

Bijlage I: Organisatiebeschrijving



‘The Body Shop – Een bedrijf dat anders is dan andere’

Organisatie

- The Bodyshop International plc heeft ruim 2200 winkels in meer dan 55 landen, verspreid over 12 tijdzones, en doet zaken in meer dan 25 talen.
- Het assortiment bestaat uit meer dan 1200 producten. The Bodyshop was het eerste internationale cosmeticamerk waaraan de Humane Cosmetics Standard werd toegekend vanwege het beleid tegen dierproeven.
- 20 jaar geleden creëerden ze een eigen fair-tradeprogramma onder de naam Community Trade. Door ingrediënten, cadeauverpakkingen en accessoires op een eerlijke manier in te kopen, gaat de organisatie duurzame handelsbetrekkingen aan met gemarginaliseerde gemeenschappen over de hele wereld.
- Het is de overtuiging dat het bedrijfsleven een positief verschil kan maken in de wereld, en de organisatie stelt dat de beste manier om anderen daarvan te overtuigen is door zelf het goede voorbeeld geven.
- Alle producten zijn volgens de organisatie gemaakt met liefde, respect voor mensen, oog voor dierenwelzijn, hart voor het milieu en eerlijke handel.

Achtergrond

The Bodyshop is opgericht door Anita Roddick. In 1976 begon zij in een klein winkeltje in Brighton, aan de Engelse zuidkust, met de verkoop van 25 handgemaakte producten, gebaseerd op natuurlijke ingrediënten en in minimale verpakkingen. In 2003 ontving Anita een Koninklijke onderscheiding, Dame of the British Empire, vanwege haar diensten en haar tomeloze inzet op het gebied van retail, het milieu en liefdadigheid. In de loop der jaren heeft The Bodyshop campagne gevoerd tegen schendingen van de mensenrechten, ter bescherming van dieren en het milieu, en voor het aan de kaak stellen van het schoonheidsideaal in de cosmetica-industrie. Daarbij heeft ze de steun gekregen van hele generaties consumenten.

The Body Shop in de Benelux

- De eerste winkel van The Bodyshop buiten Engeland ging open in 1978 en was een kiosk in Brussel. De bevoorrading vond destijds plaats per personenauto.

- In 1982 ging The Bodyshop in de Benelux van start met een eigen hoofdkantoor, gevestigd in Nederland.
- In hetzelfde jaar opende in Leiden de eerste Nederlandse winkel haar deuren.
- In maart 1991 werd de Benelux ‘compleet’ met de opening van de eerste winkel in Luxemburg.
- Momenteel zijn er in Nederland ongeveer 40 winkels, in België ongeveer 25 en in Luxemburg 1.
- Het Benelux-hoofdkantoor is gevestigd in Almere. Van daaruit verzorgt een team van ongeveer 25 mensen administratie, personeelszaken, vastgoed, training, marketing en PR.

HRM

De HR afdeling bij The Bodyshop Benelux beschikt over drie HR medewerkers waarvan één HR manager en twee HR assistants. Veel beleid van HR staat nog in de kinderschoenen en wordt ontwikkeld door de HR manager die alle HR beleidsterreinen afdrukt en implementeert.

De overtuiging

Als winkelbedrijf is The Bodyshop ervan overtuigd dat ze een kracht kunnen zijn voor positieve veranderingen op sociaal en milieugebied door campagne te voeren rond onderwerpen die direct relevant zijn voor de klanten en/of de bedrijfstak. The Bodyshop vindt dat het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de samenleving waarin het opereert, vandaar dat ze medewerkers over de hele wereld aanmoedigen om vrijwilligerswerk te doen.

Hoe The Body Shop ‘anders’ zakendoet

Community Trade

The Bodyshop vindt dat het bedrijfsleven een verantwoordelijkheid heeft om handel niet alleen te gebruiken om geld te verdienen, maar ook om een positieve invloed te hebben in de wereld. De organisatie heeft een passie voor Community Trade en ze zijn het enige cosmeticabedrijf met zo’n uitgebreide betrokkenheid bij eerlijke handel, die ze vormgeven door ingrediënten, cadeauverpakkingen en accessoires in te kopen via het Community Trade-programma. Als wereldwijd bedrijf kopen ze in bij lokale gemeenschappen, vaak in afgelegen gebieden, die normaliter niet in de gelegenheid zouden zijn om direct handel te drijven met een bedrijf als The Bodyshop International. The Bodyshop doet op dit moment zaken met

Community Trade-leveranciers in meer dan 20 landen, wat inhoudt dat het programma een vitaal inkomen oplevert voor meer dan 15.000 mensen wereldwijd. En dat betekent weer dat leveranciers kunnen bouwen aan hun bestaan en kunnen investeren in onderwijs en gezondheidszorg in hun gemeenschappen. Voor de klanten betekent het dat ze kwalitatief hoogwaardige producten krijgen en de mogelijkheid om maatschappelijk verantwoord te shoppen. Via Community Trade koopt The Bodyshop ingrediënten in voor gebruik in een aantal van haar bestverkopende producten, van cacaoboter in Cocoa Butter Hand & Body Lotion tot sheaboter en olijfolie in de populaire Body Butter-lijn, en accessoires waaronder massagerollers uit India en luffaproducten uit Honduras.

Enkele highlights

- De allereerste winkel van The Body Shop[®] opent de deuren op 26 maart 1976 in Brighton, aan de zuidkust van Engeland. In 1978 is een kiosk in Brussel de eerste winkel buiten Engeland. In 1982 gaan er twee nieuwe winkels per maand open. Daaronder is ook de eerste winkel in Nederland, in Leiden.
- Het eerste Community Trade-product van The Body Shop[®] is een massageroller voor de voeten, geproduceerd in 1986 door een leverancier in het zuiden van India. Uit dit contract voor voetmassage-accessoires komt uiteindelijk onze huidige overeenkomst voort met Teddy Exports, een van onze belangrijkste Community Trade-leveranciers.
- In 1990, slechts één jaar na de start in de VS, zijn er al 2500 aanvragen voor franchisewinkels. De vraag naar producten van The Body Shop[®] is enorm en het bedrijf kent een buitengewone expansie: slechts 14 jaar na de opening van de eerste winkel is The Body Shop[®] al vertegenwoordigd in 39 landen!
- In 1995 wordt de New Academy of Business opgericht, op initiatief van Anita Roddick. Deze innovatieve managementopleiding besteedt ook aandacht aan ethische, milieu- en sociale vraagstukken, en wordt gegeven aan de universiteit van Bath.
- In 1994 wordt The Body Shop At Home[™], een aparte tak gericht op verkoop via party's, opgericht in het Verenigd Koninkrijk. Canada volgt in 1995, Australië in 1997, Ierland en de VS in 2001, en Duitsland in 2006.
- In 1995 en 1997 wordt het *Values Report*, het sociaal- en milieujaarverslag van The Body Shop door het Milieuprogramma van de Verenigde Naties erkend als baanbrekend en op de eerste plaats gezet in hun rangschikking van internationale milieujaarverslagen van bedrijven.

- In 2001 lanceert The Body Shop in de Verenigde Staten haar eerste loyaliteitsprogramma voor klanten. Dat is zo populair dat het nu loopt in diverse landen over de hele wereld. Het heet Love Your Body™ en geeft klanten recht op 10% korting op hun aankopen, cadeautjes en een verjaardagscadeautje, en andere exclusieve voordelen voor leden.
- In 2002 voert The Body Shop wereldwijd campagne met Greenpeace International ter promotie van duurzame energie. Het hoogtepunt is het aanbieden van meer dan 6 miljoen handtekeningen van klanten aan de wereldtop voor duurzame ontwikkeling in Johannesburg. We verdiepen onze betrokkenheid bij duurzame ontwikkeling door te investeren in duurzame energie, door projecten te financieren voor de optimalisering van het rendement van energie in ontwikkelingslanden en door gerecycled materiaal te verwerken in onze verpakkingen.
- In 2003 lanceert The Body Shop 'Stop huiselijk geweld', een wereldwijde campagne om een halt toe te roepen aan huiselijk geweld. Deze campagne is een uitbreiding van een campagne die al een tiental jaar loopt in een aantal landen waar wij gevestigd zijn, zoals Canada, de VS en West-Maleisië. De campagne heeft als doel informatie te verstrekken over huiselijk geweld, geld in te zamelen ten behoeve van de ondersteuning van organisaties die hulp verlenen aan slachtoffers van huiselijk geweld, en ervoor zorgen dat onze klanten en medewerkers geïnformeerd worden over hulp die beschikbaar is.
- Op 12 juli 2006 wordt The Body Shop onderdeel van de L'Oréal Group. Het bedrijf behoudt daarbij haar unieke identiteit en bedrijfsfilosofie, en het internationale hoofdkantoor blijft gevestigd in Engeland. Het heeft een zelfstandige status binnen L'Oréal en wordt geleid door het bestaande managementteam van The Body Shop, dat rechtstreeks rapporteert aan de bestuursvoorzitter van L'Oréal, Jean-Paul Agon.

www.thebodyshopinternational.com; 2008

The Body Shop® is a registered trademark of The Body Shop International plc, UK.

Bijlage II: Vragenlijst

Vragenlijst interviews

Winkel:	
Datum:	
Tijd:	

Het idee is een beter beeld te krijgen van medewerkers die lang in dienst blijven bij The Body Shop. Dit beeld kan voordeel opleveren bij het werven & selecteren van nieuwe medewerkers.

Het gesprek wordt opgenomen op band zodat ik later alles uit kan werken. De transcripties zullen geanonimiseerd worden zodat je naam niet verbonden zal worden aan de resultaten. Wees zo open mogelijk en beschouw mij als een volledige buitenstaander die niks van de organisatie weet zodat je zoveel mogelijk nog moet vertellen en uitleggen.

Eerste vraag:

Vertel; hoe ben je bij The Body Shop terecht gekomen?

Specifieker:

Waarom ben je bij The Body Shop gaan werken? Wat was de reden?

Heb je twijfels gehad om er te gaan werken en zo ja wat waren die?

Wat heeft dan toch de doorslag gegeven?

Wat is nu je motivatie om bij The body Shop te blijven werken?

Wat kenmerkt jouw dienstverband met The Body Shop?

In hoeverre wordt je door je werk gemotiveerd?

Werk je om te leven of leef je om te werken?

Welke persoonlijke interesses vindt je in je werk?

Welk belang heb je bij het werken?

Concreet op topics:

Als je mag kiezen:

Waarom:

Hoe belangrijk/hoeveel waarde:

<p>Extrinsieke motivatie Opmerkingen:</p>	<p>Motivatiefactor</p> <ul style="list-style-type: none">• beloning,• status,• acceptatie,• goede werkomstandigheden,• promotie,• goede promotiekansen,• beloning,• waardering,• salaris,• opbrengsten buiten het werk• carrière kansen• straf• fysieke werkomstandigheden• zekerheid• zekerheid niet ontslagen te worden• niet veel spanning• goede werktijden• goede garantieregeling• erbij horen• erkenning• werk waar de mensen in het algemeen waardering voor hebben.
<p>Intrinsieke motivatie Opmerkingen:</p>	<ul style="list-style-type: none">• plezier,• uitdaging,• zelfontplooiing,• zelfverwezenlijking,• zelfwaardering,• betrokkenheid,• prestatie,• ervaring opdoen,• succes,• het leveren van prestaties,• het dragen van verantwoordelijkheid,• een verantwoordelijke functie,• interessante functie,• een functie waar je je capaciteiten kunt benutten,• synergie,• werk dat nuttig is voor de maatschappij,• een werkkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken,• centrale plek van het werk,• prettig werk,

	<ul style="list-style-type: none"> • uitdagend werk, • uitdagende doelen, • kwaliteit van het werk, • erkenning niet financieel, • erkenning van senior medewerkers, • beloning wordt toegekend als dit ook verdiend is, • werken om het werk zelf, • motivatie door het werk zelf, • de mogelijkheid initiatief te tonen, • autonomie, • respectvolle behandeling, • betrokkenheid van de werkgever, • omgeving, • steun is beschikbaar • vertrouwen, • betrouwbare en geloofwaardige organisatie.
<p>PSM Opmerkingen:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • people en planet in organisatie doelen <p>Interesse voor beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiek is een vervelend woord (omgedraaid). • Het geven en nemen van publiek beleid maken trekt mij niet aan (omgedraaid). • Politieke figuren interesseren me niet (omgedraaid). <p>Streven om algemeen belang te dienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onbaatzuchtig draag ik bij aan mijn gemeenschap. • Betekenisvolle publieke service is erg belangrijk voor mij. • Ik zou het liefst zien dat publieke figuren doen wat het beste is voor de gemeenschap ook al tast het mijn eigen belangen aan. • Ik zie publieke service als mijn plicht. <p>Medeleven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het is moeilijk voor mij om mij emotioneel in te houden als ik mensen zie lijden. • Ik wordt er bij de dagelijkse gang van zaken regelmatig aan herinnerd hoe afhankelijk we allemaal zijn van elkaar. • Ik heb weinig medeleven met mensen in nood die onwillig zijn om de eerste stap te nemen zichzelf te helpen (omgedraaid).

Laatste vraag:

Wat is een typische The Body Shop medewerker?

Wat doet die persoon?

Wat voor karakter?

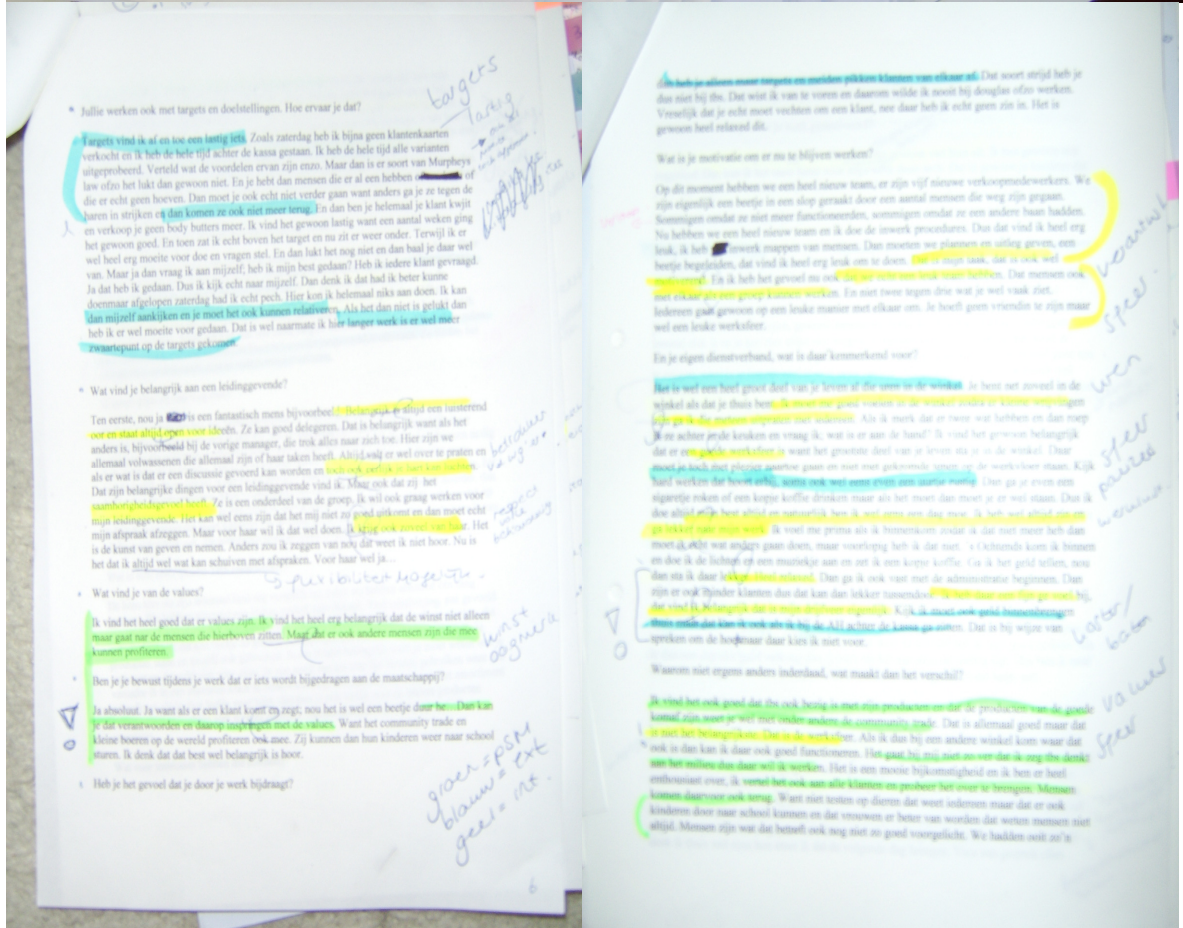
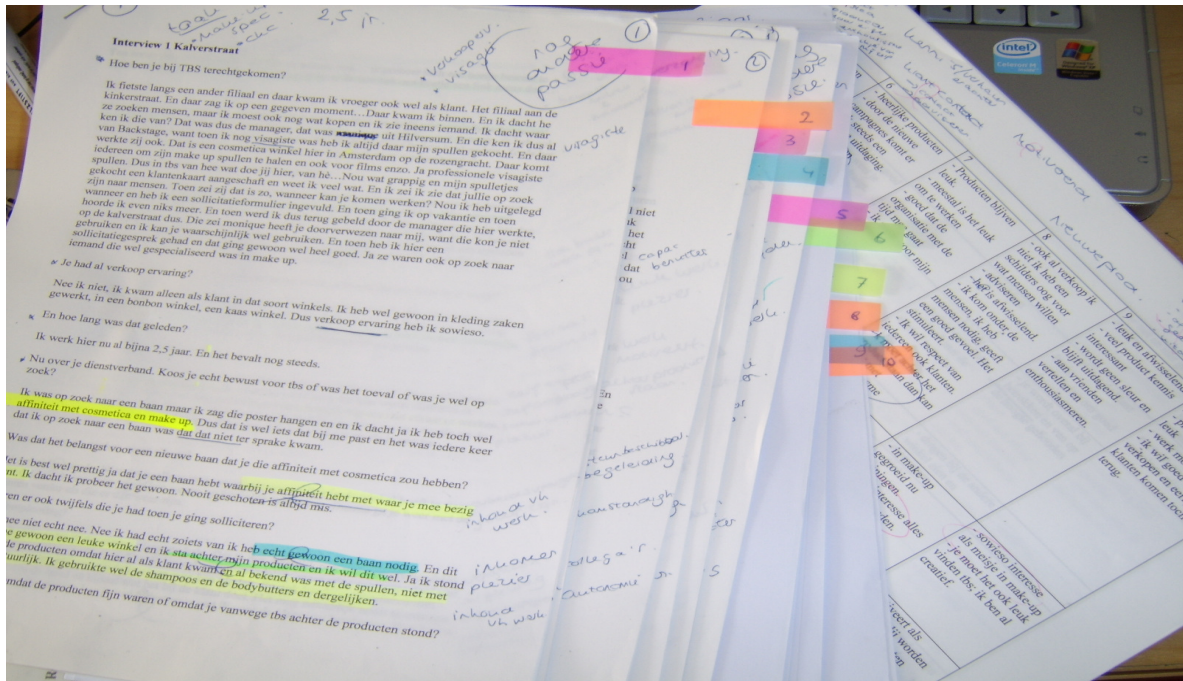
Welke interesses?

Hoe werkt die persoon?

Wat vind deze persoon belangrijk aan het werk?

Bedankt voor de medewerking! Het zal voor mijn afstudeeronderzoek waardevol zijn, maar ook voor het advies dat ik zal schrijven voor de organisatie.

Bijlage III: Analyse- en transcriptiefoto



Analysetabellen en geanalyseerde transcripties: de kleuren blauw, geel en groen geven respectievelijk extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en public service motivation weer.

Bijlage IV: Paper

Publieke Dimensie SHRM; Master onderzoek 2008

Inleiding

Binnen de Master opleiding Strategisch Human Resource Management, Utrechtse school voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, vormt de publieke dimensie een belangrijk onderdeel.

In het paper zal aan de hand van diverse literatuur antwoord worden gezocht op de vraag wat er publiek is aan The Bodyshop? Daarnaast wordt ingegaan op de vraag in hoeverre social legitimacy een doelstelling is van het HR-beleid van The Bodyshop vooral met betrekking tot het organisatie vraagstuk in deze scriptie? En tot slot welke punten ten aanzien van het vraagstuk en diens publieke dimensie ter discussie kunnen worden gesteld? Met deze vragen wordt het in deze scriptie onderzochte vraagstuk geplaatst binnen de context van de Bestuurs- en Organisationswetenschappen van de Universiteit Utrecht.

De kernwaarden van The Bodyshop:

“All our products are made with a love of life, respect for the world we live in, a spirit of individuality, and commitment to trading fairly. In a word, passion.”



Figuur. 1

Het ‘publieke’ van The Bodyshop identiteit

In de oratie van Leisink (2005:9) komt naar voren dat waarom publieke issues niet alleen betrekking hebben op de publieke sector zoals deze afgebakend wordt door Noordegraaf (2004), maar invloed hebben op een grotere groep. Dat wil zeggen dat ook organisaties buiten de door Noordegraaf (2004) afgebakende publieke sector te maken hebben met maatschappelijke belangen en - verantwoordelijkheden. Rainey (2003) stelt dat de vanuit de organisatiewetenschap een generic approach wordt gehanteerd voor publieke en private organisaties. In zijn boek, ‘*Understanding and managing public organizations*’, zet Rainey

(2003:75-76) een aantal karakteristieken van publiek management en publieke organisaties uiteen. Echter, hieruit wordt blijkt ook dat een grove tweedeling tussen publiek en privaat niet nuttig is.

De wijze waarop The Bodyshop als private organisatie met haar maatschappelijke belangen en - verantwoordelijkheden om gaat komt voort uit haar oorsprong. Zij vindt haar oorsprong in vijf core waarden, zie figuur 1. Alle organisatiedoelstellingen zijn gekoppeld aan de waarden van welke de overkoepelende slogan luidt; 'Made with passion'. The Bodyshop is echter een private organisatie waarvan enkele omgevings- en organisatiefactoren meer een publieke achtergrond hebben, waardoor tevens blijkt dat de grove tweedeling tussen privaat en publiek niet opgaat.

Een artikel van Noordegraaf & Teeuw (2003) gaat op de publiek - privaat verdeling in met het artikel '*publieke identiteit*'. In dit artikel behandelen de schrijvers het thema identiteitsdenken. De organisatie-identiteit wordt volgens hen bepaald door waar de organisatie voor staat en wat de fundamentele waarden zijn. Zo zijn de waarden van The Bodyshop volgens de gedachtegang van Mintzberg et al. (1998) een strategie die perspectief biedt (in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Noordegraaf & Teeuw (2003) stellen daarnaast dat volgens Twist & Veeneman (1999) deze waarden de organisatie een 'typische' corporate identity en reputatie geven die inzicht bieden in de competitieve voordelen van de waarden. Voornamelijk de maatschappelijke functie van de organisatie-identiteit (Noordegraaf & Teeuw, 2003) speelt een belangrijke rol bij The Bodyshop. Het geeft deze organisatie een plaats tussen concurrenten en geeft velen een specieke reden om er te willen werken.

Na een bespreking van publieke en private identiteitskenmerken komen Noordegraaf & Teeuw (2003) tot een onderverdeling van vier organisatorische posities. Als de vier posities worden voorgesteld verdeeld door twee assen, namelijk publiek-privaat en publieke-private identiteit, kan The Bodyshop worden gepositioneerd. The Bodyshop is met haar private bestaan en maatschappelijke waarden niet zomaar 'in een hokje' te positioneren. Duidelijk is dat de organisatie met haar winstoogmerk onder de verticale as valt. Echter de positionering tussen publieke identiteit en private identiteit wordt lastiger, maar neigt het meest naar de publieke identiteit. De organisatie neemt een maatschappelijke positie in als je kijkt naar het bestaansrecht van de organisatie. Diens kenmerken duurzaam en verantwoord ondernemen zijn bij The Bodyshop een belangrijke voorwaarde voor de productie, inkoop en verkoop van cosmetica.

De maatschappelijke functie van identiteit heeft volgens Noordegraaf & Teeuw (2003) betrekking op de maatschappelijke oriëntatie van bedrijven. Dit laatste wordt de laatste jaren met name *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* genoemd. MVO is volgens de schrijvers ontstaan door maatschappelijke druk (Noordegraaf & Teeuw, 2003). The Bodyshop is een private organisatie die aan deze trend is voorafgegaan en een maatschappelijke positie in neemt. De positie is ingenomen zonder de druk vanuit de maatschappij. De organisatie is in 1976 opgericht in Brighton (Engeland) door Dame Anita Roddick, waarbij zij de titel 'Dame' in 2003 ontving voor haar diensten en inzet op het gebied van retail, milieu en liefdadigheid.

Organisatiedoelstellingen

Door haar strategie kan The Bodyshop strategische problemen waarmee ze in haar omgeving te maken heeft oplossen en aangaan. Strategie is een samenstelling van strategische keuzes en strategisch management is daarom een proces om doelen te stellen (Boxall & Purcell, 2003:46). Boxall & Purcell (2003) stellen dat de strategie van de organisatie consequenties heeft voor de toekomst van de organisatie. Daarbij komen twee ultieme 'business goals' kijken, die tevens twee fundamentele problemen voor de organisatie kunnen betekenen als zij niet bereikt worden.

Het belangrijkste probleem is het probleem van '*viability*', wat het kunnen bestaan en voortbestaan van de onderneming betekent. Boxall & Purcell (2003) stellen dat een organisatie om '*viable*' te zijn een goede samenstelling van organisatiedoelen moet hebben, hoewel deze samenstelling niet vanzelfsprekend de juiste is. Drie kritische elementen voor '*viability*' - zoals Boxall & Purcell (2003:31) geschikte mensen, gepaste organisatie doelen en relevante '*non-human resources*' noemen - zijn een complexe en ambigue samenstelling.

Het tweede probleem van het '*sustained competitive advantage*' houdt in dat een organisatie een blijvend concurrentievoordeel behaalt. In dit voordeel is het van belang dat de organisatie voor bepaalde basiscondities gaat waarmee ze zich gelijk maken aan andere organisaties, waarmee dit nog niet wil betekenen dat ze beter zijn dan anderen. Dit laatste probleem geldt wellicht voor The Bodyshop in het bijzonder, daar The Bodyshop een organisatie is waar financiële middelen niet in overvloed aanwezig is om concurrerend te blijven. Juist door middel van haar waarden tracht deze organisatie onderscheidend te blijven en haar bestaan te verzekeren.

Deze waarden van The Bodyshop zijn de leidende doelstellingen naast de winstdoelstelling van de organisatie. De doelen die aanpak- en tegengaan van maatschappelijke problematiek

nastreven zijn lastig te sturen op organisatie effectiviteit in combinatie met winstdoelen op de lange termijn (Rainey, 2003:135). Voornamelijk in de winkels is sprake van een hoge druk om verkoop targets halen. Een pervers effect daarvan kan zijn dat de waarden uit het oog worden verloren op decentraal niveau.

Het competing values framework van Quinn & Rohrbaugh (1983) vult de voorgaande rationalistische - doelbenadering aan door in kaart te brengen welke doelen door de organisatie worden benadrukt. Daarbij is het idee dat verschillende modellen aanwezig kunnen zijn en daartussen dus geen keuze gemaakt hoeft te worden. Het framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983) laat zien dat het hanteren van spanningen tussen waarden een organisatie typeert op bepaalde dimensies. The Bodyshop is met haar waarden hoofdzakelijk gefocust op externe productiviteit om toch de targets te behalen, maar ook op ontwikkeling van mens en maatschappij die vanuit de organisatiewaarden (intern) voortkomen.

Het framework zegt echter enkel iets over het type organisatie, maar brengt de conflicterende doelen niet in kaart. Rainey (2003) stelt dat het competing values framework een interessante benadering is voor publieke organisaties om hun doelen in kaart te kunnen brengen. Hoewel hij daartegenover de balanced score card van Kaplan & Norton (1996, 2000) stelt. Volgens dit model kan in kaart gebracht worden wat de conflicterende doelen zijn waardoor hiertussen een balans gevonden kan worden. Boxall & Purcell (2003) zetten echter een kritische noot bij Kaplan & Norton (1996) met hun 'balanced scorecard'. Volgens de auteurs focussen Kaplan & Norton (1996) zich enkel op het 'profit' aspect en hebben daarmee geen oog voor het personeelsbeleid deel dat zich richt op maatschappelijke verantwoordelijkheid (Leisink, 2005:8).

Strategisch Human Resource Management en social legitimacy

Voor The Bodyshop is juist de balans tussen winst en maatschappelijke verantwoordelijkheid belangrijk. De organisatie erkent in haar 'individual stakeholder accounts' het belang van stakeholders voor de organisatie. De 'values reportings' zijn uitgewerkt per stakeholder groep. De stakeholders hebben een groot aandeel in de rapportages door middel van stakeholder panels waarbij wordt nagegaan of genomen belangenafwegingen ook daadwerkelijk stroken met de waarden. Op deze wijze wordt intern de vraag beantwoord of er gebeurd wat de organisatie zegt dat ze doen. Dit sluit dan ook aan bij het stakeholderprincipe, waarbij de organisatie belangen van diverse stakeholders tegen elkaar afweegt en op basis daarvan verantwoorde beslissingen neemt (Boxall & Purcell, 2003:213). Extern is The Bodyshop een open organisatie in de zin van de betekenis van Kaptein & Wempe (2003) die stellen dat

openheid meer is dan transparantie. Dat wil zeggen dat The Bodyshop aantoonde in haar openheid dat zij openstaat voor maatschappelijke ontwikkelingen en noden en dus verantwoord onderneemt (Kaptein & Wempe, 2003:4).

The Bodyshop ziet de medewerker als stakeholder tevens als belangrijkste uitdrager van haar waarden. De waarden van The Bodyshop worden door middel van training aan iedere medewerker bijgebracht. Iedere medewerker heeft een 'values training programme' gevolgd om de waarden om te leren zetten in actie. Daarnaast wordt vooral door middel van dialoog met de stakeholder behoud van de waarden en daarmee ook verbetering van de organisatiedoelstellingen nagestreefd.

Organisatie doelstellingen bestaan volgens Boxall & Purcell (2003:6-14) uit HR doelstellingen en niet-HR doelstellingen. Daarmee kan de organisatie voortbestaan en blijvend concurrentievoordeel behalen. Het managen van deze HR doelstellingen is strategisch human resource management in de organisatie. Om bij te kunnen dragen aan het voortbestaan van de organisatie en het behalen van blijvend concurrentievoordeel zal SHRM zich bezig moeten houden met drie aspecten, namelijk arbeidsproductiviteit, organisatie flexibiliteit en de maatschappelijke legitimiteit van de onderneming.

Het laatste aspect wordt door Boxall & Purcell (2003: 12, 244) uitgewerkt in een '*triple bottom line*' waarbij de organisatie in het strategische beleid naast 'profit' ook rekening houdt met 'people' en 'planet'. The Bodyshop koppelt haar strategische beleid direct aan people en planet. Alle producten die verkocht worden leveren een bijdragen aan de maatschappij voor de mens of het milieu.

In de strategische HR doelstellingen voor 2008 is zeer concreet opgenomen dat de organisatie 'alle HR Global Values Targets koppelt aan een van de vijf kern waarden op een nauwkeurig bepaalde wijze om te verzekeren dat de organisatie tegemoet komt aan de sociale & maatschappelijke doelstellingen van het bedrijf. Hoewel alle HR targets vallen onder het aanmoedigen van productiviteit en organisatie groei is ziet de organisatie mogelijkheden in het koppelen van sociale & maatschappelijke targets aan het ultieme business goal, *viability* (Boxall & Purcell, 2003). In deze HR doelstellingen wordt erkend dat zich een steeds meer ethisch- & waardegedreven trend voordoet waarin de organisatie op dit moment opereert. De organisatie stelt zich dan ook ten doel om;

- het aantal hybride bedrijfsauto's te verhogen naar 50%,
- in de globale beloningsfilosofie per land vast te stellen wat een leefbaar inkomen is,

- het geëxpliciteerde Global Competency Framework op te frissen en aan te vullen met expliciete gedragingen volgens de organisatie waarden,
- promotie en aandacht te vragen voor de Global L'Oréal Business Code of Ethics,
- diversiteit van medewerkers te monitoren door een nieuw aan te schaffen systeem op geslacht, leeftijd, nationaliteit, etniciteit, beperkingen en taalvaardigheid. Met daarop gestelde targets die consequent geëvalueerd worden op de voortgang.

Organisatie vraagstuk

Een ander belangrijk onderwerp voor de Global HR doelstellingen is recruitment & selection. Een onderdeel hiervan is dat het The Bodyshop Profile wordt geïmplementeerd zodat mensen daarop kunnen worden geworven. Daarnaast wil de organisatie haar wervingsprocedure structureren. De wervingsprocedure voor de Benelux is gestructureerd, maar daar is tevens een vraag mee gerezen. Deze procedure is doorgevoerd, maar vanuit HR is de vraag gekomen of deze nog verder geoptimaliseerd kan worden zodat kosten verlaagd kunnen worden. Naar eigen bevindingen door observaties in de organisatie en gesprekken met shopmanagers is duidelijk geworden dat een lang blijvende medewerker echt de 'passie' van The Bodyshop heeft. Tijdens de werving & selectiefase is het moeilijk in te schatten waar medewerkers met die passie te vinden zijn of ze het in zich hebben. Daarmee heeft het organisatie vraagstuk ten aanzien van kennisverwerving betreffende de arbeidsmotivatie van lang in dienst blijvende medewerkers van The Bodyshop een publieke dimensie.

Het publieke aan dit organisatievraagstuk begint bij een onderwerp dat vele jaren onderzocht is, namelijk de Person-Environment fit. Door Kristof-Brown et al. (2005:281) wordt het begrip breed gedefinieerd als de overeenstemming tussen het individu en de werkomgeving die voortkomt uit beide karakteristieken die goed matchen. Binnen dit fenomeen hebben zich enkele soorten fit gevestigd waarvan de Person-Organization fit er één is. Kristof (1996) en Verquer et al (2003) hebben binnen deze P-O fit de waarden van organisatie en individu als operationalisatie op de kaart gezet. Het idee van Cable & Judge (1996:294) is dat mensen die op zoek zijn naar werk een voorkeur hebben voor organisaties met eigenschappen die in lijn zijn met hun eigen karakteristieken. Zij zien ook de waarden van de organisatie als een belangrijk aspect waarmee het individu en organisatie direct en betekenisvol vergeleken kunnen worden (Cable & Judge, 1996:295). Eerder al is aangetoond dat de waarden van The Bodyshop die aan de basis van de organisatie liggen een overduidelijke publieke dimensie hebben. Vanuit dit standpunt kan gekeken worden naar de vraag hoe medewerkers geworven

en geselecteerd kunnen worden. Mijns inziens kan dit door te gaan kijken naar de fit tussen de waarden van de organisatie en de lang blijvende medewerker, zoals dit in de organisatie 'de passie' wordt genoemd.

De passie is door de eerder gesproken medewerkers meerdere malen omschreven als de link tussen de organisatie en een lang blijvende medewerker van The Bodyshop. Als deze passie in deze scriptie is onderzocht door het uit te werken in arbeidsmotivatie van de lang in dienst blijvende verkoop medewerkers van bij The Bodyshop, kan met deze kennis beter geworven, geselecteerd en daarmee verloop tegengegaan worden.

Om bij een organisatie te werken is er sprake van bepaalde arbeidsmotivatie. Een belangrijk motief wat ter sprake en zelfs onderscheidend zou kunnen zijn voor medewerkers van The Bodyshop is de Public Service Motivation. Dit motief is naast extrinsieke en intrinsieke motivatie een reden om ergens te willen werken. Rainey (2003:243) stelt dat iemand met deze motivatie werkt vanuit een bepaalde ethiek en met een wil om iets bij te dragen aan de maatschappij. De toevoeging van Public Service Motivation aan de eerder genoemde P-O fit met de organisatie waarden als uitgangspunt geeft weer dat de publieke dimensie een prominent onderwerp is voor deze scriptie.

Hypothetisch gezien zouden dus medewerkers van The Bodyshop ook een behoefte hebben om (naast hun extrinsieke en intrinsieke motivatie) iets bij te kunnen dragen aan de maatschappij. Opvallend is dat deze waarden niet terug komen in de werving & selectieprocedure. Opvallend is zelfs dat men in de organisatie criteria als de onderscheidende waarden van The Bodyshop heeft laten varen om voldoende mensen binnen te kunnen halen. De vraag of dit wel de juiste beslissing is, is hier uiteraard op zijn plaats. Leidinggevenden weten niet waar ze op in moeten spelen bij het aantrekken en selecteren van nieuwe medewerkers, omdat zij geen expliciete gegevens hebben betreffende de arbeidsmotivatie van medewerkers om bij The Bodyshop te komen en blijven werken.

Integratie van organisatiedoelen

De 'best fit' benadering wordt ook wel de contingentie school van SHRM genoemd. Binnen deze benaderingen zijn er twee soorten van 'fit', namelijk de 'external fit' en de 'internal fit'. 'Fit' houdt in dat de HR strategie effectiever zal zijn als het op de juiste manier geïntegreerd wordt in de specifieke organisatie- en de bredere omgevingscontext (Boxall & Purcell,

2003:47). Boxall & Purcell (2003) beschrijven de 'internal fit' als horizontale integratie waarbij diverse beleidsterreinen aan de orde gesteld worden. De verschillende HRM instrumenten moeten op de juiste wijze op elkaar aansluiten om bij te kunnen dragen aan de organisatie strategie. Daarnaast is de 'external fit' de verticale integratie waarbij de HR strategie en de organisatie strategie worden op elkaar worden afgestemd om competitief te kunnen zijn. Dit laatste is wat er bij The Bodyshop ontbreekt aan consistentie, namelijk de uitvoering van de werving & selectie ten opzichte van de waarden van de organisatie.

Conclusie

Geconcludeerd mag worden dat The Bodyshop een private organisatie is met een overduidelijke publieke dimensie door haar vijf waarden als grondbeginselen. Hiermee heeft de organisatie voornamelijk in haar externe omgeving een publieke identiteit. Echter intern is gebleken dat er op HR vlak met betrekking tot de organisatie waarden en werving & selectie geen overeenstemming is, dat wil zeggen dat de organisatie strategie wellicht niet voldoende verticaal geïntegreerd is.

Strijdige doelen

The Bodyshop kenmerkt zich door de complexe combinatie van winst maken en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De medewerker en de te behalen cost effectiveness zijn een belangrijke kwestie bij deze organisatie. Het sturen op winsttargets heeft zoals eerder genoemd als pervers effect dat de waarden op decentraal niveau uit het oog verloren worden. Mijns inziens heeft dit als resultaat dat de organisatie met haar werving & selectie niet onderscheidend is - dus zonder 'competitive advantage' - en dat hiermee op de lange termijn wellicht de 'viability' in gevaar kan komen doordat er veel verlies wordt geleden op verloop en productiviteit verlies door tekort aan personeel en demotivatie.

Concluderend mag gesteld worden dat een publieke dimensie in een private organisatie in dit geval voor een complex vraagstuk zorgt.

Literatuurlijst Paper Publieke Dimensie SHRM

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*, Hampshire/New York: Palgrave-Macmillan.
- Cable, D.M. & Judge T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behaviour and human decision processes*, 67 (3), 294-311.
- Kaptein, S.P. & Wempe, J.F.D.B. (2003), De open onderneming; Een maatschappelijk vraagstuk. *Oratie*; Erasmus Universiteit Rotterdam.
(<http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/305/Oratie%20Kaptein%20Wempe%20V20030227%20final.pdf>)
- Kristof, A.L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel psychology*, 49 (1), 1-49
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R., Johnson, R.C. (2005), Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58, 281-342.
- Leisink, P. (2005). Organisaties en het maatschappelijke belang van personeelsbeleid. *Oratie*; Bestuurs- & Organisatiewetenschappen aan de Universiteit Utrecht.
- Noordegraaf, M. (2004), *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003), Publieke identiteit. *Bestuurskunde*, 12, 1, 2-13.
(<http://www.bestuurskunde.nl/publicaties/bestuurskunde.php?artikel=2003,1,12,1,1>)
- Rainey, H.G. (2003), *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass/John Wiley. Third Edition.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.A. (2003), A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behaviour*, 63, 473-489.

Internet

- http://www.thebodyshopinternational.com/NR/rdonlyres/124F1890-790F-4ECA-BA1A-D1D4536BC1FB/0/Employees_ISA_2004.pdf, 1 maart 2008

Bijlage V: Analyseschema's

- **Extrinsieke motivatie**
- **Intrinsieke motivatie**
- **Public Service Motivation**

Extrinsiek	1	2	3:	4	5
Financieel					
Verhouding Salaris - kennis - values					
Targets					
Werkomstan digheden - tijden - fullparttime - pauzes - vrije dagen - locatie - regels - combinatie gezin/werk					
Werken om te leven: zekerheid					
Uitdaging/do el: status promotie					
Werkdruk					
Extra's					

Intrinsiek	1	2	3	4	5
Product/ inhoud van het werk					
Affiniteit interesse door product/beroep					
Klant					
Kennis uitdragen					
Autonomie					
Creativiteit' <ul style="list-style-type: none"> • Experimenteren • uitvinden 					
Eigen verantwoordelijkheid					
Uitdaging/doel <ul style="list-style-type: none"> • persoonlijk groei • inhoudelijk : ontwi 					

kkele n, ontpl ooiën <ul style="list-style-type: none"> • succe s vd winke l 					
Collega's					
Sfeer					
Collectief vs individualisti sch					
Teamcultuur					
Werklust/pl ezier					
Betrokkenhei d: werk mee naar huis, tov <ul style="list-style-type: none"> • winke l • team 					
Begeleiding					
Leidinggeve nde - betrokkenhe id wg'er Respectvolle behandeling					
Waardering					

PSM	1	2	3	4	5
Bewustzijn: <ul style="list-style-type: none"> • Goede doelen • politiek • milieu actief 					
Bewust bijdrage door werk					
Bewust voor sollicitatie					
Bewustzijn ontstaan door werken bij tbs					
Achter product staan					
Iemand een goed gevoel geven					
Values					
Campagnes					
Make-up lijn					
Commerciëler					
Verhouding values/ salaris					