is om persoonlijke waarden mee te laten wegen in de strategische keuzes die er gemaakt moeten worden. Mensen spreken dan bijvoorbeeld geen maatschappelijk onwenselijke besluiten tegen, zoals het dumpen van chemisch afval of het contracteren van toeleveranciers die bekend staan om slechte arbeidsomstandigheden voor hun werknemers. Dit gebeurt ook wel om de eigen positie binnen de organisatie te verbeteren (Hemingway, 2005; Buchanan & Badham, 1999). De aanwezigheid van ‘(a)moral communities’ in de twee onderzochte cases zal blijken uit de mate waarin persoonlijke waarden in de organisatiecultuur en dus bijbehorende werkrol van de respondenten aanwezig zijn.

C. Operationalisering

Onderzoeksmethoden verdiepingsfase

In deze fase van het onderzoek zal er slechts één methode van onderzoek worden gehanteerd, namelijk semi-gestructureerde interviews. Met semi-gestructureerde interviews worden interviews bedoeld waarin de onderzoeker duidelijk richting geeft aan het onderzoek, maar wel de respondent vrij laat om hier een eigen invulling aan te geven; de mogelijkheid bestaat om af te wijken van een van te voren bedachte (volgorde van) vragen. Hierdoor staat de ervaring van de participanten nog steeds centraal, maar is deze ervaring minder leidend dan bij de begeleide interviews van de verkenningsfase (Olson, 2011). Semi-gestructureerde interviews zijn een manier om verder in het onderzoek, met al redelijk wat voorkennis, die informatie van respondenten te krijgen die in de specifieke situatie voor de respondenten relevant is (Olson, 2011).

Doelgroep

Naar aanleiding van de verkenningsfase is gebleken dat het essentieel is om de doelgroep aan te passen, omdat gedurende het proces van implementatie van MVO uitvoerende medewerkers steeds belangrijker worden (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005). Middenmanagers zullen daarom in de verdiepingsfase niet meer centraal staan als doelgroep. De doelgroep in de verdiepingsfase zal voornamelijk de medewerker ‘op de vloer’ in de organisaties zijn. Dit zijn bij Aegon de afdelingsmedewerkers en bij Asito de objectleiders, medewerkers die per pand de schoonmakers aansturen en zelf aangestuurd worden door een vestigingsmanager (degene verantwoordelijk voor het gebied waarin het pand waar de objectleider werkt, valt). Door verschillende auteurs wordt aangegeven dat MVO het meest tot uiting komt door de medewerkers op het laagste niveau van de organisatie, alleen als de uitvoerende laag in een organisatie echt MVO ‘ademt’ kan een organisatie een MVO organisatie zijn (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005). Ook wordt er door de

middenmanagers aangegeven dat het uiteindelijk draait om het enthousiasme van de medewerkers 'onder' hen, dus niet om het enthousiasme van de middenmanagers zelf.

Daarnaast zullen er echter ook nog een paar middenmanagers geïnterviewd worden. Dit omdat uit de literatuur naar voren komt dat het betrekken van de uitvoerende laag in de organisatie, ook afhankelijk is van organisatorische competenties (Nijhof et al., 2006; Bolton et al., 2011). Het interviewen van een paar middenmanagers zal dan ook dienen om een beter begrip te krijgen van de mate waarin de organisaties beschikken over organisatorische competenties die nodig zijn om uitvoerende medewerkers te betrekken bij het MVO beleid. Op deze manier wordt een overkoepelend inzicht gegeven in de status van de betrokkenheid van uitvoerende medewerkers bij het MVO beleid. Dit zijn bij Aegon operationeel managers of medewerkers op stafafdeling en bij Asito een vestigingsmanager en een areamanager.

Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de 'werkrol') in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

De organisatorische identiteit overlapt (deels) met de ideologie van de organisatie (Kunda, 2006; Basu & Palazzo, 2008). Waar in de verkenningsfase de ideologie voornamelijk onderzocht werd op basis van formele uitingen over die ideologie, wordt in deze fase de ideologie onderzocht vanuit de 'werkrol' van medewerkers. De nadruk komt hierdoor niet zozeer te liggen op de kernwaarden die het centrale bestuur naar voren wil halen in de cultuur, maar op de perceptie van de eigen identiteit van de werknemers in hun 'werkrol'. Dit zal onderzocht worden door eerst in te gaan op de persoonlijke identiteit, zoals uiteengezet zal worden onder deelvraag twee. Door te beginnen met de persoonlijke identiteit en vervolgens de 'werkrol' te bespreken, zal de nadruk blijven liggen op de persoonlijke ervaring en niet zozeer de gewenste antwoorden in lijn met de formeel uitgezette kernwaarden.

Op basis van de antwoorden van respondenten zal een beeld geschetst kunnen worden van wat medewerkers zien als 'wie we zijn'; de organisatorische identiteit. De verschillende percepties op 'wie we zijn' vormen uiteindelijk de organisatorische identiteit (Cunliffe, 2009) en bepalen daarmee hoe medewerkers hun relatie met derde partijen zien vanuit de werkrol. Omdat het in praktijk moeilijk te vatten kan zijn wat precies de derde partijen zijn, zal in de interviews gebruik gemaakt worden van de centraal uitgezette MVO doelen en bijbehorende stakeholders; derde partijen. Bij Aegon is dit de aandacht voor het vergroten van het financieel bewustzijn van de klant en bij Asito is dit de aandacht voor het vergroten van de weerbaarheid van mensen met een lage sociaal economische status, met name de schoonmakers die bij Asito in dienst zijn. De respondenten worden niet gevraagd of zij weten of dit MVO beleid is en wat zij van dit MVO beleid vinden. De relatie met klanten en medewerkers zullen herkenbare onderwerpen voor de respondenten zijn, waar zij vaker in hun werk over nagedacht hebben. Door deze relatie te onderzoeken vanuit de 'werkrol' van respondenten kan een beeld gevormd worden van hoe men zich verhoudt tot de derde partijen die aansluiten bij het te implementeren MVO beleid. Op deze manier hebben de bevindingen meer praktisch nut voor de organisaties en wordt een theoretisch thema concreet naar de alledaagse praktijk vertaald.

In hoeverre bestaat er een overlap in de ervaring van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

Zoals hierboven aangegeven zullen de interviews starten met het bevragen van de persoonlijke identiteit om uiteindelijk uit te komen via de 'werkrol' op de organisatorische identiteit. De persoonlijke identiteit zal bevragd worden door het interview te beginnen met een zeer persoonlijke noot en mede te delen dat het interview zal gaan over MVO, maar ook over hem of haar als persoon. Er zal doorggevraagd worden op wat men als kenmerkend voor zichzelf ziet en hoe men zichzelf typeert. Hierbij zal aandacht zijn voor opmerkingen over veranderingen van deze identiteit door de jaren heen, het benoemen van kenmerken van 'wereldbeelden'; de manier waarop de respondent de wereld ziet vanuit zijn of haar sociale discours, en voor opmerkingen over wat anderen over hem of haar zouden vinden. Al deze opmerkingen duiden op (het veranderen van) de perceptie van de eigen identiteit en dus op het proces van 'identity work' (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2008; Cunliffe, 2009).

Als de persoonlijke identiteit voldoende is besproken, naar inzicht van de interviewer of de respondent zelf, zal er nagegaan worden in hoeverre de perceptie van de persoonlijke identiteit overeen komt met de perceptie van de werkrol. Hierbij zullen uitspraken, opvallende woorden of kenmerkende eigenschappen die bij de persoonlijke identiteit werden genoemd weer benoemd worden door de interviewer en er zal gevraagd worden in hoeverre dat ook van toepassing is op de 'werkrol'. Op die manier zal een beeld geschetst worden van de perceptie van de werkrol, waarbij ook weer op kenmerkende uitspraken gelet zal worden zoals het veranderen van de identiteit, het benoemen van kenmerken van 'wereldbeelden' of opmerkingen over hoe anderen naar de organisatie zouden kijken.

In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

Deze deelvraag zal als laatste aan bod komen in de interviews en voortbouwen op de antwoorden die de respondenten hebben gegeven op de vragen over hun relatie ten opzichte van de organisatiespecifieke derde partij. Persoonlijke waarden vormen de manier waarop men naar de wereld om zich heen kijkt en hoe men deze interpreteert (Hemingway, 2005). De wereld om hen heen wordt in de interviews beperkt tot de organisatiespecifieke derde partij; zoals uitgelegd bij deelvraag één zijn dit bij Aegon de klanten en bij Asito de schoonmakers. Door de organisatiespecifieke derde partij te gebruiken als concretisering van 'de wereld om ons heen', zullen de antwoorden een weerspiegeling geven van in hoeverre medewerkers persoonlijke waarden kunnen gebruiken in hun werk en dus in hoeverre de MVO doelen die de organisatie tracht te implementeren al tot uitvoering gebracht worden.

Door verwijzingen te maken tussen de antwoorden op de vragen naar de relatie tot de derde partij en de persoonlijke identiteit zal getracht worden te achterhalen in hoeverre de respondenten persoonlijke waarden, voortkomend uit de persoonlijke identiteit, gebruiken om op hun werk tot besluiten te komen. Er zal gevraagd worden in hoeverre deze derde partij en de bijbehorende persoonlijke waarden een rol spelen bij de besluitvorming die niet direct op deze partij van toepassing is. Op deze manier zal achterhaald worden in hoeverre er sprake is van een 'moral community' binnen de organisatie (Bolton et al., 2011).

D. Bevindingen

AEGON

Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de 'werkrol') in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

Typerend voor de respondenten en meeste medewerkers van Aegon is dat ze relatief ver van de klant, de geïdentificeerde derde partij van Aegon, af staan. De klant is daardoor vrijwel geen onderdeel van het werk van de meeste medewerkers. Zo zegt een IT medewerker: “uhm ja de klant is voor mij natuurlijk niet.. ik heb geen direct klantcontact, dus ik kan een voorstelling maken van die klant inderdaad, of vanuit het idee als ik zelf die klant zou zijn, maar meer niet” (R2.1). Een projectmedewerker zegt op de vraag of hij echt klantcontact heeft:

“Indirect wel, want ja oplossingen die je moet bedenken die hebben vaak een link of uiteindelijk impact op klanten, als we bezig zijn met een webapplicatie, die is wel voor klanten, dus dat heeft daar wel invloed op, maar direct klantcontact dat heb ik al een tijd niet meer” (R2.4).

Vrijwel alle respondenten hebben indirect klantcontact en kijken op eenzelfde manier naar de klant kijken zoals de project medewerker; erg functioneel. Bij vrijwel elk interview wordt er in het gesprek over klanten heel erg vanuit de functie van de desbetreffende persoon gepraat en hoe die indirect invloed heeft op de klant;

“Nouja het is wel belangrijk dat iedereen naar buiten kijkt, alleen het ligt eraan wat je ermee doet ... in mijn beleving heb je...wij moeten ook niet, wij kunnen natuurlijk heel veel heel ruim naar buiten kijken, maar het moet ook wel relevant voor Aegon zijn, dus wat je ziet moet wel ook relevant zijn voor je functioneren” (R2.5).

Wat belangrijk wordt gevonden in de relatie met klanten wordt door de respondenten vooral in de eigen expertise gezocht. Zo praat een medewerker online marketing in het gesprek over klanten vooral over hoe hij dingen aanpast op de website wat het makkelijker maakt voor klanten om dingen te vinden op de website. Iemand van pensioen heeft het vooral over dat zij het belangrijk vindt om niet 'betuttelend' over te komen in de voorlichting over pensioenen naar medewerkers van klanten van Aegon. Respondenten lijken vooral waarde te hechten aan professionaliteit en kwaliteit en willen dit aan klanten aanbieden vanuit hun eigen expertise.

Wat opvallend is, is dat de cultuur van Aegon wat betreft eigen initiatief ook bij klanten verwacht wordt; “zorgen dat mensen met financiën in aanraking komen en dat ze dan vervolgens zelf een keuze maken, want dat willen wij, wij geven een stukje financieel liberalisme” (R2.3).

Uit de gesprekken met respondenten blijkt dat zij de klant weinig 'ervaren' in hun eigen werkervaring, waardoor deze klant enkel op functioneel niveau aanwezig is in het werk en niet zozeer op cultureel niveau. De MVO activiteiten gericht op klanten worden door veel respondenten wel genoemd. Deze worden benoemd als gezellig en leuk om aan mee te doen, maar zij zien dit vrijwel los van hun dagelijkse werkcultuur. Iets wat overeen komt met de bevindingen uit de verkenningsfase waaruit bleek dat MVO formeel wel onderdeel is gemaakt van de cultuur, maar dat het op de werkvloer nog vrijwel niet is geland.

Bij veel respondenten lijkt er wel een bepaald schuldgevoel of “onhandig” (R2.3) gevoel richting klanten bij de geschiedenis van Aegon te bestaan. Bij de transitie richting meer klantgericht werken, ervaren de meeste respondenten dit als een obstakel; “het liefst zou ik gewoon zien dat we het beter deden en meer konden compenseren of betere producten aanbieden, dat doen we ook wel, alleen het gebeurt allemaal nog op kleine schaal volgens mij” (R2.2).

Concluderend kan gezegd worden dat de pas recent ingezette cultuurverandering waarin aandacht voor en samenwerking met de klant centraal staan, nog niet zozeer geland is in de wijze waarop men naar klanten kijkt en dus in de dagelijkse werkcultuur. De manier waarop de respondenten naar klanten kijken, komt vooral voort uit de ‘oude cultuur’ van Aegon, gericht op eigen initiatief, efficiëntie en groei. Persoonlijke waarden worden, ook bij het doorvragen naar wat men daar zelf, buiten het werk om van vindt, haast niet genoemd; het blijft meestal bij waarden voorkomend uit de eigen expertise.

In hoeverre bestaat er een overlap van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

In de interviews die werden afgenomen werd aan alle respondenten gevraagd iets te vertellen over de carrière tot dan toe, ervaringen bij andere werkgevers en de keuze voor Aegon. Opvallend hierbij was dat veel respondenten hun keuze voor een baan bij Aegon voornamelijk hebben gemaakt om zelf verder te groeien in hun vakgebied. Het verder ontwikkelen van vaardigheden, meer verantwoordelijkheid krijgen en grotere mogelijkheden wat betreft het realiseren van “echt gave dingen” (R2.3) zijn voorbeelden van beweegredenen van respondenten om bij Aegon te werken.

De cultuur van eigen initiatief sluit goed aan op de beweegredenen die de respondenten noemen, omdat zij veel vrijheid ervaren in het beter worden en groeien in hun functie. Dit is iets waarmee zij zich kunnen identificeren. De nieuwe visie, het financieel bewust maken van klanten, is daarom voor sommigen in strijd met wat zij willen bereiken in en met hun werk, omdat dit heel zorgzaam is en daardoor eigenlijk een inperking van het eigen initiatief van klanten;

“Of moeten wij als doel hebben om op bepaalde momenten als ze er iets meer voor open staan gewoon eens even met financiële zaken in aanraking te laten komen? en dat vind ik net iets anders dan: hier ben ik en nu moet ik jou financieel bewust maken...Snap je een beetje wat ik bedoel?” (R2.2).

Als logisch vervolg op het gegeven dat veel respondenten professionaliteit en ontwikkeling van de eigen expertise hoog in het vaandel hebben staan, zien ook veel van hen hun werk als iets waar ze in kunnen uitblinken en waarmee ze waardering krijgen voor hun professionele kennis en kunde. Het leren van en gewaardeerd worden door collega’s en het verbeteren van processen is iets wat met veel nadruk naar voren komt in de interviews. Bij het doorvragen op persoonlijke drijfveren van de respondenten in hun werk, komt ook de verbeterdrang gericht op de eigen functie veel naar voren; “ja ik denk dat dat ook wel in m’n persoonlijkheid zit om steeds een beetje te groeien en beter te worden in wat je doet” (R2.3).

Men is ook wel op zoek naar andere drijfveren, zoals meer aandacht voor “mensen in plaats van nullen en enen” (R2.2). Naast de professionele insteek, wordt er toch ook een andere dimensie aan het werk gezocht, waarin meer persoonlijke motivatie een rol speelt;

“Ik kan zeg maar wel proberen bij een aansprakelijkheidsverzekering om de conversie van 5% naar 7% te trekken, dat is op zich ook leuk en daar haal ik ook wel wát voldoening uit, maar ik vind het veel leuker om naar een productmanager ofzo te gaan en te zeggen van: ‘Joh, ik heb nog eens vergeleken; onze verzekering is op geen enkele manier onderscheidend ten opzichte van deze zes concurrenten, laten we nou eens kijken van wat wij kunnen doen om voor onze klanten echt een goed product neer te zetten” (R2.3).

De zoektocht naar meer persoonlijke motivatie in het werk lijkt soms te maken te hebben met het feit dat de respondenten Aegon in sommige situaties als ‘onpersoonlijk’ ervaren; “Er is een soort wantrouwen. Niet samenwerken niet ervan uit kunnen gaan dat iedereen op de hoogte is van wat er in andere onderdelen gebeurt en daardoor misschien een gevoel af en toe van ‘hé wat zij daar doen, dat moeten we even goed in de gaten houden” (R2.1). Maar het gevoel van ‘onpersoonlijkheid’ geldt ook voor Aegon op zich: “juist voor een bedrijf als Aegon wil ik gewoon duidelijk maken dat dit dan wel een groot gebouw is, maar dat hier ook gewone mensen werken” (R2.2).

Het hectische verleden van Aegon is iets wat veel respondenten niet lekker zit, en waar zij voor zichzelf nog een plekje voor zoeken:

“ja ik vind die affaire, dat is een beetje een dubbel gevoel aan de ene kant heb ik zo iets van ik ben geen onderdeel geweest van het actief verkopen van die slechte polissen of het slecht renderende aspect ervan, of de te hoge kosten of wat er ook maar mis mee was, dus in die zin voel ik er een bepaalde afstand tot, alleen ik vind het soms wel frustrerend dat we daar als bedrijf niet gewoon korte metten mee kunnen maken, dat we zeggen van we nemen het verlies, we hebben er toen veel aan verdiend, nu nemen we een groot verlies en nu compenseren we de klant op een bepaalde manier” (R2.3).

“We hebben een aantal erfenissen uit het verleden, die ons qua imago niet helemaal goed doen. Dat wil niet zeggen dat onze diensten en producten en hoe wij nu werken dat dat niet goed is, maar het hangt wel als een soort schaduw nog steeds boven ons” (R2.2).

“ja dat is gewoon lastig want dan denk ik ja als je dan roept dat je eerlijk bent moet je dat soort dingen ook gewoon op een goeie manier oplossen en dat doen we niet en in mijn beleving krijg je daar daarna alleen nog maar veel meer shit van en dat blijft maar door etteren” (R2.5).

Het verleden van Aegon is duidelijk iets waar respondenten mee zitten als ze zich proberen te identificeren met Aegon. Het veranderen van de cultuur richting een meer open partij, een persoonlijke partij en een partij waar consumenten weer vertrouwen in kunnen hebben is dan ook iets wat aangegeven wordt als belangrijke persoonlijke motivatie in het werk: “ik vind dat wij daar wel wat meer emotie mogen tonen, omdat die emotie vaak ook van binnen zit” (R2.5), of:

“Als ik heel eerlijk ben, het speelt wel mee... maar ik ben iemand die vooruit kijkt en ik kan heel erg gaan zitten tobben van er hangt een schaduw over ons maar ik denk liever; ik ga beter nu bouwen en zorgen dat we mensen echt concreet laten zien en bewijzen dat we het nu wel goed voor hun willen regelen, op wat voor manier dan ook, dan dat ik heel erg...als je daarin blijft hangen dan denk ik ook dat je nooit als medewerker een bijdrage kan leveren aan het anders worden van zo’n bedrijf” (R2.2).

Concluderend kan gezegd worden dat de overlap tussen persoonlijke en organisatorische identiteit bij de respondenten vooral op professioneel gebied ligt. Het uitblinken in en ontwikkelen van de

eigen expertise is erg belangrijk voor veel respondenten. Dit komt duidelijk terug in de cultuur van Aegon waardoor men zich op dit gebied goed thuis voelt bij Aegon. De negatieve geschiedenis is soms belemmerend, maar dit wordt vaak belicht vanuit een optimistisch perspectief; ‘we gaan het nu beter doen’. Wat verder opvallend is, is dat de identificatie met de organisatie voornamelijk blijft hangen bij de ontwikkeling van de eigen expertise; een gevoel van identificatie met Aegon in z’n geheel komt vrijwel niet naar voren in de interviews.

In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

In relatie tot de derde partij van Aegon die in het kader van MVO het meest relevant is; de klant, komen verschillende punten naar boven in de interviews met respondenten, die zij belangrijk vinden. Allereerst een punt dat heel direct aansluit op de cultuur van Aegon gericht op eigen initiatief; medewerkers geven aan dat ze financiële voorlichting wel een goed streven vinden, maar dat ze richting klanten erop letten voor zichzelf dat ze niet betuttelend overkomen.

Maar ook transparanter willen zijn naar klanten is een punt wat de respondenten belangrijk vinden, om mensen weerbaarder te maken, of om een eerlijke discussie te voeren op basis waarvan klanten vervolgens een eigen keuze kunnen maken:

“Dat is soms wel lastig, want dan denk ik altijd van nouja weet je, als je echt open en transparant bent, who cares? Ik zoek dan liever nog hier de discussie op, ik ga liever wel de confrontatie gewoon aan, dan heb ik liever debat” (R2.5).

“Een klein voorbeeld, is dat we veel feedback krijgen dat mensen van de aansprakelijkheidsverzekering niet wisten wat dat nou precies was en waar je het voor nodig hebt en of het verplicht is, nou toen heb ik een voorstel gedaan om dat allemaal uit te leggen op de product pagina, en nou daar ben ik iets van 5 weken mee bezig geweest. Ik moest langs compliance, juridische zaken en schadeafhandeling. Met name die laatste was gewoon bang dat als je praktijkvoorbeelden zou geven dat mensen meer geld gaan claimen, meer schades, toen zei ik van als we dan voorbeelden kiezen die niet zo realistisch zijn. Maar dat was onwijs moeilijk, maar dat is wel een voorbeeld dat ik echt vanuit de klant probeer te denken, van ok hij of zij begrijpt het product niet, wat kunnen wij als Aegon nou doen om dat transparant te maken, en ja dat stuit wel op weerstand, maar dat vind ik wel motiverend, om die klant meer..ja beter te maken” (R2.3).

Bezig zijn met iets wat er echt toe doet voor mensen heeft een belangrijke waarde voor sommige respondenten; “want dat is het leuke ook bij Aegon, je bent echt met iets bezig wat er toe doet, voor Nederlanders” (R2.2).

Toch is het opvallend dat respondenten naast deze punten vrijwel geen persoonlijke waarden benoemen in relatie tot hun werk of de klant. Dit wordt door één van de respondenten ook als kenmerkend geschetst voor het contact met klanten; “men krijgt een technisch antwoord van ons, een technisch antwoord hoe dat dan zit met die plannen, dan denk ik ja volgens mij moet je dan een emotioneel antwoord geven want hier binnen zit ook de emotie” (R2.5). Persoonlijke waarden ten opzichte van de derde partij worden wel benoemd als het gaat over de MVO activiteiten die er georganiseerd worden binnen Aegon.

Over het algemeen blijkt dat persoonlijke waarden vrijwel niet meegenomen of ervaren worden door de respondenten in besluitvorming op het werk. Processen gaan “zoals we het altijd al hier doen”

(R2.2) of worden, als er persoonlijke waarden bij worden betrokken, gestuurd door een eigen belang van de betrokken medewerkers, volgens sommige respondenten. De waarde die er door de respondenten wordt gehecht aan transparantie, is een voorbeeld van een waarde die in de dagelijkse gang van zaken botst met de strategische keuzes die er gemaakt worden:

“Ik werk wel bij een verzekeraar en mensen zijn bang voor risico’s. Mensen verzekeren zich tegen risico’s. Kijk het is altijd een spel tussen premie, volume en schadelast, zoals ik me heb laten vertellen, en dat botst uh altijd met hoe transparant je kunt zijn” (R2.3).

Over het algemeen komt uit de interviews naar voren dat men zich in besluitvorming voornamelijk zakelijk en professioneel opstelt, er wordt voornamelijk rationeel en vanuit de eigen expertise geredeneerd: “misschien meer vanuit je, een deel vanuit jezelf, dat sowieso, maar ook vaak gewoon vanuit de rol die je hebt, of de kennis die je hebt” (R2.4).

Veel respondenten geven aan dat ze graag iets meer persoonlijke waarden in hun werk zouden willen betrekken. Met name als het gaat over de affaires in het verleden; “we mogen wel wat strenger zijn op elkaar” (R2.5). Maar ook in de dagelijkse gang van zaken bij bijvoorbeeld keuzes over voorlichting aan de eindgebruiker van de producten, en niet de directe klanten van Aegon, wat vaak tussenpersonen of bedrijven zijn;

“Practice what you preach. Dus dan hebben we het net over klantgericht denken ... Er zijn heel veel collega’s om mij heen die dat doen, maar ik merk ook nog op plekken dat dat niet gebeurt. Dat het wel wordt gezegd, maar dat dat niet wordt gedaan. Klantgericht werken betekent dus echt niet kijken naar of het net 100 euro meer kost of dat het net een week langer duurt. Als dat ten goede komt van de klant moeten we dat doen. [Waarom vind je dat zo belangrijk?] omdat de klant er beter van wordt. [Zeg je dat dan eigenlijk vanuit je functie hier, of meer omdat je dat zelf ook] allebei...ik denk heel vaak, hoe zou ik eigenlijk zelf behandeld willen worden?” (R2.2).

Concluderend kan gezegd worden dat er binnen Aegon in de werkprocessen door de respondenten vrijwel geen persoonlijke waarden worden betrokken of ervaren. Besluitvorming en het uitvoeren van je taak zijn erg functioneel en rationeel. Toch voelen de meeste respondenten wel een bepaalde verantwoordelijkheid naar de klant en uiten zij in de interviews wel degelijk persoonlijke waarden als het gaat over de klant, alleen door het indirecte contact in het dagelijkse werk met deze klant, vindt het uiting geven aan deze verantwoordelijkheid en persoonlijke waarden voornamelijk plaats buiten het werk om in bijvoorbeeld MVO activiteiten. Er wordt aangegeven dat er behoefte bestaat om dit meer te doen in de dagelijkse werkprocessen, maar dat er op dit moment geen ruimte voor is.

Tussenconclusie

Waar er in de verkenningsfase bleek dat MVO nog geen onderdeel is van de cultuur die wordt ervaren door respondenten, werd er nu onderzocht hoe MVO zich manifesteert in de werkrol van medewerkers door de relatie van medewerkers met de klant te onderzoeken. Ook hier blijkt dat de oude cultuur gericht op efficiëntie, groei en kwaliteit nog meer in de belevingswereld van respondenten zit dan de recent ingezette cultuur gericht op klantvriendelijkheid waaraan MVO formeel gekoppeld wordt. Deze oude cultuur komt ook terug in het identificatieproces van respondenten, waarbij professionele groei en kwaliteit vooral de punten zijn die dit identificatieproces vormen. Dit lijkt erop te duiden dat respondenten de waarden omtrent MVO, die ze in de verkenningsfase noemden, niet zozeer als drijfveren hebben in hun dagelijkse taakstelling.

Iets wat onduidelijk bleef in de verkenningsfase. Verder blijkt dat, hoewel respondenten in de verkenningsfase aangeven dat persoonlijke waarden de ‘competentie’ zijn voor het uitvoeren van MVO, persoonlijke waarden vrijwel geen plek hebben in de sfeer en besluitvorming binnen het werk. Ook hier voelt men zich vanuit de ‘oude’ cultuur van Aegon eerder geneigd om vanuit de eigen functie en professionaliteit naar kwesties op de werkvloer te kijken.

Asito

Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de ‘werkrol’) in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

Het meest directe contact met de derde partij zoals die is geïdentificeerd voor Asito, de schoonmakers, ligt op de werkvloer. Hier sturen objectleiders en voormannen en –vrouwen het dagelijkse werkprogramma aan. Het werk is zwaar en wordt door respondenten heel erg ervaren als een groepsactiviteit. Als iemand iets minder lekker is, of thuis problemen heeft, wordt het door ‘de groep’ opgevangen; “en dan als er iemand zich ziek meldt in de ochtend dat is natuurlijk heel vroeg, maar die anderen staan daar om te helpen ... Ja het is echt, je hoeft niet eens meer te vragen, het gaat vanzelf, dus dat geeft wel heel veel aan over de sfeer in de groep” (R2.1).

De geïnterviewde objectleiders staan ervoor open om de thuissituatie van de schoonmakers te bespreken op het werk. Juist het kennen van de medewerkers en ze opvangen als ze thuis problemen hebben stelt hen in staat om ze te motiveren: “Je moet je mensen kennen door echt te voelen en te kijken van hoe zitten die mensen in elkaar, je werkt met 80 mensen, maar je hebt 80 verschillende soorten, ieder is anders” (R2.3). De culturele verschillen op de werkvloer zijn vaak aanleiding voor situaties waarbij de geïnterviewde objectleiders hun persoonlijke inlevingsvermogen moeten gebruiken om medewerkers weer verder te helpen en conflicten onderling op te lossen.

Aandacht voor elkaar is verder iets wat in veel interviews terugkomt en erg belangrijk wordt gevonden. Zo zegt één van de respondenten dat zij tegen haar schoonmakers altijd zegt dat als er iets is ze naar haar toe kunnen komen of haar kunnen bellen. Een andere objectleider geeft aan dat hij vindt dat het werk gewoon gedaan moet worden, maar dat dat niet over moet komen als heel hard en onpersoonlijk. Je moet altijd respect houden en aandacht geven aan de schoonmakers:

“Kijk het kan ook zo zijn: je hebt een pand, je neemt een medewerker aan, die solliciteert, laat je het pand zien, geef je de sleutels en de mazzel, en over een half jaar kom ik eens kijken hoe het gaat. Dat is geen aandacht aan het personeel geven, ik sta er wel voor en ik wil ook dat of ik of de andere objectleider gewoon elke maand bij diegene gaat kijken, of gewoon controle of..maakt niet uit, maar in ieder geval dat er wel aandacht wordt gegeven ook aan die persoon” (R2.5).

De manier van omgaan met de schoonmakers is niet opgenomen in de formele taakomschrijving van de objectleiding. Zo worden ook de aanvullende diensten die Asito wil bieden aan haar schoonmakers zoals taalcurssussen en financiële voorlichting haast niet genoemd door de respondenten. De band tussen objectleiding en schoonmaak is echt een cultuur. Zo zegt één van de objectleiders: “ja, nouja goed..ja..je wordt wel gestuurd natuurlijk dat je mensen met respect moet behandelen. Want als ik iemand zomaar wil ontslaan, dan gaat m’n projectleider vragen waarom ik dat heb gedaan..en als ik dat niet goed aanpak, dan wordt je ook door je collega’s op je knietjes getikt, maar dat is misschien een sfeer die hier hangt” (R2.5).

De spanning tussen wat klanten verwachten en wat schoonmakers kunnen doen, komt in het werk van de geïnterviewde objectleiders iedere dag aan de orde. Toch wordt de flexibiliteit waarmee leidinggevenden binnen Asito meedenken met schoonmakers door vrijwel alle respondenten als waardevol genoemd. De geïnterviewde objectleiders geven aan dat het soms moeilijk is om de verhouding tussen de wensen van de klant en de wensen van de schoonmaker in balans te houden. Persoonlijke redenen van schoonmakers waardoor zij onderdelen van het werk niet goed kunnen uitvoeren zijn soms zo herkenbaar voor objectleiders dat ze weer in gesprek met de klant gaan om tot compromissen te komen. Zo zegt één van de objectleiders dat hij bij de ziekte van de schoonzus van één van de schoonmakers laatst nog drie dagen onbetaald verlof heeft gegeven, en bij een ander wegens het niet kunnen betalen van de huur het loon een aantal dagen eerder heeft uitbetaald. Ook vanaf hoger niveau, de vestigingsmanagers of projectleiders, wordt de schoonmaker persoonlijk betrokken bij veranderingen die de klant door wil voeren:

“dat gooi ik in de groep, van we kunnen in ieder geval met dezelfde groep doorgaan, dat betekent dat we 10 mensen moeten ontslaan, maar als we het gezamenlijk kunnen doen, en op wat zaken inleveren, dan hoeven we maar drie mensen te ontslaan, en dan krijg ik een hele hoop ideeën en dan ga ik met die ideeën aan het werk. Dan heb ik een beetje draagvlak, begrip naar de klant toe ... je moet het gewoon doen, maar begrip binnen je clubje” (R2.4).

Uiteindelijk is bij alle respondenten het motto dat het werk toch gedaan moet worden en dat dat het belangrijkste is; “voor mij is de hele package heel belangrijk, het is niet alleen het goede contact met collega’s maar het werk moet gedaan worden” (R2.1). De werkdruk wordt alleen steeds hoger, waardoor het moeilijk is om de balans te houden tussen sociaal en werk;

“waardoor het ziekteverzuim in ieder geval toeneemt, waarin wij vroeger uhm, drie mensen zouden moeten zetten om iets te laten schoon maken, nou moet je maar twee doen, dat betekent dat de werkdruk hoger ligt, andere prioriteiten, mensen worden ziek, geestelijk, maar ook lichamelijk” (R2.4).

“Maar dan was het van o ben je ziek Sjakie? Nou blijf maar even lekker thuis hoor en als je weer zover bent, dan bel je maar. Ja nu is het zo van luister wat heb je, o we melden je ziek. Je blijft twee dagen thuis, we verwachten dan dat je weer aan het werk gaat, kun je niet aan het werk, moet je eerst even bellen” (R2.6).

De spanning tussen het sociale aspect van het werk en de toename van de werkdruk komt bij vrijwel alle respondenten naar boven. Zij geven aan dat ze door die spanning soms niet de aandacht en het meedenkend vermogen kunnen bieden aan hun schoonmakers zoals ze dat zouden willen, en zoals ze dat gewend waren te doen. De respondenten geven aan dat de naderende reorganisatie deze werkdruk nog hoger maakt en dus ook de aandacht voor de persoonlijke situatie van de medewerkers steeds kleiner.

Concluderend kan gezegd worden dat er bij de respondenten veel persoonlijke betrokkenheid bestaat bij de schoonmakers. De respondenten proberen vanuit persoonlijke waarden en ervaring hun relatie met schoonmakers goed te onderhouden. Dit uit zich niet zozeer in formele taakomschrijvingen, maar veel meer in een cultuur van respect en aandacht in de dagelijkse werkervaring van respondenten. Ondanks de toenemende werkdruk is het echter nog steeds wel

typerend voor Asito, volgens de respondenten, dat zij zich naar schoonmakers opstelt als meedenkende partner en niet als harde opdrachtgever.

In hoeverre bestaat er een overlap van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

Er bestaat bij vrijwel alle respondenten een sterke identificatie met Asito en opvallend is dat ze allemaal al erg lang in dienst zijn bij Asito. Opmerkingen in de trant van “verbonden zijn met je werkgever, dat is iets wat in je zit” (R2.6) en “ja ik ben een tevreden mens binnen Asito” (R2.1) worden door respondenten van alle uiteenlopende functies gemaakt. De goede samenwerking met managers en de kwaliteit van het beleid komen vaak aan de orde. Zo noemt één van de objectleiders een voorbeeld van een schoonmaker die in de stress zat of hij zijn groot rijbewijs wel kon verlengen; “dus ik belde naar die mevrouw en zei: ‘maar hij heeft ook het rijbewijs nodig voor Asito in zijn werk en kunnen we niet helpen?’ En binnen dezelfde week is hij opgeroepen om naar de bedrijfsarts te gaan voor de keuring, nou hij was zo blij! En dan denk ik van ja...het is toch ook Asito” (R2.1). Een andere respondent geeft aan dat hij het niet altijd eens is met de besluiten van de directie, maar dat “het [niet] gaat om het individu, het gaat om het collectief. Het is niet mijn belang. Het is ons belang” (R2.4).

Ook zien de respondenten Asito als een voornaam bedrijf in vergelijking met andere schoonmaakbedrijven. “De wijze waarop wij altijd met mensen zijn omgegaan dat is bij veel klanten bekend, en dat is dan ook de reden dat we bij die klanten nog zitten, omdat ze weten dat wij net eventjes iets anders lees dichterbij onze mensen staan dan vele andere bedrijven” (R2.6). Een andere vestigingsmanager die al ruim 20 jaar voor Asito werkt, geeft aan dat hij zelf Asito ziet als voornaam bedrijf en daarom het niet pikt van opdrachtgevers als ze alleen maar de laagste prijs willen:

“Nou je kan mij niet zeggen, je wil Mercedes rijden, [maar er niet voor betalen]. Want je wil in ieder geval nog steeds de kwaliteit van Asito hebben: je wil nog steeds een degelijke ‘afpraak is afspraak’ afspraak laten nakomen, dan moet je in ieder geval denk ik toch ietsje meer betalen want dan zorg ik dat mijn objectleiding elke maand bij jou is en als het nodig is één keer per week, maar dat moet ook betaald worden. Maar als je dat niet wilt betalen, dan kan ik jou absoluut dat stukje garantie niet geven” (R2.4).

De respondenten geven aan dat het werk dat ze doen ook persoonlijk bij ze past. Ze kunnen hun persoonlijke ambitie kwijt in hun werk omdat ze veel vrijheid krijgen van leidinggevend en het werken met mensen wordt als erg prettig ervaren. Er bestaat binnen hun werk voor Asito genoeg ruimte om aandacht te geven aan de thuis- en persoonlijke situatie van schoonmakers.

“Nou ik vind het leuk om mensen beter te maken dan ze denken dat ze zijn, en ja als ik kijk naar de gebieden waar ik werkzaam ben en ik constateer dat ik heel veel mensen door de 25 jaar dat ik hier werkzaam ben ook in andere organisaties heb zien aankomen en die allemaal een leuke positie hebben en dat ze tegen me zeggen daar heb jij aan meegewerkt, dat vind ik leuk” (R2.6).

De overlap van persoonlijke interesse en ambitie met de formele taakomschrijving zorgt ervoor dat respondenten aangeven dat ze persoonlijk gegroeid zijn door hun dienstverband bij Asito. Een bepaalde mate van trots op wat de respondenten door hun werk hebben bereikt komt regelmatig naar voren. Zo geeft één van de respondenten aan dat hij nu door zijn verantwoordelijkheid in z'n

werk ook privé zich heel erg houdt aan de slogan 'afsprake is afspraak', terwijl hij aan het begin van z'n carrière vaak te laat kwam en dan spraken zijn klanten hem erop aan waardoor hij zich niet zo goed voelde over zichzelf (R2.3). Een ander geeft aan dat ze in haar werk een functie heeft aangenomen waarvan ze eerst niet zeker wist of ze het kon:

"Daar begonnen ze mij een beetje te pushen van als de verantwoordelijke daar niet was of ik dan een beetje de verantwoordelijkheid wilde nemen. Ik was een beetje zo van mmm kan ik het? Want ja ik wist het niet; misschien kan ik dat helemaal niet. Ik was ook...uhm de confrontatie met de mensen vond ik niet zo leuk en uiteindelijk moet je gewoon ook zeggen van nu ga je het doen. Dus ik dacht van mmm...ik heb dat nooit gedaan ik dacht een beetje van ja dat contact, ik was toen natuurlijk ook veel jonger, en naïef natuurlijk, uhm ja maarja ik zei als je denkt dat ik het aan kan, waarom ook niet?" (R2.1).

Vooraf bij respondenten die meer verantwoordelijkheid hebben, komt echter naar voren dat door het verharderen van de markt de persoonlijke motivatie en inzet bij het werk minder worden. Het werk 'voelt' minder goed.

"En in de loop van de jaren hebben al die bedrijven zich naar de filistijnen geholpen, helemaal kapot geconcurrerd, waardoor alles onder druk komt, nou je hebt zelf gehoord, 15 weken stakingen, waar hebben we het nou over ... en dan praat je over een loonstijging van 1 % 2 % ja dan weet ik het ook niet, het loon is in de loop van de tijd in de schoonmaak heel veel gedaald. Ik heb het niet over het bedrijf Asito, maar het is niet meer leuk aan het worden. Dus die jus wordt steeds minder, nu is het eigenlijk geen jus meer maar droog brood. Moet je zorgen dat je zelf een beetje boter achter de hand hebt om te smeren zodat je het door kan slikken" (R2.4).

"Ja nouja ik weet het niet... ik denk dat ja ze willen alles gaan meten in de toekomst. Ja je bent niet meer aan het managen, of misschien juist wel, je moet procesjes gaan volgen, procesmanager ofzo, misschien is dat wel een nieuwe naam. Ja vestigingsmanager dat je ondernemer bent, zoals het vroeger nog was, 5 jaar geleden nog wat ik me kan herinneren..ja dat is erg aan het veranderen..en ja waar het ophoudt weet ik niet" (R2.5).

"Het gaat allemaal nu wat technocratischer dan vroeger, vroeger was het veel meer gestuurd op emotie, charme, aandacht, zorgen voor, we gaan samen dit we gaan samen dat, en dat is niet meer" (R2.6).

Concluderend kan gezegd worden dat er bij de meeste respondenten een grote overlap bestaat tussen de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit, aangezien ze hun persoonlijke waarden kwijt kunnen in het werk dat ze doen. De respondenten zien Asito als voornaam bedrijf waar veel aandacht voor persoonlijke motivatie en mensen is, hierdoor groeien ze er persoonlijk ook door. Echter door het verharderen van de markt bestaat er een tendens richting minder identificatie, vooral onder de respondenten die al langer bij Asito werken in de wat hogere management functies.

In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

Op de werkvloer, het operationele niveau, bestaat er volgens de geïnterviewde objectleiders veel besluitvorming op basis van persoonlijke waarden. Er blijkt veel persoonlijke betrokkenheid bij de schoonmakers en 'de groep'; "als er verder problemen zijn, ook persoonlijk ... kunnen ze terecht bij

mij” (R2.1). Ook ligt er veel nadruk in de interviews op het aandacht geven aan en moeite doen voor elkaar, zo zegt één van de objectleiders:

“als je dus die band met de mensen hebt, als je ze leert kennen, en als je bij een meeting als het goed is gegaan dat je ze dan een gebakje komt brengen dat mensen zich gewaardeerd voelen, ja dat is natuurlijk ... we investeren in de duurzaamheid van de mensen ... ja maar het is wel zo, want waarom zou een persoon die voor jou werkt moeite voor jou doen als je ook geen moeite doet voor hem of haar?” (R2.5).

Daarnaast komen bij de geïnterviewde objectleiders persoonlijke waarden terug op de werkvloer, doordat zij vanuit hun persoonlijke perspectief naar hun werk kijken. Zo noemt één van de objectleiders dat hij op basis van zijn geloof probeert om te gaan met zijn schoonmakers. Ook als er ruzietjes zijn tussen schoonmakers, die volgens de geïnterviewde objectleiders vaak ontstaan door cultuurverschillen, worden die samen opgelost:

“even zitten, elkaars verhaal horen, want overal zijn er twee kanten, en uhm ook daarover praten, maar meer van laten zien dat het niet is leuk als je binnenkomt en je loopt met zo’n gezicht, niet voor die persoon en niet voor de hele groep, maar ook niet voor jezelf, dus proberen daarover te praten en houdt er rekening mee dat ... we zijn natuurlijk heel veel nationaliteiten en iedereen denkt er anders over, want iedereen is anders opgevoed en iedereen heeft een andere cultuur en daar probeer ik wel wat rekening mee te houden, of ik vind dat ze rekening moeten houden met de opvoedingen en manier van zijn van die ander” (R2.1).

Het is heel belangrijk voor de respondenten om schoonmakers met respect en gelijk te behandelen. De hoge werkdruk waarin de schoonmakers moeten werken wordt vaak genoemd door objectleiders en managers als iets wat eigenlijk niet goed is voor de schoonmakers: “dat ja het voor hun ook goed voelt, de medewerkers, want ja ik ga die mensen niet kapot werken” (R2.2).

“we moeten tot ons 67e werken, de druk die op de schouders van die medewerkers ligt. Die dus absoluut dat niet kunnen dragen. Dus je moet op een gegeven moment zeggen van joh je bent 58 jaar, je kunt niet meer dan die 350 meter per uur lopen, we kunnen misschien maximaliseren naar 400 maar dat is dan dat, niet hoger” (R2.4).

Doordat de werkdruk echter oploopt, maar ook omdat er gewoon contracten zijn waarin de opdrachtgever wel eens wat anders wil dan de schoonmaker, komen de geïnterviewde objectleiders en managers wel eens voor “uitdagingen” (R2.3) te staan. De afweging tussen de werkafspraken en de persoonlijke situatie van medewerkers is regelmatig lastig voor ze:

“als we kijken naar op welke wijze wij nu deze medewerkers aan het werk zetten, vind ik het een gotspe, ik vind het een gotspe dat wij mensen dingen laten doen die niet kunnen” (R2.6).

Persoonlijke aandacht en waarden zijn volgens de respondenten formeel geen onderdeel van de taakomschrijvingen en dus op strategisch niveau niet verankerd. Eén van de respondenten zegt: “nee Asito richt zich daar niet op, dat doe je dan wel echt vanuit je zelf” (R2.5). Het resultaat hiervan leidt ertoe dat de respondenten contracten typeren als irreëel, waar ze ‘creatief’ mee om moeten gaan. Eén van de respondenten noemt de besluitvorming een ‘schijnwereld’:

“Schoonmaken heeft helemaal niets exacts, schoonmaken is een wildwest verhaal waarbij we allemaal dingen verkopen die eigenlijk niet kunnen en allemaal de mensen de perceptie geven dat we een programma volgen en onze schoonmakers laten doen wat we zelf ook niet eens kunnen. Want ik kan geen 700 m per uur lopen, degene die dat wel kan moet nog geboren worden, maar we staan het wel te verkopen en vervolgens staan daar boven mensen er een exacte wetenschap van te maken” (R2.6).

De respondenten voeren over deze schijn, het ‘dubbele gevoel’ echter geen gesprek op de werkvloer of tussen managers. Er lijkt dus geen sfeer te bestaan op strategisch niveau waar persoonlijke waarden geuit kunnen worden in discussies omtrent het werk. De behoefte aan een dergelijk gesprek bij de respondenten om hier wel over te praten en rigoreuzere stappen te zetten in MVO doelen en daarbij de menselijkheid op strategisch niveau, komt echter wel naar voren bij verschillende respondenten.

Concluderend kan gezegd worden dat het schoonmaakwerk uit de interviews naar voren komt als een vak waarin heel veel aandacht is voor persoonlijke waarden. Thema’s als respect en culturele diversiteit die voor problemen zorgt, komen veel aan de orde. Op operationeel niveau wordt door de objectleiders geprobeerd hier op een zeer authentieke manier mee om te gaan, door de werksituatie vanuit persoonlijke waarden te benaderen. Richting meer strategisch niveau wordt echter de druk op cijfermatige doelen volgens de respondenten groter, hierdoor staat in besluitvorming de schoonmaker niet meer centraal, maar de strategie, waardoor contracten worden afgesloten die volgens de respondenten niet reëel zijn. Het betrekken van persoonlijke waarden komt hierdoor volgens respondenten in het gedrang, maar zij benoemen dit niet in de bedrijfsvoering.

Tussenconclusie

De respondenten geven aan zich binnen hun werk veel vanuit persoonlijke waarden, voornamelijk aandacht en respect, te richten op de schoonmakers en voor hen een meedenkende partner te zijn. Dit lijkt een logisch vervolg op de bevindingen in de verkenningsfase, waarin naar voren kwam dat MVO, getypeerd door een saamhorigheidsgevoel en zorgen voor elkaar, al verweven zit in de sterke cultuur van Asito. Daarnaast bestaat er, zoals in de verkenningsfase ook al naar voren kwam, een grote overlap tussen de persoonlijke identiteit van respondenten en de organisatorische identiteit binnen Asito, aangezien respondenten hun werk lijken uit te voeren als ‘persoon’ en niet als een iemand die een bepaalde functie moet vervullen. Deze overlap wordt echter bedreigd door de verhardende markt, waardoor respondenten naar eigen zeggen minder vanuit hun persoonlijke waarden kunnen werken. Als laatste wordt onderzocht in hoeverre de respondenten competent zijn hun persoonlijke waarden te uiten in de werksfeer. Hierbij bestaat een groot verschil tussen de werkvloer en het strategisch niveau, iets wat ook naar voren kwam in de verkenningsfase als het ging om hoe uitvoering te geven aan MVO. Een sfeer waarin persoonlijke waarden kunnen worden geuit met betrekking tot kwesties op het werk, bestaat op het niveau van objectleiders. Echter, op het strategisch niveau van area- en vestigingsmanagers is deze sfeer vrijwel niet aanwezig, hier wordt zoals gevonden werd in de verkenningsfase vooral met technieken aan MVO gewerkt en is de menselijke kant van Asito en het MVO beleid minder vertegenwoordigd dan op de werkvloer.

E. Bevindingen in theoretisch perspectief

Cultuur

Hoe zien medewerkers hun organisatorische identiteit (de 'werkrol') in relatie tot die van derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie en in hoeverre betrekken ze persoonlijke waarden op deze relatie?

Deze vraag werd gesteld vanuit de overtuiging dat MVO niet als los onderdeel van een cultuur moet worden beschouwd, in de vorm van losse activiteiten, maar als aspect dat verweven zit door de gehele cultuur van de organisatie (Basu & Palazzo, 2008). Door een beter begrip van de bestaande cultuur te krijgen, kan er gerichter gestuurd worden op de waarden en MVO aspecten van die cultuur.

Zoals aangegeven in het conceptueel kader is het bij het onderzoeken van MVO als onderdeel van de cultuur, in plaats van als een los onderdeel, allereerst van belang om te onderzoeken hoe men zich vanuit de bestaande cultuur verhoudt tot derde partijen die betrokken zijn bij de organisatie, omdat dat het snijvlak is waarop MVO plaatsvindt (Basu & Palazzo, 2008). Het verhouden tot andere partijen gebeurt vanuit de organisatorische identiteit, die wordt gevormd door de verschillende manieren van medewerkers waarop men zichzelf ziet (Cunliffe, 2009; Basu & Palazzo, 2008). Hoe men zichzelf ziet komt voort uit de cultuur en bijbehorende ideologie van een organisatie (Kunda, 2006). In eerdere bevindingen kwam naar voren dat er binnen Aegon een heel andere cultuur en ideologie bestaan dan bij Asito. Waar Aegon zich kenmerkt door een cultuur gericht op kwaliteit, efficiëntie en groei, wordt de cultuur van Asito gekenmerkt door persoonlijke betrokkenheid.

De verschillende culturen en bijbehorende ideologieën komen naar voren in de verschillende manieren van praten over de derde partij door de respondenten. Zo praten respondenten van Aegon vooral over de klant, de geïdentificeerde derde partij van Aegon, in functionele termen die samenhangen met de functie van de respondenten. Kwaliteit en professionaliteit, die een centrale rol in de ideologie van Aegon innemen, komen veel naar voren als het gaat om klanten. Bij Asito komt juist de persoonlijke betrokkenheid met schoonmakers, de geïdentificeerde derde partij van Asito, heel duidelijk naar voren in verhalen van respondenten, door het benoemen van flexibiliteit van managers en het meedenken met schoonmakers. Ook wordt het werk ervaren als groepsactiviteit, wat duidt op persoonlijke betrokkenheid onderling.

Meer op het individuele niveau van de ervaringen van respondenten in hun 'werkrol', komen ook de verschillende ideologieën sterk naar voren. Hierbij worden waarden die centraal staan in deze ideologie en die de werkrol vormen (Kunda, 2006), genoemd. Zo wordt bij Aegon eigen initiatief, wat verwacht wordt binnen Aegon, door de respondenten ook verwacht van klanten. Bij Asito zijn de waarden met betrekking tot de derde partij echter veel uitgebreider aan de orde gekomen. Aandacht, respect, het kennen van de thuissituatie lijken de kernwaarden van de cultuur van Asito te vormen in relatie tot de derde partij. Daarnaast moet echter altijd het werk gedaan worden; de 'afspraak is afspraak' cultuur wordt door elke respondent genoemd.

Opvallend is dat er binnen de werkrol bij Asito veel meer waarden worden genoemd door respondenten, en dat deze waarden ook meer grenzen aan persoonlijke waarden, dan bij Aegon. Bij de respondenten van beide organisaties vindt op het moment ook een negatieve ervaring van de cultuur plaats. Respondenten van Aegon hebben het nog vrij moeilijk met het ruige verleden van

affaires van Aegon en respondenten van Asito zien de verharding van de schoonmaakbranche als gevaar voor hun persoonlijk betrokken werkwijze. In deze negatieve situatie is het opvallend dat dit een aanjager is bij respondenten van Aegon om nog niet benoemde persoonlijke waarden te betrekken op de relatie die zij in hun werkrol hebben met de klant, terwijl respondenten van Asito geen andere waarden benoemen dan dat zij ook in de reguliere, dus niet negatieve, situaties van het werk benoemen. Persoonlijke waarden lijken meer onderdeel te zijn van de werkrol van respondenten van Asito dan van de werkrol van respondenten van Aegon. Dit zou kunnen betekenen dat MVO in de cultuur van Asito al is geïntegreerd en in de cultuur van Aegon nog vrijwel niet, omdat respondenten van Asito hun persoonlijke waarden ook in alledaagse werkzaamheden benoemen en niet enkel in de negatieve situatie op dit moment, zoals de respondenten van Aegon wel doen.

De verschillende ideologieën en resulterende werkrol met bijbehorende (persoonlijke) waarden leiden tot een onderscheid van het type MVO cultuur, zoals geïdentificeerd door Basu en Palazzo (2008). De cultuur van Aegon typeert zich, ook in relatie naar de derde partij, door een streven naar kwaliteit, efficiëntie en groei; de beste willen zijn. Basu en Palazzo (2008) typeren dit als een individualistisch organisatorisch zelfbeeld. Dit betekent dat een MVO beleid dat zich richt op het vergroten van het onderscheidende vermogen van de organisatie het meest zou aansluiten bij de cultuur die binnen Aegon aanwezig is. Bij Asito heerst een organisatorische cultuur die zich typeert door persoonlijke betrokkenheid bij de derde partij. Basu en Palazzo (2008) typeren dit als een relationeel organisatorisch zelfbeeld. Dit betekent dat een MVO beleid dat zich richt op het onderhouden van nauwe relaties met derde partijen die verbonden zijn met de organisatie het meest zou aansluiten bij de cultuur die binnen Asito aanwezig is.

Identiteit

In hoeverre bestaat er een overlap van de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit?

Als er overlap bestaat van de persoonlijke identiteit en organisatorische identiteit, met andere woorden identificatie met de organisatie, bestaat er een grotere betrokkenheid bij medewerkers bij (MVO) doelen van de organisatie, omdat de organisatorische doelen dan in het verlengde van de persoonlijke ambities komen te liggen (Kunda, 2006). Deze persoonlijke ambities binnen de werkrol zorgen er daarnaast voor dat men meer taken buiten enkel de functieomschrijving gaat oppakken, 'goed burgerschap' gaat vertonen binnen de organisatie en persoonlijke waarden gaat betrekken op de eigen werkrol (Dutton et al., 1984; Zevenbergen, 2012), iets wat de MVO doelstellingen ten goede komt. Een beter inzicht in hoe de overlap tussen persoonlijke identiteit en organisatorische identiteit tot stand komt, kan ervoor zorgen dat MVO doelen zo opgesteld kunnen worden dat deze de identificatie met de organisatie en dus de betrokkenheid bij diezelfde MVO doelen verder versterken.

De mate van overlap tussen persoonlijke en organisatorische identiteit hangt af van drie principes waarmee medewerkers zichzelf definiëren, deze principes vormen het beeld dat de medewerker zelf van de organisatie heeft, en dat de medewerker denkt dat anderen van de organisatie hebben (Dutton et al., 1984). De eerste manier die Dutton et al. (1984) onderscheidt van zelfdefinitie is zelfcontinuïteit. Dit wordt gevormd door de mate waarin de eigenschappen waarmee men zichzelf karakteriseert overeenkomen met de eigenschappen van de organisatie. Uit de resultaten bij Aegon blijkt dat er bij vrijwel alle respondenten een nadruk ligt bij hun eigen identiteit op professionaliteit en beter worden in het eigen vak. De keuze om bij Aegon te gaan werken wordt ook vaak genoemd

als mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. Hieruit lijken de eigenschappen waarmee men zichzelf karakteriseert, ook overeen te komen met de karakteristieken die ze toedichten aan Aegon. Ditzelfde geldt voor Asito, maar dan meer vanuit eigenschappen die gaan over persoonlijke manieren van werken, en niet zozeer gericht op het excelleren in de eigen expertise. Bij beide organisaties komt er echter naar voren dat de identificatie moeilijker wordt. In het geval van Aegon komt dit door het verleden met affaires, waardoor men de eigen eigenschappen als open, betrouwbaar, eerlijk, niet kan matchen met de organisatiegeschiedenis. In het geval van Asito wordt de identificatie moeilijker door het verharderen van de markt in de huidige tijd, waardoor respondenten hun persoonlijke eigenschappen als betrokkenheid niet meer toe kunnen passen in hun werk. Bij Aegon beïnvloedt het verleden vooral de manier waarop respondenten denken dat anderen over de organisatie denken; bij Asito beïnvloedt het meer de eigen perceptie van de organisatie.

Het tweede element van zelfdefinitie is zelf-onderscheiding, de mate waarin de organisatie dingen toevoegt aan de mate waarin men zichzelf kan onderscheiden van anderen (Dutton et al., 1984). Bij Aegon praten weinig respondenten over onderscheidende eigenschappen van Aegon. In de manier van praten lijken respondenten hun werkrol vooral te bekijken in functionele termen. Er komt uit de interviews wel naar voren dat andere ambities die meer gericht zijn op klanten en persoonlijke waarden ook erg belangrijk zijn voor de respondenten, en dat ze proberen hier meer invulling aan te geven binnen hun werk om het een onderscheidend karakter te geven. Bij Asito wordt tegenovergesteld juist gepraat over de organisatie als voornaam, en worden vaak concurrenten genoemd die het slechter doen dan Asito volgens de respondenten. Bij Asito lijkt deze onderscheiding vooral de manier waarop men denkt dat anderen over de organisatie denken te beïnvloeden. Bij Aegon heeft het vooral invloed op de manier waarop respondenten zelf de organisatie bekijken.

Het derde element van zelfdefinitie is zelf-verbetering; de mate waarin de organisatie iets toevoegt aan het verbeteren van de (sociale) status van de medewerker (Dutton et al., 1984). Bij Aegon geven respondenten duidelijk aan dat de keuze om voor Aegon te gaan werken te maken had met de wens om professioneel verder te groeien. Het professioneel uitblinken en waardering krijgen van collega's is iets wat respondenten belangrijk vinden. Bij Asito gaat het voornamelijk om het persoonlijk groeien door het doorgroeien in functies binnen Asito, meestal door de lange dienstverbanden van de respondenten. Hierbij gaat het vooral om hoe de respondenten zelf hun beeld over de organisatie vormen, terwijl er bij Aegon ook duidelijk een aspect in zit van hoe respondenten denken dat anderen over de organisatie, en dus hun werkrol daarin, denken.

Competentiemanagement

In hoeverre zijn medewerkers competent om persoonlijke waarden te gebruiken om impuls te geven aan besluitvorming op het werk?

Deze vraag is gesteld omdat competenties van medewerkers de strategie vertalen naar de dagelijkse praktijk (Van der Heijden & Nijhof, 2004), en hierdoor implementatie (van MVO doelen) mogelijk maken. Ook verbinden persoonlijke waarden de manier waarop men naar de wereld om zich heen kijkt en hoe men deze interpreteert, maatschappelijke doelen met persoonlijke ambities, waardoor ze katalyserend werken bij de implementatie van MVO doelen (Hemingway, 2005). Bij Aegon geven respondenten aan voornamelijk waarde te hechten aan eerlijk en open zijn en ruimte hebben om

eigen keuzes te maken en eigen initiatief te tonen. Bij Asito komen voor al de waarden aandacht, respect, moeite doen voor elkaar en zich inleven in iemand anders z'n situatie naar boven.

De mate waarin deze persoonlijke waarden aanwezig zijn in de werkrol en dus gebruikt kunnen worden bij besluitvorming bepaalt of er een 'moral' of 'amoral community' is in een organisatie (Bolton et al., 2011). Een 'moral community' geeft ruimte aan medewerkers om vanuit persoonlijke waarden uitvoering te geven aan MVO doelen. Bij Aegon dringen de persoonlijke waarden die eerder genoemd werden, vrijwel niet door in de werkrol van de respondenten. Besluitvorming vindt voornamelijk plaats vanuit de expertise van respondenten. Bij Asito dringen persoonlijke waarden bij objectleiders wel door in besluitvormingsprocessen op de werkvloer. Bij vestigingsmanagers en areamanagers is dit echter minder het geval. Zij lijken hier minder ruimte voor te hebben. Wat bij zowel Aegon als Asito blijkt, is dat het betrekken van persoonlijke waarden bij de werkrol niet in de taakomschrijving of in formele processen is opgenomen. Op basis van de gesprekken die zijn gevoerd met respondenten lijken 'moral communities' behalve bij objectleiders bij Asito, in beide organisaties niet aanwezig.

Opvallend is dat respondenten van Asito persoonlijke waarden wel vanuit de cultuur ervaren in het werk, en dat zij, door het strategischer wordende karakter van het bedrijf en de verhardende markt, het ontbreken van een 'moral community' als negatiever ervaren dan de respondenten van Aegon. Toch wordt ook door de respondenten van Aegon de behoefte aan een 'moral community' geuit. Respondenten van beide organisaties zijn dus wel competent om een kritische blik op de werkrol te werpen vanuit hun persoonlijke waarden.

4. Algehele theoretische reflectie en conclusies

Het implementeren van MVO in organisaties is een sturingsvraagstuk over betrokkenheid van medewerkers en de vertaalslag van strategie naar praktijk. Organisatiecultuur is hierbij van belang om meer inzicht te krijgen in hoe te sturen op de identiteit en identificatieprocessen van medewerkers waardoor zij meer betrokken worden bij MVO. Als laatste is competentie management en een inzicht in welke competenties er van belang zijn voor MVO essentieel om beleid te vertalen naar gewenste praktijk. De analyse van de relatie tussen MVO en deze drie concepten: cultuur, identiteit en competentie management, in zowel de verkennings- als verdiepingsfase leidt tot meer inzicht in hoe MVO beleid het meest succesvol geïmplementeerd kan worden zodat het uitvoering krijgt in het dagelijkse werk van medewerkers.

Hieronder zullen de genomen (denk)stappen uiteengezet worden per concept, wat resulteert in de conclusies. Als er op deze drie vlakken actie ondernomen wordt in de richting zoals aangegeven onder de conclusies, zullen medewerkers meer betrokken zijn bij het MVO beleid. Wat de enige manier is om anno 2012 onderscheidend te zijn op het gebied van MVO (Lageweg et al., 2012; Porter & Kramer, 2006).

Cultuur

In de verkenningsfase bleek dat door een goed begrip te hebben van de waarden die belangrijk zijn in een organisatiecultuur, men kan sturen met deze waarden om gewenste (MVO) doelen te bereiken (Kunda, 2006). Om dit nog effectiever te doen is een sterke cultuur bevorderlijk, omdat hierin persoonlijke ambitie en organisatorische doelen in elkaars verlengde komen te liggen (Kunda, 2006; Schein, 1985). In een sterke cultuur zijn waarden op drie lagen in de organisatiecultuur; de waarden die nagestreefd worden, de waarden die al verankerd zijn in de cultuur en de zichtbare onderdelen van een cultuur (Schein, 1985), aanwezig en met elkaar verweven. Bij Aegon ervoeren de respondenten de cultuur echter, door de recent ingezette cultuurverandering, niet als sterk. Bij Asito ervoeren respondenten de cultuur, door de lange familiegeschiedenis wel als sterk.

In beide organisaties bleek verder dat MVO formeel en via eerste activiteiten was geïnitieerd in de organisatiecultuur van beide organisaties, iets wat bij de implementatie van MVO een eerste essentiële stap is (Cramer et al., 2006; Bolton et al., 2011). Echter, in beide organisaties ervoeren de respondenten, ondanks de formeel uitgezette MVO doelstellingen, echter (nog) geen MVO in de cultuur van de organisatie, omdat het geen onderdeel bleek te zijn van hun betekenisgevende clusters (Demers, 2007; Cunliffe, 2009). Organisatiecultuur bestaat volgens Kunda (2006) uit; ideologie, een betekenisgevend cluster dat door voortdurende sociale interactie ontstaat (Cunliffe, 2009; Demers, 2007), en; rituelen, in tijd en ruimte afgebakende activiteiten.

Door het ontbreken van een begrip van MVO bij de respondenten werd in de verdiepingsfase de nadruk verschoven op hoe men zich verhoudt vanuit de organisatiecultuur en bijbehorende werkkrol tot relevante derde partijen, het snijvlak waarop MVO zich afspeelt (Basu & Palazzo, 2008). Bij beide organisaties werd de derde partij gespecificeerd in een groep die relevant was in het MVO beleid van de organisatie. Bij Aegon waren dit de klanten (eindgebruikers) en bij Asito de schoonmakers. MVO manifesteert zich in een cultuur op het raakvlak met derde partijen, omdat hierin de maatschappelijke component naar voren komt. De manier van verhouden tot derde partijen vanuit de werkkrol geeft inzicht in hoe MVO zich in een cultuur heeft verankerd. Dit leidt tot bepaalde

waarden die belangrijk zijn in de werkrol als het gaat om derde partijen en waarmee MVO managers hun MVO doelen kunnen sturen en afstemmen.

Op het snijvlak van MVO bleek de cultuur van Aegon zich te typeren door waarden die veelal te maken hadden met de functieomschrijvingen van de respondenten. Het beter willen worden in het werk en uit willen blinken waren kenmerken die veel naar voren kwamen. Dit bleken vooral waarden te zijn uit de 'oude' cultuur van kwaliteit, groei en efficiëntie, van Aegon. Bij Asito kwamen op het snijvlak van MVO veel persoonlijkere kenmerken naar voren, zoals het aandacht geven aan elkaar en het in elkaar inleven. Dit bleken vooral waarden te zijn die overeen kwamen met de formeel uitgezette kernwaarden en die strookten met de lange familiegeschiedenis.

De bevindingen uit de verdiepingsfase duiden op de verschillen tussen de waarden die voortkomen uit de ideologieën van de organisaties in de individuele werkrol (Kunda, 2006). Op basis van werk van Basu en Palazzo (2008) worden deze ideologieën en bijbehorende waarden verschillend getypeerd, wat tot gevolg heeft dat het MVO beleid in de organisaties aan moet sluiten op verschillende waarden en dat er dus ook andere doelen aan het MVO beleid gekoppeld zullen moeten zijn om medewerkers erbij te betrekken. De manier waarop MVO zich manifesteert in een organisatie kan zo beter begrepen en gestuurd worden.

Conclusie

Op basis van de bevindingen in de verkenningsfase kan de cultuur van Aegon getypeerd worden door een individualistisch organisatorisch zelfbeeld. Hierbij ligt de nadruk op 'competitie' en 'de beste worden' (Basu & Palazzo, 2008). Deze kenmerken komen vooral voort uit de 'oude' cultuur van Aegon, die nog steeds erg levend is bij de respondenten. Formeel uitgezette doelstellingen en uitingen duiden erop dat Aegon zich wil vormen richting een cultuur die Basu en Palazzo (2008) typeren als relationeel organisatorisch zelfbeeld, namelijk een cultuur waarin men zich erop richt om de relaties met derde partijen, in dit geval de klant, zo goed mogelijk te onderhouden. Deze cultuur is echter nog niet doorgedrongen in de werkrol van de respondenten. Bij MVO doelen en activiteiten zal er daarom toch gekozen moeten worden om aan te sluiten op waarden uit de 'oude' cultuur, waarbij de nadruk ligt op het zo efficiënt en effectief mogelijk inzetten van MVO activiteiten, om zo de hogere organisatorische, ideologische, doelen te dienen van kwaliteit, groei en efficiëntie binnen de markt van Aegon. Op die manier sluiten de MVO doelstellingen aan op de cultuur van de organisatie en op de waarden en betekenisgeving van medewerkers.

Op basis van de bevindingen uit de verkenningsfase blijkt dat de cultuur van Asito getypeerd kan worden door een relationeel organisatorisch zelfbeeld (Basu & Palazzo, 2008). Hierbij ligt de nadruk op het excelleren in contacten met partijen die direct verbonden zijn aan het bedrijf (Basu & Palazzo, 2008). Respondenten van Asito geven aan veel waarde te hechten aan de manier van omgang met de schoonmakers, maar ook de goede banden die ze hebben met opdrachtgevers. Hun persoonlijke manier van werken wordt getypeerd door 'samen' dingen ondernemen, iets wat aansluit op de formeel uitgezette doelstellingen en uitingen van Asito. MVO manifesteert zich in de cultuur van Asito met waarden die al sterk verankerd liggen in de organisatiecultuur. MVO zal daarom vooral moeten worden ingezet om de banden met derde partijen verder te versterken en te excelleren in een betrokken netwerk. Dit is namelijk waar medewerkers waarde aan hechten en wat een logische stap zou zijn in hun betekenisgeving binnen de werkrol.

Identiteit

In de verkenningsfase bleek dat identificatie met de organisatie en MVO beleid in het specifiek ervoor zorgt dat persoonlijke overtuigingen in termen van organisatorische doelen worden opgesteld (Kunda, 2006). Medewerkers vermengen hun persoonlijke identiteit met de organisatorische identiteit en voelen zich hierdoor meer betrokken bij de specifieke (MVO) doelen van de organisatie.

Uit de bevindingen bleek echter dat respondenten van beide organisaties zich niet bewust met het MVO beleid identificeren. Hun proces van 'identity work'; het betrekken van grotere maatschappelijke trends en normen op de eigen (werk)rol (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2011; Cunliffe, 2009), wordt niet beïnvloed door MVO activiteiten en /of doelstellingen van de organisatie. Respondenten geven aan dat door het betrekken van MVO in de werkkrol er wel meer invulling aan deze werkkrol gegeven zou kunnen worden; iets wat het 'identity work' ten goede zou komen. Uit de verhalen blijkt dat de respondenten nu al wel veel bezig zijn met grotere maatschappelijke trends en daaruit voortkomende doelstellingen in het werk, MVO zou dit verder kunnen uitbouwen.

In de verkenningsfase werd ook aangegeven dat er een rolconflict zou kunnen ontstaan door de introductie van MVO in de organisatie. Een rolconflict is het niet duidelijk kunnen kiezen of men wel of niet de werkkrol aan wil nemen (Kunda, 2006). Doordat MVO nieuwe waarden en normen introduceert in de werkkrol zouden respondenten naar aanleiding van het deelnemen aan of het implementeren van MVO activiteiten zich onprettig kunnen gaan voelen bij deze nieuwe rolinvulling en daarom kunnen gaan twijfelen voor het aannemen van deze werkkrol. MVO brengt echter juist dat beetje extra invulling aan de werkkrol, wat het 'identity work' van de respondenten ten goede komt. Respondenten geven, ook bij nader doorvragen aan dat zij de introductie van MVO en de daarbij horende nieuwe waarden en normen niet als onprettig ervaren, en dat het dus geen rolconflict creëert.

Om de relatie tussen MVO en identificatie met de werkkrol nader te verklaren werd in de verdiepingsfase verder onderzocht wat de gevolgen zijn van identificatie en hoe identificatie tot stand komt. Als gevolg van een grotere identificatie, of overlap tussen de persoonlijke identiteit en de organisatorische identiteit, zou de bereidheid om taken naast de formele taakomschrijving op te pakken vergroten en 'goed burgerschap' binnen de organisatie stimuleren (Dutton et al., 1984). Als MVO identificatie met de organisatie zou kunnen bevorderen zou dit vervolgens ook weer het uitvoering geven aan MVO in het gedrag van medewerkers vergroten.

Identificatie komt tot stand doordat medewerkers een eigen beeld van de organisatie en een verondersteld beeld dat anderen van de organisatie zouden hebben, vormen (Dutton et al., 1984). Deze twee beelden die medewerkers hebben over de organisatie worden gevormd door; zelf-continuïteit, hierbij wordt gekeken hoe persoonlijke waarden en eigenschappen overeenkomen met die van de organisatie; zelf-onderscheiding, hierbij wordt gekeken in hoeverre men zich kan onderscheiden van anderen door het werken bij de organisatie; en zelf-verbetering, waarbij gekeken wordt hoe het werk bij de organisatie de sociale status van het individu verhoogt. Het verhogen van de status vergroot de identificatie (Dutton et al., 1984). Als het MVO beleid van de organisaties één van deze drie processen zou kunnen stimuleren, zou het de identificatie met de organisatie vergroten, wat vervolgens de betrokkenheid van medewerkers bij het uitvoeren van hetzelfde MVO beleid ten goede zou komen.

Conclusie

Uit de bevindingen van zowel de verkennings- als verdiepingsfase blijkt dat identificatie met de organisatie en vervolgens met het MVO beleid het best kan worden bevorderd door de MVO activiteiten en doelstellingen bij te laten dragen aan het onderscheidend karakter van Aegon. Respondenten geven aan dat het werken voor Aegon hen niet zozeer onderscheidt van anderen, men voelt zich niet bijzonder. MVO zou hierin bij kunnen dragen. Daarnaast geven respondenten aan dat het verleden van Aegon nog steeds aan hen knaagt en niet strookt met hun persoonlijke waarden. MVO zou daarom ingezet kunnen worden om extra aandacht te geven aan deze persoonlijke waarden, waardoor de zelf-continuïteit wordt vergroot en men zich meer identificeert met de organisatie.

Bij Asito blijkt dat identificatie met de organisatie en vervolgens met het MVO beleid het best kan worden bevorderd door de MVO activiteiten en doelstellingen bij te laten dragen aan de zelf-continuïteit. In het verleden was Asito voornamelijk een partij die zich onderscheidde door persoonlijke betrokkenheid bij het werk. Voornamelijk respondenten die al langer bij Asito werken geven aan daarom gewend te zijn hun persoonlijke waarden kwijt te kunnen in hun werk. Zij geven aan dat zij de verhardende markt van de afgelopen jaren als bedreigend ervaren voor het betrekken van hun persoonlijke waarden in hun werk. Door MVO doelstellingen bij te laten dragen aan de mate waarin medewerkers hun persoonlijke betrokkenheid weer kwijt kunnen in hun werk, zal de identificatie van deze medewerkers met de organisatie vergroot worden.

Competentiemanagement

In de verkenningsfase bleek dat strategische doelen naar de praktijk vertaald kunnen worden door medewerkers te selecteren op en te trainen in specifieke competenties die aansluiten bij strategische doelen; door deze competenties krijgen strategische doelen vorm in het gedrag van medewerkers (Van der Heijden & Nijhof, 2003). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in organisatorische en persoonlijke competenties (Nijhof et al., 2006). Organisatorische competenties zijn meer uitgesproken en gaan, naast het onderdeel laten zijn van de organisatiecultuur, zoals onderzocht bij het concept cultuur, vooral om inhoudelijke en procesmatige onderbouwing van het MVO beleid. De competenties op individueel niveau komen in bestaande literatuur vrijwel niet naar voren (Nijhof et al., 2006) maar werden in de verkenningsfase onderzocht aan de hand van het werk van 'change makers' (Cramer et al., 2006).

Op basis van werk van 'changemakers', voortrekkers van MVO binnen organisaties, werd in de verkenningsfase een eerste licht geworpen op concrete benodigde competenties voor MVO (Cramer et al., 2006). Ervaringen van respondenten met deze 'change makers' en verkennend onderzoek (o.a. Blowfield & Murray, 2004; Arnold & Hartman, 2003; Hemingway & Maclagan, 2004) lieten zien dat het niet zozeer om meerdere specifieke competenties ging, maar veelal om het competent zijn om persoonlijke waarden te gebruiken als impuls voor besluitvorming, iets wat ook samengevat kan worden als de competentie authenticiteit. Bij de gesprekken met respondenten wordt namelijk vooral gezegd dat MVO om persoonlijke ambitie, enthousiasme en passie, korter gezegd; persoonlijke waarden, draait. Iets wat strookt met onderzoek van bovengenoemde auteurs.

In nader onderzoek in de verdiepingsfase bleek dat persoonlijke waarden, de manier waarop men naar de wereld om zich heen kijkt en deze interpreteert (Hemingway, 2005), voor MVO beleid en activiteiten in organisaties van grote toegevoegde waarde zijn omdat ze persoonlijke doelen en

maatschappelijke doelen met elkaar verbinden (Hemingway, 2005). Persoonlijke waarden komen namelijk voort uit de persoonlijke identiteit en vinden hun oorsprong in maatschappelijke discourses waarin ook collectieve doelstellingen verankerd liggen (Zevenbergen, 2012). Op het moment dat men competent is in het werk om de persoonlijke waarden een plek te geven, worden deze collectieve doelstellingen geïntegreerd op het werk.

In gesprek met de respondenten bleek echter dat het lastig is om de competentie authenticiteit concreet uitvoering te geven op het werk. De sfeer binnen de organisaties is voornamelijk zakelijk en keuzes worden gemaakt op basis van strategische of inhoudelijke overwegingen. Hierdoor ontstaat een sfeer die ook wel getypeerd kan worden als ‘amoral communities’ (Bolton et al., 2011; Hemingway, 2005); (afdelingen van) organisaties waarin persoonlijke waarden in beperkte mate gebruikt (kunnen) worden in besluitvorming. De respondenten bij Aegon ervaren dit niet als negatief en hun persoonlijke waarden lijken zich deels te manifesteren in de zakelijke manier van werken. Bij Asito wordt het ontbreken van een sfeer waarin vanuit persoonlijke waarden wordt gewerkt wel als negatief ervaren, omdat de respondenten dit anders gewend zijn van vroeger.

Conclusie

Op basis van de bevindingen uit zowel de verkennings- als verdiepingsfase lijken competenties op medewerkerniveau die nodig zijn voor het implementeren van MVO beleid voornamelijk om authenticiteit te gaan. Het concreet uitvoering geven aan de competentie authenticiteit is echter lastig in zakelijke omgevingen. Het is daarom van belang om ‘moral communities’ te creëren; een sfeer waarin men zich vrij voelt om persoonlijke waarden te uiten (Bolton et al., 2011). Waar persoonlijke waarden nu bij Asito wel onderdeel zijn van de (vroegere) organisatiecultuur en bij Aegon in bepaalde mate lijken terug te komen in de zakelijke waarden, zijn ze in beide organisaties geen formeel onderdeel van de bedrijfsvoering. Er is dus geen nadruk op of formele plek voor competenties op het gebied van authenticiteit, die van belang zijn voor de vertaling van MVO strategie naar MVO praktijk. In beide organisaties zou het dan ook aan te raden zijn om authenticiteit of een eigen gekozen persoonlijke waarde op te nemen in de taakomschrijving.

Om persoonlijke waarden daarnaast ruimte te geven in organisatorische processen of besluitvorming zou bij Asito een harde maatregel, zoals een minimum norm op het aantal afgelegde meters per uur door schoonmakers, aan te raden zijn, omdat persoonlijke waarden al voldoende onderdeel zijn van de cultuur. Een dergelijke norm zou het gebruik van persoonlijke waarden binnen de zakelijke omgeving onderstrepen en de sfeer van werken vanuit persoonlijke waarden erkennen, wat de competentie authenticiteit bij medewerkers aan zou spreken, waardoor ze hier sneller op terug kunnen vallen in de zakelijke omgeving.

Uit de bevindingen bij Aegon zou het aan te raden zijn om maatregelen te nemen die persoonlijke waarden onderdeel maken van de zakelijke organisatiecultuur. Dit zou kunnen door een ‘zacht’ gesprek over persoonlijke waarden te initiëren in werkoverleggen door directie of afdelingsmanagers, waarbij de link wordt gemaakt naar een concrete uitingsvorm in werkgerelateerde activiteiten. Het benoemen waarom bepaalde aspecten van het werk zo belangrijk zijn voor medewerkers zou deze drijfveren meer zichtbaar maken, waardoor ze ook in situaties toegepast kunnen worden waar dit tot nu toe niet gebeurt.

5. Discussie

Met het beantwoorden van de hoofdvraag en de daarbij behorende implicaties voor de desbetreffende organisaties komen er ook een aantal zaken naar boven die ter reflectie op deze conclusies verhelderend kunnen werken en in het opzetten van toekomstig onderzoek wellicht waardevol kunnen zijn.

Allereerst is dit onderzoek zeer breed ingezet. Voortbouwend op exploratief onderzoek van andere auteurs is er in de verkenningsfase gekozen voor een zeer brede inventarisatie van de relevante concepten in deze onderzoeksvraag. De bevindingen die in de verkenningsfase werden gedaan waren zeer waardevol voor het voortzetten van het onderzoek, maar een diepere analyse en dus scherpere vraagstelling aan het begin van het onderzoek zouden in toekomstig onderzoek ervoor kunnen zorgen dat de eerste brede fase van inventarisatie over kan worden geslagen, waardoor men op basis van de meer specifieke bevindingen uiteindelijk nog een extra verdiepingsslag zou kunnen maken. In dit onderzoek bleek dan ook dat pas in de verdiepingfase relevante, contextgebonden verschillen tussen de twee cases aan de oppervlakte kwamen die de kennis over de relatie tussen subject en object meer diepgang gaven.

Daarnaast is er in dit onderzoek, met uitzondering van een aanvullende documentenanalyse in verkenningsfase, enkel gebruik gemaakt van interviews. Deze methode van onderzoek brengt veel diepgang, maar beperkt zich wel tot één op één contact tussen de interviewer en respondent, waardoor de subjectiviteit van de gevonden data erg groot is. Het gebruik van groepsgesprekken of observaties bij MVO activiteiten zou een waardevolle aanvulling kunnen zijn, omdat hierbij het gedrag en de spontane reacties van respondenten beter kunnen worden waargenomen wat tot objectievere data zou kunnen leiden. In dit onderzoek was er wegens praktische redenen binnen de organisaties echter geen mogelijkheid om dergelijke methoden van onderzoek toe te passen.

Verder is er in dit onderzoek, door het ontbreken van veel theorie over het betreffende onderzoekssubject, gekozen voor een exploratieve onderzoeksstrategie. Dit heeft ervoor gezorgd dat de theoretische concepten die relevant zijn bij het beantwoorden van deze hoofdvraag weer door middel van exploratieve, kwalitatieve methoden zijn onderzocht. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kan er enerzijds voor gepleit worden om in toekomstig onderzoek een stap verder te gaan dan de exploratieve, kwalitatieve insteek. Dit zou kunnen door kwantitatieve analyses te gaan maken op basis van bevindingen in een groter aantal organisaties in Nederland, waarmee de dynamiek tussen subject en object, de theoretische concepten, op een meer representatieve wijze onderzocht kan worden. Hierdoor zou de kennis over de implementatie van MVO in commerciële organisaties laagdrempeliger worden en breder toepasbaar zijn, waardoor de bruikbaarheid voor individuele MVO managers groter zou worden.

Anderzijds kan er op basis van de bevindingen ook gepleit worden voor een meer organisatiespecifieke kwalitatieve onderzoeksstrategie in toekomstig onderzoek. Hiermee krijgen de concepten die relevant zijn bij deze hoofdvraag meer diepgang, wat voor het praktisch beantwoorden van de hoofdvraag voor de desbetreffende MVO manager zeer organisatiespecifieke bevindingen op zou leveren. De resultaten van dergelijk onderzoek zouden dan bijvoorbeeld inzicht geven in welke waarden het meest relevant zijn voor medewerkers van de desbetreffende organisatie, wat erg inhoudelijk het MVO beleid zou kunnen vormgeven.

Als laatste, meer inhoudelijke punt van aandacht voor soortgelijk onderzoek in de toekomst, is het van belang om voor de aanvang van het onderzoek goed stil te staan met de desbetreffende (MVO) manager in hoeverre men echt voornemens is een pro-actieve MVO organisatie te worden. Zoals één van de respondenten al aangaf dat er voor een meer klantgerichte manier van werken een ander type medewerkers nodig is, zo is er voor een meer MVO gerichte manier van werken ook weer een ander type medewerkers en bijbehorende organisatiecultuur nodig. De bereidheid van de directie van de onderzochte organisatie om daadwerkelijk een pro-actieve MVO organisatie te worden, wat impliceert dat men een cultuurverandering wil ondergaan waarvoor een lange adem nodig is, met lange termijn strategie en doelstellingen, moet daarom bij aanvang van het onderzoek goed geïnventariseerd worden. Enkel op die manier kunnen de uitkomsten van een dergelijk onderzoek echt praktische waarde hebben.

Literatuur

- Alvesson, M. & H. Willmott (2002) "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, vol.39, no.5, pp.619-644.
- Arnold, D.G. & L.P. Hartman (2003) "Moral Imagination and the Future of Sweatshops", *Business and Society Review*, vol. 108, no. 4, pp. 425-461.
- Austin, J. E., H.B. Leonard, E. Reficco & J. Wei-Skillern (2006) Social Entrepreneurship: It Is For Corporations, Too. In: Alex Nicholls (eds)(2006) *Social Entrepreneurship; New Models of Sustainable Social Change*, pp. 169-180. New York: Oxford University Press.
- Baarda, D.B, M.P.M. de Goede & J. Teunissen (2009) *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, 2^e druk*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baidenmann, J. D. (2007) *Zin in Duurzaam. Verkennend onderzoek naar duurzaamheidsbeleving en duurzaamheidscommunicatie door innovatieve, duurzame MKB'ers*. Erasmus School of Accounting & Assurance Program Corporate Social Responsibility, masterthesis.
- Basu, K. & G. Palazzo (2008) "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking", *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 1, pp. 122-136.
- Blindheim, B. & O. Langhelle (2010) "A reinterpretation of the principles of CSR: A pragmatic approach", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17, no. 2, pp. 107-117.
- Blowfield, M. & A. Murray (2011) *How corporate responsibility is managed? Qualities of good corporate responsibility management*. In: Blowfield, M. & A. Murray (2011) *Corporate Responsibility*, pp. 143-145. Oxford: Oxford University Press.
- Bolton, S.C., R.C. Kim & K.D. O’Gorman (2011) "Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study", *Journal of Business Ethics*, vol. 101, pp. 61-74.
- Bryman, A. (2003) *Social Research Methods, third edition*. New York: Oxford University Press.
- Buchanan, D. & R. Badham (1999) "Politics and Organizational Change: The Lived Experience", *Human Relations*, vol. 52, no. 5, pp. 609-629.
- Carroll, A.B. (1991) "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, no. 4, pp. 39-41.
- Cramer, J., A. van der Heijden & J. Jonker (2006) "Corporate social responsibility: Making sense through thinking and acting", *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, 4, pp. 380-389.
- Cunliffe, A. L. (2009) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Los Angeles etc.: Sage Publications.
- Dahlsrud, A. (2008) "How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, 1, pp. 1-13.

- Demers, C. (2007) *Organizational Change Theories: A Synthesis*. London: Sage Publications.
- Duurzaam Ondernemen (2012) *Wat is maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen?* http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat, geconsulteerd op: 14-02-2012.
- Eerlijk Winkelen (2012) *Over eerlijk winkelen*. Gepubliceerd op: 29-02-2012, <http://www.eerlijkwinkelen.nl/Over+EerlijkWinkelen/default.aspx>, geconsulteerd op: 01-03-2012.
- Fair Food (2012) *Bittersweet photo competition*. <http://www.fairfood.org/bittersweet/>, geconsulteerd op: 01-03-2012.
- Gerring, J. (2007) *Casestudy Research: principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Heerze, A. (2010) *CSR in the architectural branch; an explorative research on how architectural enterprises can organize and communicate about CSR*. University of Twente, masterthesis.
- Hemingway, C.A. (2005) "Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, vol. 60, pp. 233-249.
- Hemingway, C.A. & P.W. MacLagan (2004) "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 50, pp. 33-44.
- Kunda, G. (2006) *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation, 2nd edition*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lageweg, W., L. Vlaming, F. Tol & M. Klomp (2012), *10 MVO-trends in het Nederlandse bedrijfsleven*. MVO Nederland, gepubliceerd in: januari 2012, http://www.mvonederland.nl/sites/default/files/blikopmvo.final_.pdf, geconsulteerd op: 08-02-2012.
- Lingsma, M. & M. Scholten (2001), *Coachen op competentie-ontwikkeling*, pp. 9-49. Soest: Uitgeverij H. Nelissen B.V..
- Nijhof, A., O.A. Fisscher & H. Steensma (2003) "Dynamics in responsible behavior in search of mechanisms for coping with responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 2, pp. 209-234.
- Nijhof, A.H.J., T.J.N.M. de Bruijn, O.A.M. Fisscher, J. Jonker, E. Karssing & M. Schoemaker (2006), "Learning to be Responsible: Developing Competences for Organization-wide CSR". In: J. Jonker & M. de Witte (Eds.) (2006) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social responsibility*, pp. 148-172. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Olson, K. (2011) *Essentials of Qualitative Interviewing*. California: Left Coast Press.

Porter, M. E. & M. R. Kramer (2006) "Strategy & Society; The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review Spotlight on Point Collection*, December, product 1678, pp. 2-17.

SER: Sociaal Economische Raad (2000) *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*. Den Haag: SER.

Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, M.S & A.B. Carroll (2008) "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field", *Business Society*, vol. 47, pp. 148-186.

Stoere Vrouwen (2010) *Wie zijn wij*. Gepubliceerd in: 2010,
<http://www.stoerevrouwen.nl/Wie+zijn+wij>, geconsulteerd op: 01-03-2012.

Thomas, G. (2011) "A typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse and Structure", *Qualitative Inquiry*, vol. 17, pp. 511-521.

Tulder, Rob (2010) *With Great Power, comes Great Responsibility; Can Corporate Power be Used for Good?* pp. 1-40. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Van der Heijden, B.I.J.M. & A. Nijhof (2004) "The value of subjectivity; problems and prospects for 360-degree appraisal systems", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, pp. 493-511.

Watson, T. J. (2008) "Managing identity: identity work, personal predicaments and structural circumstances", *Organization*, vol.15, no.1, pp.121-133.

Weick, K.E. (1995) *Sense Making in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods, third edition, volume 5*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Zevenbergen, L. (2012) *Sustainability @the Speed of Passion!* Kent: Global Professional Publishing.

Bijlagen

I. Topiclijst verkenningsfase

Op basis van de operationalisering per deelvraag is voor de verkenningsfase van het onderzoek de volgende topiclijst opgesteld. Deze identificeert de thema's die als uitgangspunt kunnen worden gehanteerd in de begeleide interviews; interviews waarin de onderzoeker een begeleidende rol heeft (Olson, 2011). Per thema zijn een aantal voorbeeldvragen opgesteld.

Cultuur, voorbeeld vragen:

- Waar staat deze organisatie voor?
- Wat vinden mensen hier belangrijk?
- Hoe komt dat in uw werk tot uiting?
- Zegt MVO u iets?
- Bestaat er binnen de organisatie een gedeeld begrip over MVO?
- Wat verstaat u onder MVO?
- Hoort MVO bij deze organisatie?

Identiteit, voorbeeld vragen:

- Hoe ervaart u het MVO beleid de organisatie?
- Staat u zelf ook voor dezelfde dingen die ze hier in de organisatie belangrijk vinden?
- Wat vind u belangrijk in uw werk?
- Vind u de maatschappelijke betrokkenheid van uw werk of de organisatie belangrijk?
- Wat vind u van MVO?
- Welke waarden hangen er volgens u samen met MVO?
- Komen deze waarden ook tot uiting in uw werk of de organisatie?

Competenties, voorbeeld vragen:

- Weet u voorbeelden van activiteiten of projecten die te maken hebben/hadden met MVO?
- Wat ging er goed of fout?
- Doet u zelf wel eens MVO activiteiten?
- Waarom wel of niet?
- Heeft u het gevoel dat er ruimte is binnen uw werk om MVO uitvoering te geven?
- Wat is er nodig om MVO echt uitvoering te geven hier?

Toelichting vermelding interviews

De interviews en gebruikte documenten worden in de verkenningsfase aangeduid met R1.1-3 of O1.1-10. De 1 voor de punt staat voor de eerste fase, het nummer na de punt staat voor het specifieke interview of document waaruit het citaat komt. Bij beide organisaties is apart geteld; er zijn dus in beide organisaties in de verkenningsfase 3 interviews afgenomen en 10 documenten geanalyseerd.

II. Topiclijst verdiepingsfase

Topic 1: persoonlijke & organisatorische identiteit

- Zou je iets over jezelf willen vertellen en je carrière hier bij ...?
- Waarom heb je dat gedaan?
- Zijn er dingen veranderd door te tijd heen bij jezelf door je werk?
- Wat vind je daarvan? Waarom?

Topic 2: relatie tot derde partij

- Hoe kijken jullie vanuit ... naar de schoonmakers/klanten?
- Kan je daar voorbeelden van geven?
- Wat vind je daarvan? Waarom?
- Heb je zelf wel eens voor dilemma's gestaan?
- Waarom? Wat deed dat met je?

Als de respondent niet wil praten:

- Waren er dingen anders bij je vorige werk?
- Kan je daar voorbeelden van geven?
- Wat vind je daarvan?

Topic 3: persoonlijke waarden in besluitvorming

- Als je keuzes moet maken, speelt die schoonmaker/klant dan een rol?
- Kan je een voorbeeld noemen?
- Wat doet dat dan met jou?
- -- eventueel introductie MVO –
- Wat vind je persoonlijk nou echt belangrijk in je werk?

Door steeds door te vragen wat de respondent daarvan vindt en waarom, wordt er in elke vraag ook aandacht besteed aan de persoonlijke waarden in het werk.

Toelichting vermelding interviews

De interviews worden in de verdiepingsfase aangeduid met R2.1-6. De 2 voor de punt staat voor de tweede fase, het nummer na de punt staat voor het specifieke interview waaruit het citaat komt. Bij beide organisaties is steeds opnieuw begonnen met tellen in de tweede fase, ook is de telling in de organisaties apart; er zijn dus in beide organisaties in de verdiepingsfase 6 interviews afgenomen.

III. Bijgevoegd transcript

Ok, nou je vertelde heel veel over je werk. Inderdaad en als je nou door die tijd heen kijkt, waar ben je dan naar op zoek in je werk? Want ik zie zo die verandering van eigenlijk ook meer van de uitvoering, naar meer strategie denken, wat vind je..belangrijk, waarom heb je die keuzes gemaakt? Uhm bedoel je dan wat ik nu belangrijk vind in mn werk, of de beweging door de tijd, **met één van twee beginnen misschien, waarom je dat toen zo hebt gedaan en wat je daar nu van vindt.** Waarom ik het toen heb gedaan is omdat ik merkte van ik ben wel een denker, ik zal niet zomaar rechtdoor lopen, ik wil wel weten waarom ik dat doen, en dan ga ik wel, ik blijf niet staan, nu in mn werk ook, ik uhm er gebeurt heel veel op het gebied van de werknemers, dat is een heel nieuw gebied ook voor Aegon, maar ik vind het wel omdat het een nieuw gebied is kennen we het nog niet, dus de afgelopen twee jaar twee grote plannen geschreven, onderzoek gedaan, bedenken he wie is dan die werknemer, en hoe wil die dat wij als Aegon met hem praten, wat wil ie horen en wat niet, dat zit wel in mij dat ik eerst goedbedacht aan het werk gaan, maar ik wil ook wel iets maken en iets opleveren. Ik zou het zonde vinden als je alleen maar plannen maakt en dat blijft dan in een la liggen en juist voor een bedrijf als Aegon dat natuurlijk naar buiten toe soms ook nog wel een ... ja sowieso een bijzondere historie heeft en ook bij klanten een diffuus beeld oproept, wil ik gewoon duidelijk maken dit is dan wel een groot gebouw, maar hier werken gewone mensen **vind je dat ..is dat voor jezelf heel duidelijk, of komt het op jou ook over als ene groot gebouw** jaa dat komt zo ook op mij over, niet alleen bij mij, maar dat hoor je ook van mensen, een mooie quote is altijd als mijn man..die deed ook heel lang iets met marketing, maar dat was bij een automerk, als we dan op een feestje komen dan gebeurde het echt dat hij zei ik werk daar en daar en dan zei ik ikb en marketeer bij Aegon en dan gaat iedereen altijd naar hem kijken, dan willen ze van hem wel de verhalen horen een grot auto bedrijf spreek meer tot de verbeelding dan aegno..dat merk je wel degelijk **vind je dat diffuse beeld vervelend?** Ik vind dat wel ene uitdaging, ik vind het juist wel leuk om dan...vorig jaar had ik een stagiair€ onder mn hoede en die heeft wel 100 keer gezegd er werken hier zoveel jonge mensen en het gebouw ziet er strak uit en jij bent ook zo jong, van buiten zou je dat helemaal niet zeggen, mijn studiegenoten denken dat het een heel suf bedrijf is...maar ja dat is helemaal niet op alle gebieden zo. **En hier thuis ben je wat meer...wat meer lekker naar buiten, sportief, uhm hoe ben je heel anders op je werk zeg maar?** Uhm...ik denk dat dat wel een verschil is..tussen de professionele aanpak die je hier op kantoor hebt of thuis, uhm. . maar dat zijn niet twee hele andere werelden, want dan zou ik met mezelf toch wel een beetje...in tweestrijd komen. wel iets wat ik de afgelopen jaren wel..ik heb zo'n development traject bij Aegon gedaan...van uhm 2 of 3 jaar geleden, dan leer je over dat soort dingen..nou je gaat nadenken, je moet het wel onder woorden gaan brengen en op een kier zetten, dan denk je er wel over na en sommige dingen zijn wel anders en
(.....)

en je zei we zijn inmiddels een eerlijke partij. Waarom? Omdat dat in het verleden natuurlijk anders is geweest en dat is wel lastig, wij kunnen nog zoveel goede ideeën hebben om...kijk ik beperk het nu nbtje tot mijn klanten groep, maar dat is mijn referentiekader, om het voor de werknemers zo goed mogelijk te maken, maar iedereen weet de woekerpolissen en iedereen hoor tin de massamedia over conflicten in de haven enuh...3 jaar geleden hebben we natuurlijk voor veel miljarden steun gekregen bij de staat, die hebben we echt keurig binnen anderhalf jaar terug betaald met heel veel rente, dat geeft ook aan dat we in feite wel gewoon een solide partij zijn, maar toen hadden we dat even nodig maar nu hebben we het allemaal terug betaald. Om antwoord te geven op jouw vraag, we hebben een aantal erfenissen uit het verleden, die ons qua imago niet helemaal goed doen. Dat wil niet

zeggen dat onze diensten en producten en hoe wij nu werken dat dat niet goed is, maar het hangt wel als een soort schaduw nog steeds boven ons. **En wat vind je er zelf van om voor Aegon te werken, met die schaduw? Heeft dat invloed op hoe jij kijkt naar je werk** uhm als ik heel eerlijk ben, het speelt wel mee...uhm, maar ik ben iemand die vooruit kijkt en voor mij is een glas half vol en ik kan heel erg gaan zitten tobben van het glas is half leeg en er hangt een schaduw over ons maar ik denk liever; ik ga beter nu bouwen en zorgen dat mensen echt concreet laten zien en bewijzen dat we het nu wel goed voor hun willen regelen, op wat voor manier dan ook, dan dat ik heel erg...als je daarin blijft hangen dan denk ik ook dat je nooit als medewerker uhm een bijdragen kan leveren aan het anders worden van zo'n bedrijf. **B en je daar wel echt bewust mee bezig, het anders maken van de bedrijf** ja...maar ach ja, ikb en maar één persootje en er werken hier 2000, dus ik heb niet de illusie dat ik dat in mn eentje kan doen, maar ik heb het wel als uitdaging om daar een bijdrage aan te levere, dat zie ik nog steeds als uitdaging. **Ok en wat vind jij als je een beetje een ideaalbeeld van Aegon zou maken,w at vind je belangrijk dat je doet in je werk, dat Aegon doet, maar in jouw takje dan, waar jouw expertise zit,** dat is eigenlijk heel simpel, practice what you preach. Dus dan hebben we het net over klantgericht denken, uhm, er zijn heel veel collega's om mij heen die dat doen, maar ik merk ook nog op plekken dat dat niet gebeurt. Dat het wel wordt gezegd, maar dat dat niet wrodt gedaan. Klantgericht werken betekent dus echt niet kijken naar of het net 100 euro meer kost of dat het net een week langer duurt...als dat ten goede komt van de klant moeten we dat doen. **Waarom vind je dat zo belangrijk** omdat de klant er beter van wordt. **Zeg je dat dan eigenlijk vnaut je functie hier, of meer omdat je dat zefl ook...** allebei..ik denk heel vaak, hoe zou ik eigenlijk zlef behandeld willen worden. **Ja op basis daarvan kijk je dan ook naar wat jij zelf aan het doen bent..**nou niet altijd natuurlijk, want wij doen ook heel veel onderzoeken, ik heb bijvoorbeeld best veel contact met ons callcenter, om te vragen wat voor vragn zij binnen krijgen, als ik iedere keer zou denken hoe zou ik het zelf vindne, dat is niet representatief, we hebben genoeg onderzoek en metingen waar we acties op baseren,d at is ook dat onderzoek en dat denken, maar somsm moeten er gewoon beslissingen worden genomen, dan zitten we met een paar collegeás maar dan denken we wel met boeren verstand, dit zijn de onderzoeken dit willen we mensen laten zien hoe gaat dat er dan in de praktijk uitzien, dat is het meer..je baseert het wel op onderzoek en wat klanten zelf aangeven aan de telefoon, maar als het dan moet worden uitgewerkt, dan ga je wel gewoon kijken van he' als er bij mij iemand tegenover me zou zitten, hoe zou ik dan willen dat iemand mij iets verteld.

I.K. Westerbeek
27-06-2012

