

**Studie naar de invloed van interne communicatie op
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organiseringswetenschap



Universiteit Utrecht

Jasper Kimenai

Utrecht 2007

**Studie naar de invloed van interne communicatie op
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Scriptie Master Communicatie, Beleid en Management

Bestuurs- & Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht, september 2007

Naam: Jasper Kimenai

Studentnummer: 0371173

Adres: Twijnstraat 62 Bis

3511 ZM Utrecht

Voorwoord

Deze scriptie beschrijft een kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd ter afronding van de Master Communicatie, Beleid en Management aan de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Bij het zoeken naar een onderwerp en organisatie heb ik bewust nagedacht over een aantal zaken. Allereerst was ik geïnteresseerd geraakt in het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Het liefst wilde ik binnen een organisatie onderzoek doen waarin MVO sterk ontwikkeld is, waardoor ik de mogelijkheid zou krijgen te constateren wat het betekent om binnen een organisatie een MVO-beleid te voeren. Ten tweede wilde ik een kwalitatief onderzoek houden. Tijdens de afronding van mijn Bachelor heb ik een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Nu leek me juist het doen van kwalitatief onderzoek een geschikte afwisseling. Ten slotte zocht ik een organisatie die transparant en toegankelijk zou zijn, waarbinnen het uitvoeren van interviews binnen het tijdsbestek van de Master zou passen. Uiteindelijk ben ik in januari met Rabobank Nederland in contact gekomen over het uitvoeren van een afstudeeronderzoek. De vraag vanuit de Rabobank richtte zich op de interne communicatie over MVO tussen leidinggevenden/ MVO – coördinatoren naar de medewerker. Deze opdracht sloot perfect aan bij de wensen die ik vooraf geformuleerd had.

Zonder de hulp van een aantal mensen was het uitvoeren van dit onderzoek niet mogelijk geweest. Ik wil daarom mijn afstudeerbegeleidster vanuit de opleiding, mevrouw dr. P. Hörmann, hartelijk danken voor de inbreng en feedback tijdens de scriptiebijeenkomsten en de gevoerde gesprekken. Haar inbreng heeft ervoor gezorgd dat ik gestimuleerd en uitgedaagd werd het onderzoek binnen de gestelde termijn af te ronden. Daarnaast wil ik mijn praktijkbegeleiders binnen Rabobank Nederland, de heren drs. B. Taverne en dr. R. de Wilde hartelijk danken voor hun tijd, moeite, energie en tips tijdens de totstandkoming van dit onderzoek. Ten slotte dank ik alle respondenten die betrokken waren bij de interviews. Zij hebben mij belangrijke inzichten en informatie gegeven.

Jasper Kimenai

September 2007

Inhoudsopgave

<i>Titel</i>	<i>Pagina</i>
Samenvatting.....	1
Inleiding.....	3
1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	8
1.1 Opkomst van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	8
1.2 Belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	9
1.3 Definitie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	10
1.4 Triple P-benadering.....	11
1.5 Fases in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	12
1.6 Betekenisgeving rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen...13	
1.7 MVO-bewustzijn.....	15
2 Communicatie in organisaties.....	17
2.1 Omschrijving interne communicatie.....	17
2.2 Functies interne communicatie.....	21
2.2.1 Procesfunctie.....	22
2.2.2 Communicatie als smeermiddel.....	25
2.2.3 Communicatie als bindmiddel.....	31
2.3 Ruis in het communicatieproces.....	33
3 MVO-beleid Rabobank Nederland.....	35
3.1 MVO-doelstellingen.....	35
3.2 MVO-filosofie.....	35
3.3 Communicatiemiddelen.....	36
3.4 Rollen.....	36
4 Empirisch onderzoek.....	38
- 4.1 Methoden van onderzoek.....	38
- 4.2 Beschrijving topiclist.....	39
- 4.3 Betrouwbaarheid.....	41
- 4.4 Validiteit.....	41

5 Analyse en resultaten empirisch onderzoek.....	42
6 Conclusie.....	64
7 Aanbevelingen.....	71
8 Discussie en suggesties vervolgonderzoek.....	76
Bibliografie.....	78

Bijlagen

Bijlage 1: Organigram Rabobank Groep.....	81
Bijlage 2: Interne communicatie over MVO.....	82
Bijlage 3: Topiclist interview.....	83
Bijlage 4: Brief MVO-coördinatoren.....	84

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft exploratief kwalitatief onderzoek naar de invloed van interne communicatie op het Maatschappelijk Verantwoord bewustzijn van medewerkers in een organisatie. Het empirisch gedeelte van dit onderzoek is uitgevoerd binnen vier directoraten van Rabobank Nederland. Met wetenschappelijke kennis is getracht de bevindingen uit de empirie te interpreteren. De vraag van Rabobank Nederland om aanbevelingen te doen ter optimalisatie van de interne communicatie over MVO vormde mede aanleiding tot dit onderzoek.

Doelstelling van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de invloed van interne communicatie, van leidinggevenden en MVO-coördinatoren, op het MVO-bewustzijn van medewerkers binnen vier verschillende directoraten van Rabobank Nederland. Met dit inzicht hopen wij aanbevelingen te kunnen doen ter optimalisatie van de interne communicatie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Rabobank Nederland.

Dit onderzoek zal antwoord geven op de volgende vraagstelling:

Hoe kunnen leidinggevenden en MVO-coördinatoren middels interne communicatie, het MVO-bewustzijn van medewerkers in een organisatie beïnvloeden?

Deze probleemstelling is in het onderzoek opgesplitst in zes deelvragen. Wetenschappelijke teksten hebben duidelijk gemaakt dat interne communicatie drie verschillende functies vervult. Vanuit deze drie functies is er binnen een concrete case study, Rabobank Nederland, onderzoek gedaan naar de interne communicatie rond MVO. Het onderzoek is afgenomen onder zestien respondenten, te weten: vier leidinggevenden, vier MVO-coördinatoren en twaalf medewerkers.

De empirische resultaten toonden aan dat de Rabobank met haar MVO-beleid sterk ontwikkeld is. Dit blijkt uit vier criteria die er door de Cramer & Van der Heijden (2005) zijn opgesteld waarmee de ontwikkeling van MVO beoordeeld kan worden. De Rabobank bevindt zich tussen fase drie en vier. Er zal gewerkt moeten worden aan het interne draagvlak voor MVO vergroten' én 'het ontstaan van gedeelde waarden op MVO gebied'.

Om uiteindelijk zowel fase drie als fase vier af te kunnen ronden, zal er binnen de interne communicatie een accentverplaatsing gerealiseerd moeten worden. Binnen het beïnvloeden van het MVO-bewustzijn zal de aandacht vooral gericht moeten worden op het veranderen van de houding van werknemers ten op zichte van MVO en slecht in mindere mate op het vergroten van kennis over MVO. De situatie waarin de Rabobank zich momenteel bevindt verlangt dat personen met elkaar op een lijn komen te zitten. Met als doel het creëren van een sfeer waarin MVO-bewustzijn verhoogd wordt en mensen gemeenschappelijke waarden en normen gaan delen. Deze sfeer ontstaat vanuit sociale interactie, vanuit het voeren van discussies en tijdens rollenspellen. Om uiteindelijk het MVO-bewustzijn binnen de gehele organisatie te vergroten zal de aandacht zich daarom moeten richten op het proces van gezamenlijke betekenisgeving van medewerkers aan MVO. Binnen dit proces zal de rol van MVO-coördinator groot zijn. Deze persoon zal er voor moeten zorgen dat er voldoende over MVO gecommuniceerd wordt en er voldoende MVO-activiteiten georganiseerd worden om het onderwerp in de hoofden van de mensen te krijgen. Het is vooral het ondernemen van actie en het uitvoeren daarvan waarmee het proces van betekenisgeving tot stand komt. *'The proof of the pudding is in the eating; the meaning is coloured by the specificities of the company at stake'* (Cramer et al., 2004, blz. 220).

Inleiding

"We komen allemaal wel eens mensen tegen die suggereren dat het in een economische dip wel snel afgelopen zal zijn met zo'n luxeonderwerp als MVO. We blijven ze graag vertellen dat ze zich vergissen. Dat MVO een onomkeerbaar proces is. Dat het een onlosmakelijk onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie."

(Joop Wijn, Staatssecretaris van Financiën ontleent uit Moratis & Van der Veen, 2004, pag. 1)

De mening van bovenstaande auteur wordt de laatste jaren steeds meer gedeeld. Het is daarmee niet verwonderlijk dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna aangeduid als MVO) een populair onderwerp geworden is. (Moratis & Van der Veen, blz. IX) De aandacht die MVO heeft gekregen is onder andere te danken aan het inzicht dat MVO op de lange termijn winstgevend zal kunnen zijn voor de onderneming en daarmee de financiële situatie van de organisatie zal doen versterken. Tevens is de aandacht voor MVO gegroeid doordat grote ondernemingen inmiddels verplicht zijn om in hun jaarverslag verantwoording af te leggen over de milieu- en sociale aspecten van hun bedrijfsvoering. (Lambooy, 2006, blz. 5) MVO wordt binnen vele publicaties aangeduid vanuit de Triple P-benadering, berustend op drie pijlers: economische welvaart (Profit), ecologische kwaliteit (Planet) en welzijn (People). Doordat de samenleving bedrijven steeds nadrukkelijker aanspreekt op hun bijdrage aan maatschappelijke welvaart is daarmee het belang van Planet en People in waarde toegenomen. (Cramer, 2001, pag. 4)

Maar wat is MVO precies? De discussie over wat MVO precies inhoudt is nog niet afgerond. Het is zelfs de vraag of er ooit overeenstemming zal ontstaan. Volgens Marrewijk & Werre (2003) bepaalt het karakter van de organisatie welke betekenis er aan MVO gegeven wordt. (Marrewijk & Werre, 2003, blz. 107) Volgens deze auteurs bestaat er geen algemeen geaccepteerde definitie die binnen iedere organisatie toegepast kan worden, MVO is veel meer een 'custom made process'. (Marrewijk, 2003, blz. 107) Verschillende definities van MVO zullen binnen paragraaf 1.3 van dit onderzoeksrapport gepresenteerd worden.

MVO wordt binnen de Rabobank als volgt gedefinieerd: *"door de juiste balans tussen people, planet en profit zorgen we voor een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn"*. (Grenzen Voorbij, 2006) Voor Rabobank betekent MVO: betrokken bankieren. Dat wil zeggen: maatschappelijke betrokkenheid vanuit haar coöperatieve

identiteit. Op deze wijze wil Rabobank met haar bedrijfsactiviteiten bijdragen aan het creëren van lange termijn waarde voor mensen binnen en buiten de onderneming (People), voor het leefmilieu (Planet) en voor de economie (Profit). Anders gesteld: de Rabobank wil bijdragen aan en verantwoording afleggen over een duurzame ontwikkeling van de samenleving in sociale, ecologische en economische zin. Het belang dat Rabobank hecht aan de het creëren van waarde voor de 'Triple P' wordt geïllustreerd door de kernwaarden die men gebruikt in de bedrijfsvoering: respect, integriteit, professionaliteit en duurzaamheid. De maatschappelijke component krijgt binnen de organisatie veel nadruk, doordat men grote waarde hecht aan de belangen van de leden die uit alle delen van de samenleving komen. Vanuit de coöperatieve gedachte gaat de Rabobank in haar besluitvorming de dialoog aan met haar leden. Het inhoudelijke MVO-beleid van de Rabobank uit zich in vele verschillende facetten; van het financieren van windmolenparken tot het duurzaam slopen van het hoofdgebouw. De Rabobank (Groep) bestaat uit lokale banken, Rabobank Nederland en een groot aantal gespecialiseerde dochterondernemingen (zie bijlage 1 voor een schematische weergave van het organigram). Dit onderzoek richt zich op Rabobank Nederland, waar de specialistische deskundigheid van verschillende bedrijfsprocessen ondergebracht is. Er is binnen vier directoraten van Rabobank Nederland onderzoek gedaan. Om de leesbaarheid van onderhavig werkstuk te vergroten, zal voor Rabobank Nederland verder in deze scriptie enkel de naam Rabobank gebruikt worden.

Binnen de Rabobank is in 2005 een onderzoek uitgevoerd naar het MVO-bewustzijn van medewerkers, een zogenaamde 0-meting. Doelstelling van dit onderzoek was antwoord te krijgen op de vraag in hoeverre medewerkers (zowel bij Rabobank Nederland als bij lokale banken) bekend zijn met het MVO-beleid van de Rabobank. Het onderzoek richtte zich op drie onderdelen, waaronder: kennis, houding en gedrag van medewerkers over MVO. Het onderzoek vond plaats onder 304 medewerkers. De belangrijkste eindconclusies waren:

- Door een gebrek aan kennis en een gefragmenteerd beeld van wat MVO is, wordt MVO nog onvoldoende naar gedrag vertaald;
- Er is grote behoefte aan kennis en communicatie over MVO in alle facetten.

Andere aandachtspunten waren: verbetering van de interne communicatie en de rol en het belang van het netwerk van MVO-coördinatoren.

In februari 2007 is er binnen de Rabobank als vervolg op de nul-meting, de één-meting uitgevoerd naar het MVO-bewustzijn van medewerkers. Het onderzoek is uitgevoerd om vergelijkingen mogelijk te maken met tussen de twee onderzoeken. Dezelfde onderzoeksvragen zijn gesteld en hetzelfde aantal respondenten is gebruikt. De belangrijkste eindconclusies waren:

- Van alle medewerkers is bijna de helft van mening dat de hoeveelheid interne informatie over MVO is toegenomen ten opzichte van een jaar geleden. 'Meer communiceren' (via RaboWeb, RaboNieuws en mail), is de meest genoemde aanbeveling ter verbetering van de interne informatievoorziening over MVO. Andere aanbevelingen zijn 'concrete informatie/ beter lokaal toepasbaar', 'breder inzetten, ook onder medewerkers' en 'een aparte MVO-site ontwikkelen'.
- Bewustwording stimuleren, meer communiceren en aandacht voor praktische toepasbaarheid zijn wat betreft de respondenten de manieren om medewerkers meer Maatschappelijk verantwoord te laten handelen in hun dagelijkse werkzaamheden.

Opvallend aan de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken is de aandacht die geschonken wordt aan de rol van interne communicatie. De verwachting is dat door succesvol intern te communiceren, men het MVO-bewustzijn onder medewerkers uiteindelijk zal verhogen. Het MVO-bewustzijn wordt uitgedrukt in termen van kennis, houding en gedrag. Deze verwachting komt overeen met de volgende zienswijze: *'Om MVO succesvol te kunnen implementeren is effectieve interne communicatie van groot belang'* (Moratis & Van der Veen, 2004, pag. 25 en Cramer, 2002, pag. 5). Dit vormt de aanleiding voor de Rabobank om een kwalitatief onderzoek over dit thema te laten houden en daarmee inzicht te verkrijgen in de interne communicatie over MVO.

Binnen de Rabobank wordt er op vele manieren intern over MVO gecommuniceerd (zie bijlage 2). Dit onderzoek zal echter de focus leggen op de interne communicatie over MVO die plaatsvindt tussen de leidinggevende en de medewerker en tussen de MVO-coördinator en de medewerker (in bijlage 2 is dit aangegeven met rode lijnen). De leidinggevende en MVO-coördinator kunnen binnen het directoraat gemakkelijk contact onderhouden met de medewerker. Daarom bestaat de verwachting dat de mate van invloed van zowel de leidinggevende als de MVO-coördinator in het beïnvloeden van MVO-bewustzijn van medewerkers groot zou kunnen zijn.

Het is de bedoeling dat dit onderzoek zal bijdragen aan het vergroten van zowel empirische als wetenschappelijke kennis over het intern communiceren van MVO. Empirische data worden vergaard met behulp van de uitkomsten uit de interviews. Wetenschappelijke kennis zal worden vergroot doordat theorieën over interne communicatie aan literatuur over het onderwerp MVO worden gekoppeld. In dit onderzoek zullen de onderstaande doelstelling, vraagstelling en deelvragen behandeld worden.

Doelstelling van het onderzoek

Het verkrijgen van inzicht in de invloed van interne communicatie, van leidinggevenden en MVO-coördinatoren, op het Maatschappelijk Verantwoord bewustzijn van medewerkers binnen vier verschillende directoraten van Rabobank Nederland. Met dit inzicht hopen wij aanbevelingen te kunnen doen ter optimalisatie van de interne communicatie over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Rabobank Nederland.

Vraagstelling

Hoe kunnen leidinggevenden en MVO-coördinatoren middels interne communicatie, het MVO-bewustzijn van medewerkers in een organisatie beïnvloeden?

De deelvragen

- Welke kenmerken heeft het MVO-beleid van de Rabobank?
- Waar staat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen voor?
 - o Wat wordt er onder MVO verstaan?
 - o Wat betekent MVO in de werkzaamheden van leidinggevenden, MVO –coördinatoren en medewerkers?
 - o Welke prioriteit heeft MVO binnen het directoraat?
- Welke communicatiemiddelen worden gebruikt om MVO over te brengen?
- In welke richting verloopt de interne communicatie over MVO ?
- Hoe ziet de MVO informatie behoefte eruit?
- Hoe wordt de interne communicatie over MVO beoordeeld?

Leeswijzer

Om de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport te vergroten wordt hieronder de opbouw beschreven. In hoofdstuk 1 wordt een literatuurstudie over het onderwerp MVO weergegeven. Hierbij wordt ingegaan op het ontstaan en de (actuele) ontwikkeling van MVO en het belang dat organisaties hechten aan MVO. Er wordt aangetoond dat de invulling van het begrip MVO diffuus is en het voor organisaties zinvol kan zijn om gezamenlijke overeenstemming te krijgen over het begrip.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de uitkomsten van literatuurstudie naar interne communicatie in organisaties. De doelstelling van interne communicatie binnen dit onderzoek wordt ook uitgewerkt. Verder komen de drie functies van interne communicatie uitvoerig aan de orde: de procesfunctie, smeerfunctie en de functie als bindmiddel. Ten slotte is een omschrijving opgenomen van de werking van ruis binnen het communicatieproces.

Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van het MVO-beleid binnen de Rabobank. De MVO-doelstellingen, de filosofie, de communicatiemiddelen en rollen zullen bondig in dit hoofdstuk beschreven worden.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op het empirisch onderzoek. Binnen dit hoofdstuk zijn de methode van onderzoek, de topiclist, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 worden de analyse en de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. De uitkomsten hiervan zijn gekoppeld aan verschillende wetenschappelijke theorieën. Hierbij worden opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de gevonden data en theorie nader toegelicht.

Vervolgens geeft hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek weer en hoofdstuk 7 de discussie. In de discussie worden tevens suggesties voor vervolgonderzoek aangedragen. Ten slotte zullen in hoofdstuk 8 de aanbevelingen worden gedaan over het beïnvloeden van MVO-bewustzijn door het gebruik van interne communicatie.

1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

1.1 Opkomst van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het eerste boek op het gebied van MVO dateert uit 1953, genaamd 'Social Responsibilities of het Businessman' en komt van de hand van Howard R. Bowen. Het boek beschrijft de invloed van zakenmannen op het leven van burgers. Hij legt hierbij de nadruk op de ongewenste effecten van bedrijfsvoering op menselijke en etnische waarden. Een betere erkenning en acceptatie van het bedrijfsleven op haar sociale verantwoordelijkheid is volgens hem noodzakelijk.

In 1970 publiceerde Milton Friedman het artikel "The social responsibility of business is to increase its profits". In zijn artikel betoogde Friedman dat bestuurders van een bedrijf niets anders zijn dan werknemers in dienst van de eigenaren van het bedrijf (Hummels, et al. 2003, p. 9). Als werknemers moeten zij verantwoording afleggen aan de eigenaren van het bedrijf over de wijze waarop zij de bedrijfsvoering ter hand hebben genomen. Bestuurders worden in staat geacht zich te committeren aan wettelijke of ethische eisen betreffende sociale, maatschappelijke of milieudoelstellingen.

Tijdens de club van Rome in 1972 werden een groot aantal maatschappelijke problemen op de agenda gezet met het verschijnen van het rapport 'The limits to growth'. Een van de uitkomsten van het rapport was dat de economische groei, waarin bedrijven een prominente rol spelen, een te groot beroep doet op de natuurlijke hulpbronnen van de aarde.

In 1987 volgde het rapport 'Our common future' gepubliceerd door de de World Commission on Environment and Development, onderdeel van de Verenigde Naties. Deze commissie is ook wel beter bekend onder de naam Brundtland- commissie. In het rapport werd voor het eerst duurzame ontwikkeling gedefinieerd als "a development that meets the needs of the present world without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Moratis & Van der Veen, 2006, p 22). In dit rapport werd van bedrijven verlangd rekening te houden met de behoeften van toekomstige generaties in hun bedrijfsvoering.

In het kader van liberalisering kwamen in de jaren tachtig en negentig steeds meer taken bij het bedrijfsleven terecht. De overheid begon steeds minder grip te krijgen op het bedrijfsleven, vooral doordat de rol van de overheid steeds verder werd ingeperkt en multinationale ondernemingen steeds machtiger werden. In het boek 'No Logo' van Naomi Klein (2004) wordt de macht van deze multinationale

ondernemingen in kaart gebracht en geanalyseerd. De wereld werd door Naomi Klein beschreven als een *village* waar bepaalde multinationals het mondiale speelveld beslist niet aan het effenen zijn door banen en technologie voor iedereen te creëren, maar waar ze de armste gebieden op aarde exploiteren om gigantische winsten te maken. (Klein, 2004, blz. 16).

Maatschappelijke organisaties probeerden in te springen op het verlies van grip door overheden op de ondernemingen. De Brent Spar affaire is een treffend voorbeeld van het denken over MVO en de invloed van maatschappelijke organisaties op het bedrijfsleven. Shell wilde haar olieplatform de Brent Spar in het noordoosten van Schotland laten zinken in de oceaan, tot ongenoegen van Greenpeace. Greenpeace propageerde dat het laten zinken van het platform grote schade zou veroorzaken aan de oceanbodem. Greenpeace wist veel steun te krijgen met haar standpunt over Shell's maatschappelijk onverantwoorde gedrag. Door de affaire liep Shell's reputatie behoorlijke schade op: de Shell tankstations werden aangevallen en in brand gestoken en veel consumenten besloten niet langer bij Shell te tanken. Dit had tot gevolg dat Shell uiteindelijk besloot het olieplatform af te breken en niet meer tot zinken te brengen (Moratis & Van der Veen, 2006, p 22).

Het kabinet besloot in 2000 de Sociaal Economische Raad (SER) opdracht te geven tot het schrijven van een rapport over de rol van de rol van de overheid, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties op het gebied van MVO. (SER, 2000, p.7) Nadat dit rapport van 'De winst en waarden' verscheen, begon MVO binnen steeds meer organisaties zijn intrede te doen. In de volgende paragraaf wordt het belang van organisaties om MVO te implementeren beschreven.

1.2 Belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Er zijn drie motieven voor bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Omdat MVO *moet*, vanwege wet- en regelgeving en maatschappelijke verwachtingen, omdat MVO *hoort*, uit persoonlijke overtuigingen en omdat MVO *loont*, welbegrepen eigenbelang (Moratis & Van der Veen, 2006, p 24). Hieronder zal kort van ieder motief een voorbeeld gegeven worden.

De casus van Brent Spar beschrijft treffend de noodzaak voor Shell rekening te houden met de gevolgen van maatschappelijk onverantwoord handelen. Voor Shell werd het belang van MVO pijnlijk duidelijk, een slecht imago was de prijs die er betaald moest worden voor de geleerde les.

Voordat aandacht voor MVO ontstond werden ondernemingen door belanghebbenden vooral afgerekend op de mate van winstgevendheid en het scheppen van werkgelegenheid. De verantwoordelijkheid voor bedrijven is tegenwoordig meeromvattend geworden. Naast het maken van winst en het leveren van werkgelegenheid, beginnen belanghebbenden ook eisen te stellen aan de manier waarop er rekening gehouden wordt met het welzijn van werknemers, consumenten, leveranciers en de samenleving in zijn geheel (Pater & Van Lierop, 2006, p. 339).

Het boek van managementgoeroe C.K. Prahalad 'The Fortune at the bottom of the Pyramid' uit 2006 beschrijft zijn visie op een win-win situatie die kan ontstaan door enerzijds armoedebestrijding en anderzijds het maken van bedrijfseconomische winst. Door het leveren van diensten en producten kan armoede bestreden worden, bedrijven kunnen de werkgelegenheid stimuleren en kunnen helpen bij het opzetten van sociale voorzieningen en het verbeteren van de infrastructuur. Met het leveren van diensten en producten aan landen en gebieden waar armoede is, kan worden ingespeeld op de behoeften van een groot aantal consumenten (Prahalad, 2006, blz. 4, 5). De opkomst van het denken in win-win situaties is typerend voor de stroming die ervan uitgaat dat MVO-handelen loont.

1.3 Definitie van MVO

In het hierboven beschreven rapport van de SER 'De winst van waarden' uit 2000 wordt MVO aangeduid als container begrip. Volgens Marleen Janssen, Groesbeek (2001) is het lastig om er een eenduidige, algemeen toepasselijke en geaccepteerde definitie aan te geven. Volgens Jacques Schraven, de voormalige voorzitter van VNO-NCW, bestaat er geen standaarddefinitie voor MVO. Van Marrewijk & Werre (2003) onderstrepen deze conclusie en voegen eraan toe dat bij het kiezen van een definitie rekening gehouden moet worden met de ontwikkeling, bewustwording en ambitieniveaus van de organisatie. Iedere organisatie moet zijn eigen ambities en benadering bepalen, die overeenkomt met de doelstellingen van de organisatie, de organisatiestrategie en de omgeving waarin het opereert (Van Marrewijk & Werre, 2003, blz. 107). De invulling van MVO is voor iedere organisatie anders, iedere organisatie heeft zijn eigen MVO-profiel (Moratis, Van der Veen, 2006, blz. 4). Een set van verschillende definities en benaderingen van MVO zal het pad vrijmaken voor kiezen in haar omgeving en de gedeelde waarden binnen de organisatie. Hieronder zullen bondig een aantal van de verschillende definities van MVO weergegeven worden.

- "Our own understanding of social responsibility has evolved over time. It was originally characterised as "charitable donations". Then it progressed to the concept of "community investment". More recently, it has become a much broader concept, encompassing the environment, employment practices, equal opportunities and wide spectrum of issues affecting our stakeholders." – *G. Mulcahy in Actions Speak Louder (1992)*
- "MVO houdt in dat ondernemerschap mede wordt benut om een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken." - *MVO Nederland*
- " Een bedrijf dat maatschappelijk onderneemt houdt bij het ondernemen rekening met de belangen van mens, milieu en maatschappij, in Nederland en in andere landen waar de onderneming actief is" - *Staatssecretaris van Economische Zaken, drs. G. Ybema, op het Symposium Gedragcodes (1999).*
- " Duurzaam ondernemen is gericht op het leggen van een koppeling tussen het financiële rendement van een bedrijf en de prestaties op ecologisch en sociaal gebied. Het berust op drie pijlers: ecologische kwaliteit, welzijn en economische welvaart" – *Cramer (2001)*

1.4 Triple P-benadering

De twee laatste definities die hierboven door Cramer (2001) en door Ybema (1999) gedefinieerd worden beschrijven MVO vanuit de Triple P-benadering. Waarbij de drie P's staan voor People, Planet en Profit. People staat voor de prestaties van een onderneming op sociaal- ethisch gebied. Daarbij valt te denken aan hoe een organisatie met zijn personeel omgaat, bijvoorbeeld door het voeren van een diversiteitbeleid. Planet staat voor de prestaties van het bedrijf op gebied van milieu in de ruimste zin (Waardenburg, 2001, blz. 14). Hierbij valt te denken aan de aandacht die er geschonken wordt aan elektriciteitsverbruik en schoner produceren. Ten slotte staat Profit voor het maken van winst op de lange termijn. Bijvoorbeeld het leveren van een bijdrage aan de werkgelegenheid en het investeren in de infrastructuur. Binnen de literatuur wordt de Triple P-benadering beschouwd als meest omvattende MVO-benadering. Binnen de Rabobank wordt MVO ook omschreven vanuit de Triple P-benadering, zoals eerder beschreven in de inleiding. Mijn eigen visie op MVO sluit aan bij de Triple P-benadering, vooral vanwege het feit dat deze benadering het meest volledig is.

1.5 Fases in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Zoals hierboven is aangetoond begint MVO binnen organisaties steeds meer belangstelling te krijgen. Er zijn vele onderzoekspublicaties verschenen die getracht hebben MVO meetbaar te maken, waardoor het mogelijk wordt de MVO ontwikkeling die organisaties op MVO gebied doormaken cijfermatig uit te drukken. Diverse adviesbureau's beschikken inmiddels over prestatie beoordelingsystemen, waaronder bijvoorbeeld adviesbureau's als Berenschot en KPMG, deze bureau's ontwikkelen jaarlijks rankings van organisaties die het hoogst scoren op MVO gebied, vooral banken als ABN Amro, ING Bank en Rabobank nemen toonaangevende posities in binnen rankings. De SAM- rating (Sustainability Asset Management) en de BSC (Balanced Score Card) zijn voorbeelden van veel gebruikte beoordelingsystemen die binnen organisaties gehanteerd worden om MVO-prestaties uit te drukken. Een aantal criteria komt terug binnen deze systemen, dit zijn bijvoorbeeld: het hebben van een visie en missie en eventueel een gedragscode ten aanzien van MVO, een dialoog opzetten met stakeholders over hun verwachtingen en eisen, een korte- en lange- termijnstrategie met betrekking tot MVO uitgewerkt in een actieplan, het opzetten van een monitoring- en rapportagesysteem, het verankeren van de voortgang in kwaliteits- en managementsystemen en tot slot intern en extern communiceren over de aanpak en de behaalde resultaten (Cramer & Van der Heijden, 2005, blz. 5). Ondanks de meetcriteria is het maken van vergelijkingen van prestaties op MVO gebied tussen organisaties lastig. Volgens Noordegraaf & Van Lierop (2004) bestaat er een spanningsveld tussen uniformiteit en pluriformiteit bij het implementeren van MVO-beleid. Enerzijds bestaat er vanuit de overheid maar ook vanuit organisaties behoefte aan uniforme richtlijnen over wat goed ondernemen betekent. Deze behoefte wordt vertaald naar het gebruik van eenvoudige MVO-modellen tijdens de implementatie van MVO binnen organisaties. Anderzijds blijkt MVO vanuit uiteenlopende wensen en verwachtingen van werknemers of stakeholders om maatwerk te vragen. De conclusie van Noordegraaf & Van Lierop (2004) is dat pluriforme omstandigheden met pluriforme mechanismen, instrumenten en inzichten te lijf gegaan moeten worden (Noordegraaf & Van Lierop, 2004, blz. 81).

De ontwikkeling die organisaties tijdens de implementatie van MVO door maken is volgens Cramer & Van der Heijden (2004) vergelijkbaar en verloopt volgens vier fases. De eerste fase wordt getypeerd als 'diffuse ontvankelijkheid voor MVO', binnen de organisatie groeit het besef dat MVO van belang is. Binnen fase twee wordt er

daadwerkelijk met MVO aan de slag gegaan: concretisering van MVO is de doelstelling. Het aanstellen van een MVO-coördinator en het verspreiden van het 'MVO-concept' behoort tot de activiteiten die binnen deze fase passen (Cramer & Van der Heijden, 2004, blz. 4). Fase drie bestaat uit 'het interne draagvlak vergroten', waarin gewerkt wordt aan een gedeeld waardenkader. In deze fase wordt MVO bij steeds meer mensen in de organisatie bekend (Cramer & Van der Heijden, 2004, blz. 4). Verschillende personen worden betrokken bij MVO, zoals iemand van marketing en een directielid. Fase 4 beschrijft 'het ontstaan van gedeelde waarden'. Binnen deze fase wordt er binnen de organisatie invulling gevonden voor de huidige en toekomstige koers van MVO. De waarden uit de Triple P-benadering zullen binnen deze fase invulling krijgen binnen de bedrijfsactiviteiten. Op basis van deze vier fases is het mogelijk te beoordelen in welke MVO fase een organisatie is in het implementatieproces. Bovendien wordt duidelijk aan welke zaken er binnen organisaties nog gewerkt zal moeten worden.

1.6 betekenisgeving rondom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Een groeiend aantal organisaties begint echter de behoefte te krijgen aan meer duidelijkheid over de betekenis van MVO. (Cramer et al. , 2004, blz. 215). Het aantal definities doet echter al vermoeden dat de discussie over de betekenis van het begrip MVO nog niet is voltooid. Volgens de auteurs Cramer et al. (2004) is het delen van een gemeenschappelijke betekenis echter bij dit begrip cruciaal, zie bijpassende citaat: *"Without developing a specific "customized" meaning leading towards dedicated and useful actions for the people involved, corporate social responsibility as an overarching notion does not make sense."* De betekenis die er aan MVO wordt gehecht moet aldus bovenstaande auteur 'gecustomized' worden, waardoor er geconcludeerd kan worden dat er geen kant-en-klare betekenis of definitie voor handen is die binnen iedere organisatie toepasbaar kan zijn. Het is noodzakelijk dat organisaties zelf op zoek gaan naar de 'customised' invulling van MVO, zodat de uitwerking past binnen het werkgebied en het denkbeeld van de organisatieleden. Binnen de zoektocht naar het vinden van een geschikte omschrijving van MVO speelt het proces van betekenisgeving een cruciale rol (Cramer et al. , 2004, blz. 215).

De auteur Karl E. Weick (1995) heeft in zijn studie Sensemaking in Organizations een belangrijke wetenschappelijke bijdrage geleverd aan het proces van betekenisgeving. Binnen het proces van 'sense-making' worden personen geconfronteerd met een situatie die zij als nieuw en verrassend ervaren. Personen

zullen op dat moment niet in staat zijn de werkelijkheid binnen hun eigen denkpatroon te bevatten. Terwijl ze de behoefte krijgen de nieuwe situatie in een bekend framework te plaatsen, waardoor het mogelijk wordt de situatie: te vergelijken, te begrijpen, te verklaren, een bijdrage te leveren, te extrapoleren en voorspellingen te doen (Weick, 1995, blz. 4). Personen krijgen vooral behoefte aan betekenisgeving in situaties die ambigue zijn. Er is geen pasklare oplossing voorhanden, waardoor het noodzakelijk wordt verschillende interpretaties tegen elkaar af te zetten. Daarnaast kan gebrek aan kennis of onwetendheid tot onzekerheid leiden en kan daarom reden zijn tot het starten van een zoektocht naar een betekenis (Weick, 1995, blz. 86-105).

Volgens Cramer et al. (2005) ontstaat er bij de introductie van MVO binnen de organisatie een situatie van onzekerheid en ambiguïteit. Onzekerheid ontstaat doordat werknemers vaak niet weten hoe ze met MVO om moeten gaan, bijvoorbeeld veroorzaakt door een gebrek aan kennis en competenties. Deze werknemers kunnen onzeker worden en verward raken bij een teveel aan informatie over MVO. Deze informatie draagt dan niet bij aan de vragen die personen zelf op het moment hebben wanneer ze met MVO worden geconfronteerd. Ambiguïteit kan ontstaan bij het zoeken naar een balans tussen de waarden People, Planet en Profit. Het vinden van deze balans kan zorgen voor dilemma's, waardoor zorgvuldige afweging vereist is. MVO is een ambigu onderwerp en kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden.

Om de ambiguïteit en onzekerheid weg te nemen zullen werknemers eerst zelf de inhoud of de strekking van MVO bepaald moeten hebben willen ze het onderwerp kunnen interpreteren. Het vinden van inhoud en strekking ontstaat doordat personen een subjectieve betekenis geven aan acties, uitspraken, ervaringen en gebeurtenissen, waardoor het mogelijk wordt de inhoud van MVO te construeren. (Cramer et al., 2004, blz. 5). Door het geven van subjectieve betekenis creëren personen inhoud op een manier waarop ze de wereld kunnen zien. Belangrijk binnen het uitdragen van MVO is een gezamenlijke contextgebonden kijk op de waarden en uitgangspunten van MVO te krijgen. (Cramer et al., 2004, blz. 5) Deze gezamenlijke betekenisgeving ontstaat door sociale interactie met als doel het creëren van draagvlak. (Cramer et al., 2004, blz. 5) Deze sociale interactie krijgt vorm door communicatie en het organiseren van activiteiten. Met deze laatste conclusie in het achterhoofd zal er in het volgende hoofdstuk aandacht besteedt worden aan de rol

van communicatie in organisaties, maar allereerst zal het begrip MVO-bewustzijn worden uitgewerkt.

1.7 MVO-bewustzijn

De doelstelling van dit onderzoek is uiteindelijk mogelijkheden ontdekken om het MVO-bewustzijn van medewerkers te vergroten. In de woorden van Van Putte (1998) gaat het om de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Om uiteindelijk deze verandering te kunnen bewerkstelligen kan interne communicatie als instrument worden ingezet. Volgens Van Putte kan het management communicatie in zetten om bepaalde gewenste collectieve of individuele effecten bij ondergeschikten te bereiken. (Van Putte, 1998, blz. 83).

Interne communicatie krijgt in de theorie van Reijnders (2002) drie doelstellingen toebedeelt: allereerst zal de kennis van medewerkers van MVO worden vergroot, ten tweede zal de houding over MVO worden beïnvloed en ten derde zal MVO-gedrag stimuleren. Volgens Reijnders is er sprake van een hiërarchie, het veranderen van kennis en houding is voorwaarde voor het creëren van een gedragsverandering. (Reijnders, 2002, blz. 67).

Het vergroten van de kennis onder medewerkers over MVO heeft betrekking op de smeefunctie van interne communicatie, het gaat hierbij om het optimaliseren van de informatiedoorstroming. Het beïnvloeden van de houding heeft betrekking op de functie van bindmiddel van interne communicatie. Het gaat hierbij over het overbrengen van normen en waarden, waardoor mensen in staat worden op dezelfde manier tegen zaken aan te kijken en gebeurtenissen op dezelfde wijze interpreteren. (Reijnders, 2002, blz. 11). De verwachting is door enerzijds de kennis te vergroten en anderzijds de houding te beïnvloeden uiteindelijk een gedragsverandering te gerealiseerd kan worden. Vele onderzoekers tonen de relatie aan tussen kennis, houding en gedrag The Theory of Planned Behavior is daarin het meest toonaangevend, ontwikkeld door Fishbein & Ajzen in 1975. In figuur 3 zijn de verschillende communicatiedoelstellingen schematisch weergegeven.

Gewenste situatie: MVO-bewustzijn vergroten	Doel van interne communicatie
Kennis: - 'ik ben op de hoogte van de eisen die aan het werk worden gesteld t.a.v MVO;	- Medewerkers op de hoogte stellen van MVO, informeren via nieuwsbrieven, MVO-waaier enz.
Houding: - 'ik vind het belangrijk dat mijn werk en dat van mijn collega's vanuit een MVO-gedachte gedaan wordt;	- 'Creëren van een sfeer waarin MVO-besef verhoogd wordt; - 'Delen van gemeenschappelijke waarden en normen;
Gedrag: - 'ik werk volgens de gedragscode; - 'Ik print zo min mogelijk papier;	- ' Het stimuleren van een MVO-werkwijze; - ' Het aansturen van medewerkers op hun gedrag;

Figuur 3: Gebaseerd op Koeleman, 1997, pag. 95

2. Communicatie in organisaties

2.1 Omschrijving 'interne communicatie'

Hierboven is al een aantal malen de term interne communicatie gebruikt. Maar wat wordt hier eigenlijk mee bedoeld? Door de jaren heen zijn er vele definities verschenen, "waarbij er geen enkele is die echt voldoet" (Heath & Bryant, 1992, blz. 29). Net als MVO wordt interne Communicatie ook wel aangeduid als een containerbegrip. Binnen het aantal verschillende definities is er echter een grove indeling te maken in drie benaderingen. Deze benaderingen zullen allereerst worden uitgewerkt, waarna vervolgens de verschillende definities van interne communicatie gepresenteerd zullen worden.

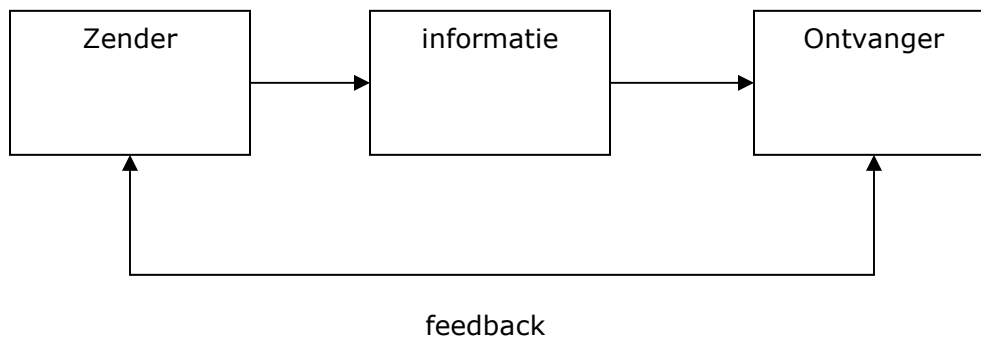
Drie benaderingen over interne communicatie

De eerste benadering gaat ervan uit dat communicatie een voertuig is wat geschikt is voor het overbrengen van boodschappen. Centraal uitgangspunt binnen deze transport- benadering is dat wat de zender beoogt met de boodschap uiteindelijk ook bij de ontvanger terecht komt. De tweede benadering is recenter en ziet de uitkomst van communicatie als een proces van interactie tussen personen. Deze interactie benadering wordt binnen de wetenschap steeds vaker gekozen. (Heath & Bryant, 1992, blz. 29) De derde benadering ziet communicatie als proces van samenwerking, ook wel aangeduid met convergentie benadering.

1. Transport- benadering

Er bestaan verschillende opvattingen over het overbrengen van boodschappen, waarvan de opvatting van interne communicatie, als managementinstrument gebaseerd op de transportgedachte in organisaties, het meest wordt gehanteerd. De reden hiervoor is dat deze omschrijving de belofte van een beheersbaar en doelgericht beïnvloedingsmiddel lijkt te bieden, wat echter een valse belofte is en daarmee een onjuiste omschrijving. (Van Putte, 1998, blz. 63) Vanuit de transportgedachte wordt communicatie gezien als een proces waarbij een zender een boodschap overbrengt naar een ontvanger toe. De doelstelling van de zender van de boodschap is een bepaald gedrag uit te lokken bij de ontvanger. De informatie wordt als een ding gezien dat in een boodschap kan worden verpakt en kan worden getransporteerd naar een ontvanger. (Van Putte, 1998, pag. 21) Deze manier van communiceren gaat uit van een oorzaak- gevolg redenering. Wanneer er maar vaak

genoeg gecommuniceerd wordt zal de boodschap uiteindelijk aankomen bij de ontvanger. Indien de boodschap ondanks niet aankomt, wordt de reden daarvan niet gezocht bij de mogelijkheid dat de ontvanger de informatie ook anders zou kunnen interpreteren, maar wordt de oorzaak eerder verklaard door factoren die het transport hebben verstoord. Hieronder in figuur 1 is de grafische weergave van de transport- benadering opgenomen.



Figuur 1: Transport- benadering naar: Eggink, 1983, ontleent uit Van Putte, 1998, blz. 22)

2. Interactie- benadering

De tweede benadering van het overbrengen van een boodschap gaat er vanuit dat er interactie is tussen zender en ontvanger. Informatie wordt vanuit deze benadering gezien als resultaat van menselijke waarneming en dus subjectief, gevormd door de ontvanger. (Van Putte, 1998, blz. 23) De ontvanger krijgt daarmee een actievere rol toebedeeld dan vanuit de hierboven beschreven transport- benadering. Binnen de interactie benadering is informatie geen transporteerbaar 'ding' maar een constructie tussen ontvanger en zender. Om een boodschap over te brengen moet er tussen de zender en ontvanger wederzijds begrip, solidariteit en een gedeelde kijk op het probleem zijn. Om dit te verkrijgen is het nodig het individuele handelen van de partijen te onderzoeken in de communicatie.

3. Convergentie benadering

Binnen de derde benadering gaat het bij het overbrengen van boodschappen vooral over de relaties die de verschillende deelnemers in het communicatie proces met elkaar hebben. Er wordt bij het delen van informatie geen onderscheid gemaakt tussen zender en ontvanger. De deelnemers aan het proces van communicatie worden beiden aangeduid als 'participant' omdat beiden informatie uitdrukken en

interpreteren en dus daadwerkelijk deelnemen. Binnen het proces van communicatie willen beide participanten elkaar begrijpen, dit wordt ook wel aangeduid met 'convergeren'.

Vijf definities over interne communicatie

Van Putte (1998) onderstreept echter het belang van het geven van een definitie in ieder betoog over communicatie, of iedere beleidsmaatregel of onderzoekspoging op dit gebied. De definitie van communicatie die een auteur expliciet of impliciet kiest, verradt zijn visie op communicatie (Van Putte, 1998, blz. 12). De visie is vervolgens bepalend voor de manier waarop de auteur zijn onderzoeksresultaten zal interpreteren en betekenis zal geven aan zijn waarnemingen. Hieronder zullen vijf veelomvattende en werkbare definities van interne communicatie de revue passeren en zullen deze beknopt bekritiseerd worden. Ten slotte zal er een definitie gekozen worden die verder in dit onderzoek gehanteerd wordt.

De eerste definitie is opgesteld door Valin Pollen, Thomas & Kleyn (1989), zij beschrijven interne communicatie: "*als een managementinstrument dat langs formele en informele kanalen met daarop toegeschreven middelen in een tweerichtingsverkeer communicatiedoelstellingen verwezenlijkt bij interne doelgroepen in een slechts gedeeltelijk stuurbaar proces.*" Deze definitie is duidelijk opgesteld vanuit het management. De nadruk wordt immers gelegd op het gebruiken van interne communicatie als zijnde een instrument. Deze definiëring past binnen de eerste benadering, waarin communicatie wordt gezien als een transportmiddel. Opvallend aan deze definitie is het afsluitende gedeelte. De beschrijving dat het proces slechts gedeeltelijk stuurbaar is, ontkracht immers de werking van het 'voertuig'.

De tweede definitie is door Van Riel (1990) opgesteld. Hij omschrijft interne communicatie als: "*de offerte van boodschappen van interne zenders aan interne ontvangers.*" Deze definitie beschrijft enkel het proces van het overbrengen van de boodschap van zender naar ontvanger. Er wordt geen aandacht geschonken aan de intentie van de zender bij het versturen van de boodschap en de manier waarop de boodschap uiteindelijk bij de ontvanger terecht komt. Evenmin wordt er aandacht geschonken aan de mogelijkheid tot het geven van feedback op de boodschap van de zender. Deze definitie past net als de bovenstaande definitie binnen de eerste benadering van communicatie.

De derde definitie is van Koeleman (1997): "*interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en / of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen*". Koeleman (1997) gaat ervan uit dat er met interne communicatie zowel organisatorische als individuele doelstellingen behaald kunnen worden. In vergelijking met de hierboven behandelde definitie van Valin Pollen, Thomas & Kleyn is de individuele component erbij gehaald. Hiermee wordt ook de ruimte geboden aan het feit dat individuele doelstellingen van medewerkers kunnen afwijken van de organisatorische doelstellingen binnen de organisatie. Daarmee wordt er recht gedaan aan het hebben van een eigen 'agenda'. (Koeleman, 1997, blz. 4). Daarnaast beschrijft Koeleman de wisselwerking tussen zender en ontvanger. In die zin kan interne communicatie in de organisatie behoudens top-down ook bottom-up plaatsvinden. Deze definitie van Koeleman, past net als de eerder benoemde definities, binnen de eerste benadering van interne communicatie. Door te communiceren worden ontvangers in staat gesteld doelstellingen te behalen. Dat de interpretatie van de boodschap tussen zender en ontvanger verschillend zal zijn blijft buiten beschouwing.

Vervolgens heeft Van Putte (1998) een vierde definitie van interne communicatie opgesteld. "*Interne communicatie is het binnen een organisationele, relationele en informationele context intentioneel produceren van boodschappen, waarop ontvangst en interpretatie kan volgen. Hiermee wordt een relatie tussen zender(s) en ontvanger(s) vorm gegeven. De organisationele context bestaat uit de elementen strategie en beleid, samenhang, cultuur en omgeving die voor iedere organisatie anders zijn.*" Het opvallende aan deze definitie is dat zender en ontvanger de boodschap op verschillende manieren kunnen interpreteren. De boodschap wordt niet als neutraal beschouwd, maar als een item waarover verschillend gedacht kan worden. Van Putte heeft veel aandacht voor de context waarbinnen de interne communicatie plaatsvindt. Met informationele context worden alle andere voorafgaande boodschappen bedoeld, die invloed hebben op de ontvanger. De relationele context is de relatie die er tussen zender en ontvanger is voorafgaand aan de communicatie. Van Putte onderstreept dat deze relatie invloed heeft op de manier waarop de boodschap ontvangen zal worden. Onder organisationele context wordt de situatie verstaan binnen de organisatie, daar vallen bijvoorbeeld cultuur en structuur onder.

Ten slotte beschrijft Reijnders (2002) interne communicatie als een interactief proces, waarbij allen in de organisatie (management én medewerkers) betrokken zijn. (Reijnders, 2002, blz. 7) De auteur gaat uit van de volgende definitie: "*interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie.*" Reijnders besteedt in zijn omschrijving aandacht aan het moment van communicatie. Die is er, volgens de auteur, continu. Er is binnen organisaties voortdurend uitwisseling van boodschappen. (Reijnders, 2002, blz. 7) Net als Van Putte gaat Reijnders uit van een wisselwerking tussen zender en ontvanger, beiden kunnen van rol wisselen. Reijnders duidt dit aan als een proces tussen personen. Binnen dit proces geven de verschillende personen een eigen betekenis aan de boodschap. Deze definitie past, net als de definitie van Van Putte, binnen de tweede benadering van communicatie, van waaruit communicatie als interactief proces beschreven wordt.

Dit onderzoek gaat ervan uit dat de zender en ontvanger een persoonlijke interpretatie geven aan de verstuurd boodschap. Mensen geven een eigen betekenis aan boodschappen vanuit hun persoonlijke mentale model. Mentale modellen worden door Holman getypeerd als diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties, plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en hoe wij erop reageren (Holman, 2001, blz. 31). Doordat deze mentale modellen verschillen per persoon, zal iedere boodschap voor elk persoon een andere betekenis hebben. Door te communiceren kan er echter wel gezamenlijke betekenisgeving ontstaan, bijvoorbeeld wanneer mensen elkaar spreken en ze nieuwe inzichten vergaren door met elkaar in discussie te gaan. Communicatie wordt daarom als een proces van interactie gezien waarmee mensen, zowel individueel als collectief tot betekenisgeving komen. (Heath & Bryant, 1992, blz. 31). Dit komt overeen met de hierboven gepresenteerde zienswijze van Reijnders en Van Putte, kortom de tweede benadering, ofwel communicatie vanuit interactie.

2.2 Functies interne communicatie

Goede interne communicatie is een belangrijk managementinstrument om een symbiose tussen medewerkers en organisatie tot stand te brengen. Niet alleen om de medewerkers goed te informeren over de manier waarop zij geacht worden hun taken uit te voeren, maar ook om te zorgen voor een prettige werksfeer (Koeleman, 1997, blz. 1). Steeds meer organisaties zien het belang in van een effectieve en efficiënte interne communicatie in de bedrijfsvoering, aldus Koeleman (1997).

Communicatie kan drie functies vervullen. Deze functies zijn als smeermiddel, bindmiddel en vanuit de procesfunctie. Ten eerste is het delen van informatie noodzakelijk, zowel voor de mensen aan de top als op de werkvloer, om de operationele taken te kunnen uitvoeren. Volgens Reijnders (2002) vervult interne communicatie hier de taak van smeermiddel. (Reijnders, 2002, blz. 9) Interne communicatie wordt hierbij primair gezien als de olie die de motor laat draaien, zodat de informatie aankomt waar hij gewenst wordt. Ten tweede is informatie nodig voor het functioneren van de organisatie, om medewerkers op alle niveaus te betrekken en te motiveren. Dit is volgens Reijnders, de bindfunctie van interne communicatie, waardoor het mogelijk wordt gezamenlijk betekenis te geven aan zaken en gebeurtenissen. (Reijnders, 2002, blz. 11) Vanuit deze functie van communicatie kunnen binnen de organisatie 'de neuzen dezelfde kant op komen te staan'. De procesfunctie is de derde functie van interne communicatie en wordt ingezet om de onderlinge samenwerking te verbeteren en het communicatieproces vorm te geven. (Reijnders, 2002, blz. 11). Hieronder zullen de drie functies van communicatie, de procesfunctie, de smeerfunctie en de bindmiddelfunctie stapsgewijs de revue passeren. Er wordt wat uitgebreider stil gestaan bij deze functies om helder te krijgen wat de bijdrage van de functie kan zijn voor de organisatieverandering.

2.2.1 Procesfunctie

Binnen de procesfunctie van interne communicatie gaat het over het faciliteren van het communicatieproces, waarmee beoogd wordt de onderlinge samenwerking tussen de organisatieleden te verbeteren. (Reijnders, 2002, blz. 11). In het betrekken van de medewerkers bij organisatieveranderingen zijn twee mogelijkheden beschikbaar. Het gaat over de keuze tussen het informeren van de medewerkers of het communiceren met de medewerkers. Wanneer het management uiteenzet waarom een organisatieverandering noodzakelijk is en de manier waarop deze verandering doorgevoerd zal moeten worden, verloopt de communicatie eenzijdig, we hebben het dan over het informeren van medewerkers. Van communiceren is sprake als medewerkers zelf ook de kans krijgen om inspraak te leveren. Volgens Reijnders (2002), kan dit communiceren vanuit twee invalshoeken, via de dialoog-aanpak waarbij het management behoudens informatie doorgeeft ook luistert naar wat er leeft onder de medewerkers en een stap verder via de discussie-aanpak, waarbij de eigen opvattingen van het management ter discussie komen te

staan en men bereid is deze aan te passen. (Reijnders, 2002, blz. 31) Voorafgaand aan de beslissing van het al dan niet betrekken van de medewerkers moet de wenselijkheid van inspraak beoordeeld worden. Zo kan het management beslissen een combinatie tussen enerzijds informeren en anderzijds communiceren door te voeren. Volgens Reijnders, is het gemakkelijker om mensen mee te krijgen bij veranderingen als er sprake is van communiceren in plaats van uitsluitend informeren. (Reijnders, 2002, blz. 31) Hieronder zullen voor en nadelen van informeren en communiceren worden afgewogen.

Top-down communicatie

Informeren ofwel top-down communicatie wordt vanuit verschillende motieven toegepast. Zo zien Katz en Kahn (1966) top-down communicatie als een geschikt middel in het overbrengen van werkinstructies, het bieden van 'basisinformatie' over de werkkuitvoering in zijn geheel, het geven van informatie omtrent procedures en uitvoeringen in de organisatie, het uitlokken van feedback en het verschaffen van ideologie, zodat medewerkers de doeleinden van de organisatie accepteren en erin geloven (Van der Putte, 1998, blz. 91).

De werking van top down communicatie is echter beperkt. Dit komt omdat een eenmaal verzonden boodschap niet als vanzelfsprekend zijn weg zoekt naar de ontvanger en daar het gewenste doel treft. (Van Es, 2005, blz. 63).

Vanuit deze benadering wordt er geen rekening gehouden met de interpretatie van de ontvangers. Mooie woorden van het management komen niet per definitie aan bij de gewenste doelgroep, laat staat dat dit zal leiden tot het gewenste effect, kortom het door Van Es (2004) genoemde injectienaald-effect, blijkt in de praktijk niet altijd geschikt. Er wordt hierboven geschreven over communiceren maar eigenlijk gaat het om informeren, het gaat immers om het net zo vaak vertellen over veranderingen en argumenten aandragen tot ze overtuigd zijn. (Reijnders, 2002, blz. 31). Er vindt immers geen terugkoppeling plaatst vanuit de medewerker naar het management, zodat het slechts om eenrichtingsverkeer gaat. Nadeel hiervan is dat er niet gecontroleerd kan worden of de betekenis die medewerkers geven aan de boodschap overeenkomt met het beoogde doel. Daarnaast krijgen medewerkers niet de gelegenheid betrokken te zijn in het verzenden van boodschappen. Medewerkers krijgen zelf een passieve rol toebedeeld, waardoor ze het gevoel kunnen krijgen buitengesloten te worden. De directieve instelling van de leiding kan als storend ervaren worden, waardoor juist weerstand ontstaat, in plaats van de gewenste

verandering. Het blijft de ontvanger die bepaalt of en welk soort effect een boodschap heeft. (Van Es, 2004, blz. 63)

Geschikte persoonlijke kanalen voor top-down communicatie noemt Koeleman vergaderingen, gesprekken, telefoontjes en opleidingen. (Koeleman, 1995, blz. 32) Succesvolle interne middelen voor top-down communicatie zijn het personeelsblad, publicatiebord/muurkrant, directiemededelingen/directienotulen, jaarverslagen, bedrijfs-tv, E-mail of Intranet. (Koeleman, 1995, blz. 32)

Bottom up communicatie

In een organisatie communiceren van beneden naar boven, wordt ook wel bottom-up communicatie genoemd. Een voorbeeld daarvan doet zich voor wanneer een directeur aan een van zijn medewerkers zijn mening vraagt over het nieuw te voeren beleid. Hiermee geeft de directeur de medewerkers de mogelijkheid tot inspraak.

Belangrijk voordeel van deze benadering is dat de leidinggevende de mogelijkheid heeft om te controleren of de informatie die er al eerder gecommuniceerd is aangekomen is en hoe deze geïnterpreteerd wordt door de medewerkers. Door deze controle, ook wel feedback genoemd, krijgt de leidinggevende een goed beeld van de uiteindelijke uitwerking van de voorgestelde plannen. Bottom-up communicatie zorgt ervoor dat medewerkers gestimuleerd worden hun ideeën en kennis te delen met de bovenliggende niveaus. Op die manier kan geprofiteerd worden van de ervaring en kennis van de mensen op de werkvloer of onderin de organisatie. Voorwaarde is wel dat de medewerkers terugkoppeling moeten krijgen van wat er met hun inbreng gedaan is, zelfs als er niets mee gedaan is kan dit het beste worden teruggekoppeld.

Communiceren op gelijk niveau

Van horizontale communicatie is sprake wanneer twee medewerkers binnen dezelfde afdeling onderling informatie uitwisselen. Doordat beide medewerkers werkzaam zijn binnen dezelfde afdeling zijn ze vaak ook hiërarchisch gelijk. Horizontale communicatie heeft een ondersteunende rol voor de verticale communicatie (Koeleman, 1997, blz. 35). Medewerkers krijgen bijvoorbeeld van hun leidinggevende vanuit een werkoverleg een doelstelling opgelegd, die ze vervolgens onderling kunnen bespreken. Een mogelijkheid van horizontale communicatie is het opstellen van multidisciplinaire teams, waardoor er geprofiteerd kan worden van vakkennis die medewerkers onderling bezitten.

2.2.2 Smeermiddel

Met deze functie van interne communicatie wordt de informatiedoorstroom binnen de organisatie bedoeld, waardoor de juiste personen over de juiste informatie beschikken. Van Es duidt dit aan als de primaire waarde van communicatie, ofwel het overdragen van de boodschap. (Van Ruler, 2005, blz. 88) Volgens Daft en Lengel (1986) is het doel van informatieoverdracht het effectief managen van zowel onzekerheid als ambiguïteit binnen de organisatie. (Daft en Lengel, 1986, blz. 567) Volgens laatstgenoemde auteurs blijkt er binnen het proces van informatieoverdracht meestal geen sprake te zijn van een tekort aan data maar eerder een gebrek aan duidelijkheid over deze data. (Daft, Lengel, 1986, blz. 554) De duidelijkheid kan verschaft worden door allereerst onzekerheid te voorkomen, door het toekennen van waarden aan bepaalde informatie, zodat de organisatielieden de informatie in een kader kunnen plaatsen. Binnen de organisatieliteratuur overheerst de aanname dat onzekerheid ontstaat door de afwezigheid van informatie. (Daft, Lengel, 1986, blz. 556) Onduidelijkheid kan ten tweede ook gereduceerd worden door het onderkennen van het ambigue karakter van informatie. Informatie kan verschillende conflicterende en paradoxale eigenschappen bevatten die het onmogelijk maken een objectief oordeel te vellen. Deze ambiguïteit kan echter worden gereduceerd door de verschillende conflicterende interpretaties tegen elkaar af te zetten en te komen tot een gedeelde betekenis. Volgens Weick (1995) gaat het bij het communicatieproces om het reduceren van ambiguïteit door betekenis toe te kennen aan informatie in plaats van het geven van meer data. Het kan voor een manager even zinvol zijn aandacht te besteden aan de ambiguïteit binnen het informatieproces als aan het verspreiden van expliciete data om onzekerheid te reduceren. (Daft, Lengel, 1986, blz. 568) Hieronder zal het proces van kennis- en informatieoverdracht beschreven worden, daarnaast zullen de begrippen informatie, kennis, expliciete kennis, "tacit – knowledge" kort worden uitgewerkt. Hierna zullen twee benaderingen gepresenteerd worden van waaruit informatie gedeeld kan worden, te weten: de stock en flow-benadering. Twee manieren waarmee gecommuniceerd kan worden zullen uitgewerkt worden, dit zijn: persoonlijke communicatie en communicatie door een medium. Deze paragraaf wordt afgesloten met een beschrijving van het belang van het inspelen op de informatiebehoefte van ontvangers van informatie.

Informatieoverdracht/kennisoverdracht

De begrippen kennis en informatie worden nogal eens door elkaar gebruikt. Er is echter een duidelijk verschil. Bij informatie wordt er betekenis toegekend aan gegevens. Er kan bijvoorbeeld een vergelijking gemaakt worden met gegevens uit eerdere perioden, bijvoorbeeld: 'dertig graden is de warmste temperatuur van de afgelopen zomer.' Kennis gaat een stap verder, dan alleen het toekennen van betekenis. Kennis is het vermogen dat iemand in staat stelt, een bepaalde taak uit te (gaan) voeren, door gegevens (van externe bronnen) te verbinden, te laten reageren met eigen informatie, vaardigheden, ervaringen en attitudes. (Weggeman, 1997, pag. 31) Nonaka en Takeuchi (1995) benaderen dat: "Knowledge is essentially related to human action." Hierbij gaat het volgens Weggeman zowel om fysieke en abstracte taken. Door de termen ervaringen, vaardigheden en attitude te verbinden aan kennis, blijkt kennis minder objectief overdraagbaar. Kennis berust voor een groot gedeelte op de persoonlijke interpretatie van mensen.

Het overbrengen van kennis van de ene persoon op de andere blijkt daarmee veel lastiger te zijn dan vanuit de transport- gedachte geconcludeerd wordt. De impliciete component, ofwel de tacit kant van kennis, speelt een belangrijke rol. Onder de tacit kant van kennis vallen intuïtie, ingevingen en voorgevoelens die onbewust in personen aanwezig zijn. Weggeman beschrijft dat er een cognitieve en een technische dimensie is. De technische dimensie heeft betrekking op het uitvoeren van een taak, het zijn de vaardigheden die door de jaren heen zijn eigen gemaakt en die nauwelijks vastgelegd kunnen worden. De cognitieve dimensie gaat uit van mentale modellen, overtuigingen en aannamen die diep in de mens zijn verankerd, en onbewust richting geven aan de realiteit en de toekomst. Die dimensie bepaalt de manier waarop we de wereld om ons heen waarnemen (Weggeman, 1997, pag 35). Doordat de rol van het onbewuste van de mens groot is, is het belangrijk bij het delen van kennis aandacht te schenken aan deze tacit component.

Binnen de communicatie wetenschap zijn er twee benaderingen van waaruit informatie gedeeld kan worden, dit zijn de stock- benadering en anderzijds de flow- benadering. Het uitgangspunt van de stock- benadering is dat informatie expliciet gemaakt kan worden, waardoor deze objectief overgedragen kan worden. Vanuit de flow- benadering bevat een groot gedeelte van informatie een impliciete component, waardoor informatie per definitie niet objectief overdraagbaar is. Deze twee benaderingen zullen hieronder uitgewerkt worden.

1. Stock- benadering

Binnen de stock- benadering wordt ervan uit gegaan dat kennis objectief overdraagbaar is (Weggeman, 1997, pag. 39). Deze benadering sluit aan bij de eerder beschreven transport- benadering van communicatie. Westerse managers zien kennis vaak nog als tastbaar en expliciet 'ding' dat los staat van filosofie en waarden. Uitgangspunten vanuit deze zienswijze is dat kennis een ding is wat kan worden gekocht, gemeten en gedistribueerd. (Pferrer & Sutton, 2002, blz. 23) De voorkeur naar expliciete kennis uit zich in het opstellen van regels, procedures, protocollen en het gebruik van kwaliteitshandboeken. Het schrijven van regels en boeken is in feite nooit af en zal ook nooit af komen, mensen kunnen in feite niet niet leren (Weggeman, 1997, pag. 36).

Het overdragen van informatie vanuit de stock- benadering kan volgens Quirke (1995) via nieuwsbrief, E-mail, video, poster en website. Voortdurend wordt getracht impliciete kennis te eliciteren en persoonsonafhankelijk voor andere beschikbaar te maken. (Weggeman, 1997, pag. 39) Volgens Weggeman kost het vooral veel tijd, en levert het hoogstens een indirecte bijdrage aan de organisatiedoelen en belemmert het vernieuwing en innovatie.

Er zitten echter twee problemen verbonden aan deze voorkeur voor expliciete kennis. Bij het opslaan van kennis, het distribueren en verspreiden is er nog geen implementatie van kennis naar de dagelijkse praktijk. (Pferrer & Sutton, 2002, pag. 24) Kortom personen kunnen wel over kennis beschikken, dat wil nog niet zeggen dat deze kennis ook daadwerkelijk toegepast zal worden. Er is vaak een onjuist idee over hoe mensen feitelijk kennis in hun werk gebruiken en de kennis die er door de organisatie wordt aangeboden. (Pferrer & Sutton, 2002, pag. 24) Er ontstaat een gebrek aan praktijkkennis. Deze benodigde praktijkkennis wordt veel eerder uitgewisseld door middel van verhaaltjes, roddel en door het zien van iemand anders werk (Pferrer & Sutton, 2002, pag. 24). Dus eigenlijk het onbewuste gedeelte van kennis.

2. Flow- benadering

Bij de flow- benadering is het uitgangspunt dat kennis niet objectief overdraagbaar is omdat actoren bewust of onbewust subjectieve waarde toe voegen in het transferproces (Weggeman, 1997, pag. 40). Deze benadering sluit zich aan bij de eerder beschreven interactie- benadering op communicatie. Binnen de flow- benadering wordt er echter wel aandacht besteed aan onbewuste kennis, ook wel

tacit kennis genoemd, bijvoorbeeld door het faciliteren van leerprocessen. Het idee dat kennis tastbaar is staat geheel haaks op deze zienswijze. Het houden van een rollenspel of workshop kan bijdragen aan het delen van impliciete kennis, maar ook binnen werkoverleg of een feedbacksessie kan deze kennis gedeeld worden aldus Quirke (1995). De flow- benadering betreft ook de uitwisseling van informele communicatie. Bij informele communicatie valt te denken aan het uitwisselen van 'zachte' informatie door geruchten, roddels en sociale informatie-uitwisseling. Binnen organisaties verspreidt deze informatie zich in veel gevallen razendsnel. (Reijnders, 2002, blz. 87) Een groot gedeelte van de totale interne communicatie verloopt informeel. In figuur 4 zijn de verschillende kenmerken van stock- als flow- benadering afgebeeld.

Expliciete kennis ofwel Stock- benadering	- Impliciete kennis ofwel Flow- benadering
- Codified knowledge	- Tacit knowledge
- Informatie neergelegd in theorieën, formules, procedures, handboeken, tekeningen, schema's e.d. (kennen, weten)	- Ervaringen, vaardigheden, en attitude (kunnen en willen)
- Overdracht door onderwijs	- Delen door demonstratie
- Verkrijgbaar door te studeren	- Verkrijgbaar door te kopiëren en te imiteren in socialisatie processen
- Expliciete kennis is nauwelijks macht	- Impliciete kennis kan als macht gezien worden

Figuur 4. Expliciete versus impliciete kennis afkomstig uit Weggeman 1997, pag 36

Concluderend kan worden gesteld dat de stock en flow- benadering elkaar aanvullen. Vanuit de stock- benadering is het mogelijk bepaalde kennis expliciet te verspreiden, bijvoorbeeld via e-mail of nieuwsbrieven. Vanuit de flow- benadering is het mogelijk leerproces van organisatieleden te faciliteren, door aandacht te besteden aan de onzichtbare kant van kennis, de ervaringen en vaardigheden van mensen. Het delen van informatie kan echter op twee manieren, namelijk persoonlijk of door een communicatiemedium. Hieronder deze twee manieren beschreven worden.

Persoonlijke communicatie/ communicatie door een medium

Binnen de twee manieren van communiceren, persoonlijk of via een communicatiemedium, is persoonlijke communicatie het meest effectief. Dat komt omdat twee personen direct met elkaar in contact staan. Bij deze vorm van communicatie is terugkoppeling mogelijk. De zender kan immers de ontvanger controleren of deze de boodschap begrepen heeft. Behoudens het geven van terugkoppeling speelt de non-verbale component ook een rol. Doordat de zender en de ontvanger in contact met elkaar zijn, krijgen ze ook een indruk van elkaars gezichtsuitdrukking, houding en intonatie. Enkele voorbeelden van persoonlijke communicatie zijn het houden van een presentatie, het voeren van afdelingsoverleg of een functioneringsgesprek.

Behalve persoonlijke communicatie vindt communicatie ook plaats door gebruik te maken van een medium of communicatiemiddel. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen schriftelijke en elektronische middelen. In tegenstelling tot persoonlijke informatie is er bij schriftelijke communicatie geen (directe) mogelijkheid tot terugkoppeling. Dit komt omdat zender en ontvanger niet rechtstreeks met elkaar in contact zijn. Het nadeel hiervan is dat de zender niet weet hoe de ontvanger de boodschap zal interpreteren of dat de boodschap überhaupt gelezen zal gaan worden. Vanwege het ontbreken van het feedback moment, is er strikt gesproken in veel gevallen geen sprake van communicatiemiddelen maar van informatiemiddelen (Reijnders, 2002, blz. 12). Het voordeel van schriftelijke communicatie voor de zender is dat er relatief lage kosten aan verbonden zijn. In een kort tijdsbestek kunnen veel mensen met een dezelfde boodschap bereikt worden. Een voordeel van de ontvanger is dat deze zelf kan bepalen wanneer hij er kennis van neemt. Voorbeelden van schriftelijke communicatiemiddelen zijn een brief, een memo of een artikel in het personeelsblad.

Ten slotte wordt er in toenemende mate gebruik gemaakt van elektronische communicatiemiddelen. De impact van elektronische communicatie is enorm. Voor steeds meer werknemers neemt E-mail en Internet een steeds prominentere plaats in hun werk in (Reijnders, 2002, blz. 13). Tot elektronische communicatiemiddelen kunnen worden gerekend: E-mail, Internet, Intranet, een digitale nieuwsbrief, het gebruik van website, een beeldscherm met mededelingen erop en tot slot een presentatie op DVD. Het nadeel van deze communicatiemiddelen is net als bij de schriftelijke communicatiemiddelen dat er maar in beperkte mate terugkoppeling is van zender naar ontvanger. Het is dan ook moeilijk na te gaan of personen de

informatie die ze per E-mail ontvangen hebben, ook lezen. Ondanks de toename in gebruiksfrequentie en belang, vervult de mediale communicatie altijd slechts een ondersteunende rol (Reijnders, 2002, blz. 13). Doordat de informatie op veel personen is gericht, is vaak slechts bepaalde informatie voor personen relevant.

De geschiktheid van een communicatiemiddel wordt bepaald door de inhoudelijke boodschap. Vanuit de contingentiebenadering staat de 'fit' tussen taak en medium centraal. (Van Ruler, 2006, blz 93). De 'fit' wordt bepaald in hoeverre de kenmerken van het medium aansluiten bij de kenmerken van de taak. Ieder communicatiemiddel heeft een eigen rol in het reduceren van onzekerheid en ambiguïteit. Daarom zal er bij de keuze van het communicatiemiddel rekening gehouden moeten worden met het doel van de overdracht. Volgens de mediarijkheidstheorie, opgesteld door Daft en Lengel (1984, 1986), bezitten media capaciteiten om bepaalde informatie over te brengen. Volgens bovengenoemde auteurs zijn er vier criteria die de 'rijkheid' van een medium bepalen: (1) de mogelijkheid tot feedback, (2) de mogelijkheid tot het gebruik van verschillende cues (bijvoorbeeld stembuigingen, gezichtsuitdrukkingen), (3) het gebruik van natuurlijke taak en (4) de persoonlijke focus van het medium. (Van Ruler, 2006, 93-94) Hoe hoger gescoord wordt door deze media op hierboven vermelde criteria, hoe 'rijker' media genoemd worden. Het uitgangspunt van deze benadering is dat boodschappen met een ambigu karakter via rijke media gecommuniceerd dienen te worden, terwijl boodschappen met een eenduidig karakter via arme media verstuurd kunnen worden. Het meest geschikte middel voor een functioneringsgesprek zal de face-to-face methode zijn (het rijkste medium), E-mail kan juist tot de 'arme' media gerekend kan worden. (Van Ruler, 2006, blz. 94)

Informatiebehoefte

Aan het begin van deze paragraaf is beschreven dat door de procesfunctie van de interne communicatie, ervoor zorgt dat de juiste personen over de juiste informatie kunnen beschikken. Een vraag die hierin opkomt, is wat is de 'juiste' informatie. Of informatie juist is hangt sterk af van de wensen van de ontvanger. Volgens Reijnders (2002) is het verschil in informatiebehoefte één van de lastigste problemen in de communicatie. (Reijnders, 2002, blz. 15) Dit komt vooral doordat de informatiebehoefte een individuele aangelegenheid is, die per persoon verschillend is. Hoe meer interesse een persoon heeft voor het onderwerp, hoe groter de kans dat de boodschap overkomt. Als zender van boodschappen is het daarom verstandig

rekening te houden met de persoonlijke interesse van de doelgroep. Tussen de mate waarin een zender informatie wil delen en de ontvanger de boodschap wil ontvangen kunnen verschillen zitten. Er is sprake van informatie- overload wanneer de zender teveel informatie verzendt naar de ontvanger. Van underload is sprake wanneer de behoefte naar informatie vanuit de ontvanger groter is dan de verzonden boodschappen. Het is belangrijk om de informatie hoeveelheid te optimaliseren. Volgens Reijnders (2002) kan er succesvoller ingespeeld worden op de informatiebehoefte van de ontvanger door laatstgenoemde te betrekken in de informatiedoorstroom. De ontvanger kan dan immers zelf bepalen welke informatie gewenst is, in welke hoeveelheid en op welk moment. (Reijnders, 2002, blz. 17)

2.2.3 Bindmiddel

Interne communicatie kan als sturingsinstrument ook subtieler worden ingezet. Het doel is ook om medewerkers in een bepaalde richting te krijgen en daarmee de overtuigingen van de medewerkers te kunnen beïnvloeden, zodat de neuzen dezelfde kant op komen te staan. Deze communicatie richt zich vooral op het beïnvloeden van de houding, ook wel attitude genoemd, van de medewerkers. Onderstaand zal allereerst een omschrijving gegeven worden van houding en zal er aandacht geschonken worden aan het proces van betekenisgeving binnen organisaties. Wanneer personen onderling in dialoog gaan, ontstaat nieuwe betekenisgeving. (Van Ruler, 2006, blz. 49) De personen worden vanuit het gesprek bewust van hun eigen werkelijkheidsbeelden en basisassumpties. Deze werkelijkheidsbeelden worden vervolgens gedeeld met andere personen, die weer een andere interpretatie hebben. Onderling worden de verschillende argumenten afgewogen en komt een nieuwe 'waarheid' tot stand. Voor een organisatie is het zinvol om inzicht te hebben in de gedeelde waarden en normen. Met behulp van dit inzicht kan er richting gegeven worden aan de betekenisgeving van personen.

Omschrijving houding/attitude en beïnvloeding

De houding/attitude van een persoon komt voort uit een of meerdere overtuigingen. Iemand die ervan overtuigd is dat auto rijden slecht voor het milieu is, staat negatiever tegenover een auto dan tegenover een fiets. Aan overtuigingen worden bepaalde waarden gehecht. Als iemand verwacht dat auto rijden heel erg slecht is, zal deze persoon eerder geneigd zijn de auto te laten staan dan als iemand verwacht dat de auto maar in geringe mate slecht is. Vanuit de bestaande overtuigingen wordt

er een beoordeling gemaakt over een bepaalde situatie en wordt de houding gevormd. Katz (1960) omschrijft attitudes als een soort evaluatieve samenvatting van overtuigingen en noemt dat de kennisfunctie van attitudes. (Hoeken, 1998, blz. 29) Met behulp van deze kennisfunctie hoeft een mens niet telkens opnieuw op zoek te gaan naar basale informatie over een onderwerp maar wordt de kennis gebruikt die onthouden is. Een nieuw artikel kan de bestaande overtuigingen wel beïnvloeden, waardoor uiteindelijk de houding kan veranderen. Attitudes zijn gebaseerd op de normen en waarden waarover iemand beschikt, ook wel werkelijkheidsbeelden genoemd. Deze normen en waarden kunnen bijvoorbeeld zijn ontstaan vanuit de opvoeding die iemand gekregen heeft of kunnen bijvoorbeeld gevormd zijn tijdens de studententijd. Na verloop van tijd kunnen deze opvattingen weer veranderen door nieuwe inzichten en het verkrijgen van meer informatie. Hierin speelt de relationele ofwel sociale factor een grote rol. Wanneer bijvoorbeeld op het werk de gewoonte bestaat zuinig met papier om te gaan en mensen spreken elkaar daarop aan, dan zal dat invloed krijgen op het papiergebruik van iemand. Voor een organisatie kan het zinvol zijn inzicht te krijgen in de manier waarop de houding van medewerkers te beïnvloeden is.

Proces van betekenisgeving

Mensen hebben de natuurlijke neiging om vanuit onduidelijke situaties naar duidelijkheid te zoeken. (Van Ruler, 2005, blz. 51) Vanuit eigen waarnemingen wordt er aandacht gegeven aan bepaalde situaties. Vervolgens wordt er een selectie gemaakt van de verschillende waarnemingen, van waaruit een op dat moment geldend werkelijkheidsbeeld ontstaat. Dit werkelijkheidsbeeld wordt vervolgens weer versterkt door opvattingen vanuit cultuur, tradities en verhalen en metaforen. Het werkelijkheidsbeeld wordt ook gevoed door bepaalde veronderstellingen, ofwel basisassumpties. Wanneer mensen met elkaar communiceren, wordt informatie gecreëerd en wordt informatie gedeeld met als doel tot gezamenlijke overeenstemming te komen. (Rogers & Kincaid, 1981). De aanwezige werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld wanneer verschillende personen bij elkaar gebracht worden. Bijvoorbeeld wanneer iemand een verhaal vertelt aan andere mensen, presenteert hij daarmee zijn werkelijkheidsbeeld. De woorden die hij kiest tijdens dit verhaal hebben ieder een eigen betekenis, die vanuit verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Volgens Heath & Bryant (1992) is taal cruciaal bij menselijke communicatie. Met behulp van taal worden ervaringen

uitgewisseld, leerervaringen vastgelegd en veranderingen vormgegeven. (Taylor, 2001) Doordat mensen onderling met elkaar discussiëren worden de verschillende standpunten en interpretaties tegen elkaar af gewogen. De bestaande opvattingen komen onder druk te staan en er ontstaat een nieuwe betekenis. Door het houden van workshops of rollenspellen, krijgen mensen de mogelijkheid met elkaar van gedachten te wisselen en hun onbewuste beelden bloot te leggen en te delen. Doordat personen de dialoog aan gaan met elkaar, zullen ze bewust worden van hun eigen denkbeelden om tot nieuwe betekenisgeving te komen. Met behulp van deze nieuwe betekenis kunnen veranderingen door communicatie in gang worden gezet. Vanuit de bindmiddelfunctie wordt communicatie gezien als proces van betekenisgeving. Vanuit deze functie wordt er antwoord gegeven op de vraag hoe binnen een organisatie de neuzen van de medewerkers dezelfde kant op komen te staan.

2.3 Ruis in het communicatieproces

Veel aandacht is er binnen de communicatiewetenschappen voor het onderwerp ruis, zie Koeleman, 1997; Van Putte, 1998; Reijnders, 2002. Dit komt omdat ruis een belangrijk element is om de werking van communicatie te begrijpen. Dat een boodschap helemaal niet, slechts gedeeltelijk of vervormd overkomt bij de ontvanger, kan te maken hebben met allerlei vormen van ruis. Er kan ruis zijn bij de zender, de boodschap, het medium of de ontvanger. Hieronder zullen de verschillende vormen van ruis worden uitgewerkt.

Ruis bij de zender

Ruis bij de zender kan op verschillende manieren ontstaan. Allereerst kan dit door taalverschillen, waardoor zender en ontvanger elkaar niet kunnen begrijpen. Maar ook door verschillen van inhoud- en betrekkningsniveau kan ruis ontstaan, doordat de boodschap niet is afgestemd op de relatie tussen zender en ontvanger. Door onvoldoende kennis van de boodschap en / of de doelgroep weet de zender inhoudelijk niet waar hij het over heeft en zal de boodschap ook niet door de ontvanger begrepen worden. Wil een zender zo effectief mogelijk communiceren, dan zijn kennis van de doelgroep, het spreken van dezelfde taal, het brengen van duidelijke boodschappen en bewust 'zendgedrag' de belangrijkste aanbevelingen. (Reijnders, 2002, blz. 184)

Ruis bij de boodschap

Op drie manieren kan ruis ontstaan in de boodschap. Wanneer een boodschap door een ontvanger als niet relevant wordt betiteld, zal deze niet de moeite nemen om de boodschap tot zich te nemen. Maar ook wanneer de boodschap verkeerd is opgesteld en verpakt neemt de kans toe dat de boodschap niet aankomt. Ten slotte heeft ook de timing invloed op de manier waarop de boodschap aankomt. Als zender zijn deze drie aspecten aandachtspunten in het succesvol overbrengen van een boodschap.

Ruis bij het medium

Ruis kan ook ontstaan in het medium. Daarvan is sprake als het communicatiemiddel verkeerd is gebruikt. Maar ook het verkeerde middel gebruiken, bijvoorbeeld bij het overbrengen van gevoelige boodschappen, door bijvoorbeeld ontslag van een medewerker te vermelden via een E-mail. Storingen in het medium kunnen eveneens ruis veroorzaken. Een technische storing kan ervoor zorgen dat de E-mail niet gelezen kan worden.

Ruis bij de ontvanger

Ten slotte kan ruis ontstaan bij de ontvanger. De ruis bestaat uit een groot aantal selectieprocessen bij de ontvanger. (Reijnders, 2002, blz. 185) Doordat de ontvanger een subjectieve interpretatie geeft aan de werkelijkheid, komt een boodschap nooit onvervormd bij de ontvanger aan. (Reijnders, 2002, blz. 185) Dit selectieproces uit zich in selectieve kennisnemen en selectief waarnemen. Allereerst zijn er duizenden prikkels die er per dag op een mens af komen, het is onmogelijk deze allemaal bewust op te slaan en er kennis van te nemen. Ten tweede nemen mensen selectief waar. Dat betekent dat mensen vooral zien wat ze wensen of waar ze mee bezig zijn. We generaliseren eerdere ervaringen en projecteren die op recente ervaringen. (Reijnders, 2002, blz. 185)

3. MVO-beleid Rabobank Nederland

We wijden een bondig hoofdstuk aan het MVO-beleid van de Rabobank. Hieronder zullen de doelstellingen, de filosofie, de communicatiemiddelen en de rollen van het MVO-beleid stapsgewijs worden uitgewerkt.

3.1 MVO-doelstellingen

Belangrijk onderdeel van het MVO-beleid van de Rabobank zijn de doelstellingen die zowel op de lange- als korte termijn zijn opgesteld. Met deze doelstellingen wil de directie van de Rabobank richting geven aan de ontwikkeling van MVO binnen de organisatie. Binnen de Rabobank Groep zijn een groot aantal MVO-doelstellingen opgesteld, zowel toegespitst op de lokale banken als de specifieke groepsonderdelen (waaronder Robeco en De Lage Landen). Om de leesbaarheid van dit onderzoeksrapport te vergroten zullen enkele doelstellingen worden beschreven die betrekking hebben op de directoraten waarbinnen de interviews hebben plaatsgevonden.

- 1. Gedragscode Rabobank Groep actualiseren en onder de aandacht brengen van alle medewerkers Rabobank Groep in 2007*
- 2. Stimuleren op vrijwillige basis een doelstelling op te nemen op het gebied van MVO in performance management van medewerkers (voor het executive kader is verplicht) door de invoering en gebruik van de competentie 'maatschappelijk verantwoord handelen'.*
- 3. MVO volledig integreren in beleid en operaties (mondiaal in de top-3 van MVO-ratings).*

Bron:http://www.rabobankgroep.nl/asp/default.asp?node_id=14971&version_id=1
geraadpleegd op: 25 september 2007

3.2 MVO-filosofie

De directie van de Rabobank hecht grote waarden aan MVO. Dit uit zich onder andere tijdens de toespraken van de directievoorzitter de Heer Heemskerk, het opstellen van organisatiedoelstellingen op MVO gebied, het beschikbaar stellen van een eigen MVO-internetsite en het in het leven roepen van een directoraat speciaal gericht op MVO (DMVO). Dit zijn voorbeelden waarmee de Rabobank van hogerhand

MVO gestalte probeert te geven. De directie van de Rabobank faciliteert in feite het structurele raamwerk van waaruit MVO vorm zal kunnen krijgen. De rol als facilitator van MVO wordt vooral ingenomen door Directoraat MVO (hierna aangeduid als DMVO). In bepaalde mate wordt DMVO hierin geassisteerd door Directoraat Communicatie (hierna aangeduid als DC). De Rabobank stelt daarmee de werknemers en de directoraten in staat MVO op te pakken en verder gestalte te geven. De filosofie van de Rabobank in het stimuleren van MVO uit zich in het aanreiken van mogelijkheden en het stimuleren van discussie. Dit vanuit de optiek dat werknemers en directoraten zelf verantwoordelijk worden geacht MVO op te pikken en ermee aan de slag te gaan. Maar ook omdat de directie van de Rabobank het mandaat ontbreekt om MVO voor ieder individuele werknemer en directoraat MVO tot verplichte handelingswijze te verklaren. Buiten beschouwing gelaten of dit bij het onderwerp MVO überhaupt mogelijk is. Behoudens de hierboven opgestelde doelstellingen heeft de directie slechts beperkte speelruimte MVO af te dwingen. Dit komt omdat de verschillende directoraten, maar ook de lokale banken (die binnen dit onderzoek overigens buiten beschouwing blijven) binnen de Rabobank structuur beschikken over een grote mate van zelfstandigheid.

3.3 Communicatiemiddelen

Zoals hierboven beschreven biedt de Rabobank haar medewerkers en de directoraten alle mogelijkheden tot het geven van uiting aan het onderwerp MVO. De Rabobank beschikt over een grote hoeveelheid kennis op MVO gebied, die voor een groot gedeelte ondergebracht zijn binnen DMVO. Deze kennis uit zich onder andere in het beschikbaar stellen van tools als E-learning cursus, het Winst- en Waarden spel, een MVO-site, de MVO-waaier enz.

3.4 Rollen

De belangrijkste rol op MVO gebied binnen het directoraat vervuld door de MVO-coördinator. Deze persoon heeft vooral een faciliterende functie. Als agendazetter worden MVO gerelateerde discussies en activiteiten gestimuleerd. Daarnaast voorziet deze persoon de medewerkers van de informatie over ontwikkelingen op MVO gebied. De MVO-coördinator verzendt bijvoorbeeld e-mails en nieuwsbrieven die gerelateerd zijn aan MVO. De MVO-coördinator wordt bovendien betrokken tijdens management vergaderingen.

De leidinggevende van het directoraat heeft een minder actieve rol op MVO gebied als de MVO-coördinator. Deze persoon is vooral strategisch betrokken, de MVO-doelstellingen worden gedeeltelijk door hem vastgesteld. Verder onderstreept de leidinggevende het belang van binnen het directoraat, dit uit zich bijvoorbeeld tijdens de afdelingsbijeenkomsten. Inhoudelijk stat de leidinggevende vooral op de achtergrond.

4. Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zal worden beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. In paragraaf 1 komt de methode van onderzoek aan bod, paragraaf 2 geeft een beschrijving van de topiclist, paragraaf 3 gaat in op de betrouwbaarheid van het onderzoek en paragraaf 4 beschrijft de validiteit.

4.1 Methoden van onderzoek

Vanuit mijn interesse in het onderwerp MVO heb ik contact gezocht met de Rabobank voor het doen van mijn afstudeeronderzoek. Bij de Rabobank bestond er behoefte aan een onderzoek onder medewerkers over beleving van de interne communicatie van MVO. Na een beknopte literatuurstudie en een aantal gesprekken met mijn begeleiders zijn uiteindelijk de onderzoeksdoelstelling, de vraagstelling en de deelvragen opgesteld, van waaruit het onderzoek uitgevoerd zal gaan worden. Voor het theoretisch kader van dit onderzoek is gestart met literatuurstudie over het onderwerp MVO. Vervolgens werd er literatuur gevonden die verwant was aan interne communicatie en het sturen van kennis, houding en gedrag.

Het empirische gedeelte van dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen vier verschillende directoraten binnen Rabobank Nederland. Dit zijn het Directoraat Toezicht, Directoraat Audit Rabobank Groep, Directoraat Juridische en Fiscale Zaken en het Directoraat Shared Services & Facilities met daarin Rabobank Concern Inkoop. Zowel de functie als de omvang van de directoraten is sterk verschillend. Ter illustratie: Directoraat Audit Rabobank Groep houdt zich bezig met financieringsvraagstukken en bestaat uit ongeveer 400 personen en Directoraat Toezicht concentreert zich op integriteitvraagstukken en bestaat uit 50 personen.

Interne communicatie over MVO vindt op veel verschillende manieren plaats, zie bijlage 2. Zoals eerder in de inleiding vermeldt, zal dit onderzoek zich echter tot de interne communicatie van leidinggevende naar de medewerker en de interne communicatie tussen MVO-coördinator en de medewerker beperken, in bijlage 2 is dit aangegeven met rode lijnen. Per directoraat zijn vier personen geïnterviewd, te weten de MVO-coördinator, de leidinggevende en twee medewerkers. In totaal hebben er 16 interviews plaatsgevonden. De termijn waarbinnen het eerste en het laatste interview afgenomen is bedraagt één maand.

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de invloed van de interne communicatie op de MVO-bewustwording van medewerkers. Interviewen is de aangewezen methoden om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies,

gevoelens, gedachten of kennis. (Baarda & De Goede, 2001, blz 225) Zo kan tijdens interviews niet alleen gevraagd worden naar redenen voor het kiezen van vormen voor interne communicatie, maar kan ook gevraagd worden naar het effect daarvan. (Baarda & De Goede, 2001, blz 223) De interviews zijn semi-gestructureerd doordat er gewerkt is met vooraf opgestelde vragen zonder antwoordcategorieën. (Reijnders, 2002, blz. 47)

Met behulp van deze uitkomsten is het mogelijk een beeld te schetsen van de succes- en faalfactoren van interne communicatie over MVO binnen Rabobank Nederland. Hierdoor kan communicatie over MVO-beleid wellicht structureel worden verbeterd binnen deze organisatie.

De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een topiclist. In bijlage 2 is de topiclist van de interviews opgenomen. Hieronder zal de keuze voor de geselecteerde topics gemotiveerd worden. Alle interviews zijn op band opgenomen en direct na het interview uitgewerkt. De uitwerkingen van de interviews zijn in de bijlage als cd-rom opgenomen en kunnen alleen worden ingezien door de begeleiders van de opleiding. De belangrijkste uitspraken uit de interviews zijn met kleur gearceerd en zijn vervolgens in het volgende hoofdstuk analyse en resultaten ingevoegd.

4.2 Beschrijving topiclist

De topiclist bestaat uit zes verschillende topics. Hieronder zal de keuze voor de gekozen topics gemotiveerd worden. Het eerste topic van de vragenlijst beschrijft de beleving van de respondent op MVO gebied. Om de beleving van MVO van de respondenten in kaart te kunnen brengen zijn er drie vragen opgesteld die gerelateerd zijn aan MVO. De eerste vraag gaat over het beeld van respondenten van MVO. Bijvoorbeeld: wat is de eerste gedachte bij de term MVO? Vanuit de literatuur blijkt dat er vele verschillende definities van MVO zijn opgesteld. Het zou interessant kunnen zijn deze definities te vergelijken met die van de respondenten. Zouden de respondenten een bepaalde voorkeur hebben? De tweede vraag gaat over de mate waarin MVO terug komt binnen de werkzaamheden van de respondent. Deze vraag zal beantwoorden of respondenten dagelijks met MVO in aanraking komen of dat MVO toch meer een ver-van-mijn-bed-show is. Ten slotte gaat de derde vraag over de prioriteit van MVO binnen het desbetreffende directoraat. Deze vraag gaat allereerst over de waarden die er aan MVO wordt gehecht maar ook over de manier waarop MVO de afgelopen jaren is ontwikkeld binnen de organisatie.

Het tweede topic gaat over de toepassing van communicatiemiddelen bij het overbrengen van MVO. Vragen die hierbij gesteld werden hadden te maken met de inzet van de communicatiemiddelen en de geschiktheid van het middel. Vanuit de literatuur werd duidelijk dat niet ieder communicatiemiddel geschikt is voor iedere boodschap. (Heath and Bryant, 1992, blz, 54, 55) Deze vraag zou inzicht kunnen verschaffen voor het inzetten van communicatiemiddelen met de meeste effectiviteit.

Het derde topic beschrijft de richting van de interne communicatie over MVO. Vragen die aan de orde komen zijn in hoeverre wordt er top-down of bottom-up gecommuniceerd. Vanuit de literatuur werd beschreven dat er invloed is tussen de richting van communiceren en de inbreng van medewerkers. Deze vraag zal inzicht opleveren in het verloop van de communicatie.

De informatiebehoefte staat centraal binnen topic vier. Zoals eerder in dit onderzoeksrapport beschreven, is het een van de meest belangrijke onderdelen van communicatie dat de informatiebehoefte tussen zender en ontvanger goed op elkaar is afgestemd. (Reijnders, 2002, blz. 15) Om te kunnen beoordelen of er de boodschap voldoende is afgestemd wordt er vanuit deze topic gevraagd naar de informatiebehoefte van de respondenten. Het gaat hierbij om de volgende vragen: Welke behoefte denkt de zender te kunnen bevredigen bij de ontvanger? Welke informatie over MVO wenst de respondent tot zich te krijgen en welke informatie ontbreekt er?

Topic vijf is gericht op de communicatie beoordeling van de respondent. Het gaat bij deze vraag niet zozeer om welk cijfer verbonden wordt aan de communicatie, maar meer om de vragen: Wat gaat er volgens u goed? En wat gaat er precies minder goed in de interne communicatie? Het blijft echter de vraag wat 'goede' interne communicatie is. De waardering van de interne communicatie is echter subjectief, het is immers de uitkomst van een menselijke waarneming. Dit onderzoek deelt de mening van Evers & Van Putte die stellen dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. (Reijnders, 2002, blz. 41) Vragen kunnen binnen dit topic betrekking hebben op verschillende onderdelen van de communicatie, zoals de middelen, de richtingen en de kanalen.

Ten slotte besteedt topic zes aandacht aan de verbeteringsuggesties van de interne communicatie. Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd om de interne communicatie effectiever te maken. Net als bij topic vijf kunnen de verbeteringsuggesties breed getrokken worden en kunnen de antwoorden betrekking hebben op verschillende onderwerpen binnen de communicatie.

4.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een meetinstrument betreft de precisie en de nauwkeurigheid waarmee een begrip of verschijnsel wordt gemeten. (Van de Velde, 2000, blz. 54) Door gebruik te maken van een topiclist hebben de verschillende respondenten dezelfde soort vragen toebedeeld gekregen, waardoor de antwoorden onderling vergeleken kunnen worden. Er is daarnaast ook gestreefd naar een zo gunstig mogelijke interviewsituatie, door de respondent zoveel mogelijk op zijn gemak te stellen en de interviews in zijn eigen omgeving plaats te laten vinden. (Baarda & de Goede, 2001, blz. 224) Tevens is getracht de respondent zo goed mogelijk te informeren over het onderzoek. (Reijnders, 2002, blz. 56) Zo is er uiteengezet: wie de onderzoeker is, wie de opdrachtgever is, wat het doel van het onderzoek is, op welke interne communicatie het onderzoek gericht is, de geschatte duur van het interview, de voorkeur van het gebruik van een bandrecorder, dat anonimiteit gegarandeerd wordt en ten slotte wat de respondent kan verwachten van het onderzoeksrapport.

Het onderzoek had betrouwbaarder kunnen zijn wanneer er gekozen was voor een grotere onderzoekspopulatie. Er hadden dan meerdere respondenten binnen de verschillende directoraten geïnterviewd kunnen worden. Vanwege het beperkte tijdsbestek van deze afstudeerscriptie was dit niet mogelijk.

4.4 Validiteit

Validiteit drukt uit of datgene wat gemeten is ook werkelijk gemeten moest worden. Kortom de geldigheid van het meetinstrument wordt bepaald door de validiteit. (Velde, 2000, blz. 57) Het draait om de vraag of interne communicatie gemeten kan worden aan de hand van een topiclist. Omdat interne communicatie bestaat uit verschillende onderdelen, behoudens communicatiemiddelen, ook communicatierichtingen en communicatiekanalen, zijn er meerdere topics geselecteerd. Dit is gedaan met als doel een nauwkeuriger beeld te krijgen van de gehele interne communicatie. Wanneer uitsluitend onderzoek gedaan zou zijn naar de werking van communicatiemiddelen, zou bijvoorbeeld zinvolle informatie over de richting van de communicatie buiten beschouwing blijven. Door het kiezen van meerdere topics is getracht de inhoudsvaliditeit van het onderzoek te vergroten. (Velde, 2000, blz. 58)

5. Analyse en resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de data uit het empirisch onderzoek worden geanalyseerd en in verband worden gebracht met data uit het theoretische gedeelte van dit onderzoek. De zes topics zullen uitgewerkt worden waarvan per topic de meest opvallende overeenkomsten en verschillen behandeld worden.

Topic 1: MVO-Beleid van de Rabobank

Vanuit deze topic zal het MVO-beleid van de Rabobank aan de respondenten worden voorgelegd. Hieronder zullen de respondenten een beschrijving geven van wat zij vinden van de MVO-doelstellingen, de MVO-filosofie van de Rabobank, de communicatiemiddelen die worden ingezet om MVO over te brengen en tot slot de rol die wordt vervuld door de leidinggevende en MVO-coördinator.

MVO-doelstellingen:

Opvallend aan de doelstellingen die in hoofdstuk drie zijn opgenomen, is dat het vooral vage doelstellingen zijn. Vooral de derde doelstelling, '*MVO volledig integreren in beleid en operaties (mondiaal in de top-3 van MVO-ratings)*', is daarvan een sprekend voorbeeld. Het zijn strategische doelstellingen die voor werknemers op de lagere niveau's weinig betekenen. De doelstellingen geven geen richting aan de invulling die MVO moet krijgen op de werkvloer. Een van de respondenten gaf dit treffend aan:

" Als je me vraagt van wat is het eerste waar je aan denkt als ik de term MVO hoor, dan is het eerste wat ik denk, MVO is een diffuus soms lastige term, waardoor veel mensen aan het worstelen zijn, van wat MVO precies inhoudt. Eén van de oorzaken, in ieder geval bij ARG, misschien zelfs binnen de Rabobank is, dat het onduidelijk is welke speerpunten er op het gebied van MVO zijn. Misschien zijn ze er wel, maar ik ben er niet van doordrongen. Misschien hebben we ze zelfs niet, is het begrip nog onvoldoende uitgekristalliseerd voor ons als Rabobank of voor ons als ARG om te zeggen: dit zijn de speerpunten die wij nou kiezen."

Het ontbreekt aan praktische toepasselijkheid. Voor werknemers is het niet duidelijk op welke manier zij zelf kunnen bijdragen aan de doelstellingen die door de directie zijn opgesteld. Doordat de doelstellingen vaag zijn opgesteld, is het maar de vraag of de doelstellingen behaald zullen worden.

MVO-filosofie

De filosofie die binnen de directie van de Rabobank gehanteerd wordt op MVO gebied bestaat volgens de respondenten uit het aanbieden van mogelijkheden en in mindere mate het opleggen van verplichtingen. Op deze manier wordt er ruimte geboden om MVO vorm te geven. Leidinggevenden en MVO-coördinatoren proberen MVO op diverse manieren over te brengen, het is echter aan de medewerker om ook gebruik te maken van de mogelijkheden die er zijn. Het wordt ook gezien als eigen verantwoordelijkheid van de werknemer om met de aangeboden informatie aan de slag te gaan. Deze opvatting komt overeen met het onderstaande citaat van een medewerker:

"De Rabobank biedt de medewerkers de ruimte om aan informatie te komen. Het hangt uiteraard van de medewerker af om deze ruimte te benutten. Van directoraat JFZ is er binnenkort een MVO- middag waarbij je verplicht aanwezig moet zijn. Ik denk niet dat het veel verder kan gaan. Met andere woorden, ik denk dat de Rabobank er veel aan doet om een bepaald onderwerp te laten bezinken bij haar medewerkers. Maar de Rabobank kan natuurlijk een medewerker niet verplichten."

Communicatie middelen

Vanuit de interviews valt op te maken dat er binnen de Rabobank grote mogelijkheden zijn om aan MVO verwante informatie te komen. Wanneer respondenten langer nadenken worden dergelijke bronnen ook veelvuldig genoemd, bijvoorbeeld de E-learning cursus, de Triple P-nieuwsbrief die vanuit DMVO gestuurd wordt, het Winst en Waarden spel en de informatie die via RaboWeb wordt aangeboden. Slechts enkele respondenten geven aan zelf actief op zoek te gaan naar informatie over MVO via de Triple P-nieuwsbrief of via het RaboWeb.

Rollen

Volgens de respondenten wordt er binnen de directoraten voldoende aandacht geschonken aan MVO. Binnen teamvergaderingen en afdelingsbijeenkomsten wordt er regelmatig over MVO gesproken. Vooral de rol van de MVO-coördinator is groot, deze persoon wordt vooral gezien als facilitator en agendazetter. Maar ook de rol van de directeuren, is aanzienlijk. Deze persoon houdt zich inhoudelijk afzijdig maar onderstreept echter het belang van MVO en is bovendien aanwezig tijdens het opstellen van management doelstellingen.

Topic 2: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Hierbij zijn een drietal vragen aan de orde gesteld.

- Vraag 1: Wat is de eerste gedachte die u hebt bij de term MVO

Vanuit de bestudeerde literatuur over MVO viel op dat er vele definities over MVO verschenen zijn. Bij het kiezen van een hanteerbare definitie moet er rekening gehouden worden met de ontwikkeling, de bewustwording en de ambitie niveau's van de organisatie. (Marrewijk & Werre, 2003, blz. 107). MVO wordt echter in een groot aantal publicaties vanuit de Triple P-benadering aangeduid. De Rabobank heeft deze Triple P-benadering overgenomen en heeft haar MVO-doelstelling daarop afgesteld. Deze luidt als volgt: *"De Rabobank wil bijdragen aan en verantwoording afleggen over een duurzame ontwikkeling van de samenleving in sociale, ecologische en economische zin."* (Ontleend aan Grenzen Voorbij, 2006)

Tijdens de analyse van de interviews waren er drie zaken die direct opvielen. Het eerste wat opviel was dat in totaal zes respondenten MVO als eerste met milieu associëren. Daarbij valt te denken aan energiebesparing en het gebruik van papier tijdens het printen. Een medewerker zei bij MVO vooral te denken aan:

"Dingen die je kan toepassen in je dagelijkse gebruik. Dit doe ik normaal eigenlijk nooit (het pakken van een plastic koffiebeker tijdens het interview), dan heb ik zelf een beker staan op mijn werkplek en die vul ik bij de automaat. Dat is het eerste waar ik aan denk. Net als licht uit en PC uit, afhankelijk als je er voor langere tijd niet bent."

Vanuit de Triple P-benadering gaat de aandacht van de respondenten dus vooral uit naar het Planet aspect, met andere woorden het ecologische aspect. Volgens de respondenten komt dat omdat dit het meest inzichtelijke aspect is binnen MVO in de uitoefening van hun functie. Binnen hun dagelijkse werk worden de respondenten

regelmatig geconfronteerd met zaken als bewust omgaan met papier en het scheiden van afval. Deze uitkomst geeft dus echter slechts een beperkte invulling van de door de directie van de Rabobank opgestelde Triple P-benadering, er wordt geen uiting gegeven aan de People en Profit aspecten van MVO. Enkele respondenten gaven een verklaring niet direct aan de P van People te denken. Een voorbeeld daarvan uitte zich als volgt: behoort het diversiteitbeleid van het personeel toe bij MVO of zal dit onder HRM geplaatst moet worden.

Een tweede opvallend punt is dat de respondenten allemaal een andere beschrijving geven van MVO. Onder de zestien respondenten deelt niemand dezelfde omschrijving van MVO. Geen van de omschrijvingen komt overeen met de door de Rabobank opgestelde definitie van MVO. MVO blijkt voor elke individuele respondent een andere betekenis te hebben. Deze uitkomst komt overeen met een onderzoek van Cramer et al. (2004) dat gehouden is betreffende de betekenisgeving rondom MVO. Een van de uitkomsten van dit onderzoek beschrijft dat de betekenis die personen aan MVO geven sterk varieert. Verschillen in betekenisgeving ontstaan volgens Cramer, et al. doordat personen, vanuit hun eigen persoonlijkheid, functionele positie, invloedssfeer en beschikbare instrumenten betekenis geven aan MVO. (Cramer, et al. 2004, blz. 216)

Het derde dat opvalt aan de antwoorden is dat MVO als breed en vaag omschreven wordt. Vier respondenten geven aan dat de term MVO onduidelijk en ambigu is en als gevolg daarvan hebben ze moeite met het uitdragen van MVO. Dit komt overeen met de opmerking van Moratis & Van der Veen (2006) dat MVO nog voor een groep bedrijven nog steeds een onduidelijk begrip is.

Concluderend kan worden gesteld dat MVO binnen de Rabobank vooral gericht is op het Planet aspect. Volgens Cramer et al. (2004) komt het veel voor dat bedrijven bepaalde accenten leggen. Waarbij een aantal bedrijven zich concentreren op bijvoorbeeld milieu- gerelateerde invulling: het werken met soja-inkt, papier zonder chloor, stenen bekertjes ect. (Cramer et al., 2004, blz. 9). Binnen de Rabobank lijkt het Planet aspect ook grootste aandacht te krijgen.

- Vraag 2: Hoe komt MVO terug in werkzaamheden?

Een van de respondenten geeft aan dat MVO op drie manieren kan terug komen binnen iemands werkzaamheden. Dat is enerzijds de manier waarop je in je functie te maken hebt met MVO. Bijvoorbeeld bij het financieren van windmolenparken. Anderzijds in de uitvoering van je werk. Bijvoorbeeld het omgaan met de printer en

het gebruik van elektriciteit. Ten slotte gaat het over de manier waarop je in het leven staat. Bijvoorbeeld thuis met het scheiden van huisafval. Vier respondenten geven aan dat ze in hun werk slechts in beperkte mate met MVO te maken hebben. De onderstaande uitspraak is van één van deze vier respondenten.

"We zitten niet in een commerciële omgeving. Dus dan is dat MVO iets verder van je bed. Ik heb het voor mezelf iets anders vertaald. Maar dan wel in de vorm het licht uit doen, het niet gebruiken van koffiebekers, hele praktische onderdelen eigenlijk, die ieder mens in zijn werkzaamheden kan doen. En die ik thuis trouwens ook doe. Eigenlijk zou het meer een soort levensvisie moeten zijn."

Ondanks dat niet alle respondenten in hun functie inhoudelijke raakvlakken hebben met MVO, heeft het wel invloed de uitvoering van de werkzaamheden van de respondenten. Het merendeel van de respondenten geeft expliciet aan bewust met MVO-aspecten bezig te zijn in de uitvoering van hun werkzaamheden.

"Ik let toch wel een beetje op het printen, maar dan moet ik me toch ook echt beheersen. Tijdens het printen denk ik wel eens: als ik beter had nagedacht, had ik slechts een keer (in plaats van twee keer) hoeven te printen. Het begint meer tot je door te dringen."

Vier respondenten geven aan dat MVO niet stopt buiten de muren van het kantoor. De keuzes die mensen tijdens hun werk maken, maken ze ook daar buiten. Enkele respondenten gaven zelfs aan dat MVO in de genen zit van de medewerkers van de Rabobank. Het onderstaande citaat is van één van deze respondenten:

" MVO is echt heel breed, het is een manier van denken en doen voor mij, en sommigen zeggen zelfs een manier van leven."

Geconcludeerd kan worden is dat de mate dat werknemers met MVO te maken hebben erg verschillend is. Een aantal respondenten heeft in het uitoefenen van hun functie direct te maken met MVO, zoals de financiering van windmolen parken. Voor andere respondenten krijgt MVO toch meer een indirecte betekenis, doordat ze tijdens de uitoefening van hun functie minder met MVO-aspecten te maken hebben. Toch speelt MVO voor een groot aantal respondenten een grote rol tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. Werknemers geven aan zuinig te printen, elektriciteitsgebruik te beperken en afval te scheiden.

- Vraag 3: Welke prioriteit heeft MVO binnen de directoraten?

Vanuit de vele onderzoekspublicaties die er verschenen zijn en de aandacht die er vanuit het management bestaat naar dit onderwerp kan geconcludeerd worden dat MVO een hot item is geworden, zowel binnen de wetenschap als in de praktijk. (Van der Veen, blz. XI) Binnen de Rabobank wordt bovenstaande zienswijze gedeeld. Zes respondenten zien MVO als actueel. Binnen de bank krijgt MVO steeds meer aandacht. De Rabobank profileert zich als duurzame bank. MVO wordt door de directie van de Rabobank als core-business gezien. Of MVO ook door haar medewerkers als core-business omschreven wordt hangt af van de functie van het betreffende directoraat en de functie die medewerkers hierbinnen hebben. Personen die meer invloed uitoefenen, zoals de medewerkers die MVO-producten aanbieden of projecten toetsen op MVO kenmerken zijn sneller geneigd MVO als core-business van de Rabobank te omschrijven als personen die verder af staan van MVO-aspecten. Door organiseren van MVO-projecten, waaronder het deelnemen aan vrijwilligerswerk, probeert de Rabobank MVO voor alle medewerkers een rol van betekenis te geven. Daarnaast worden medewerkers in de uitvoering van hun werkzaamheden gemotiveerd MVO-bewust te zijn. Het zuinig omgaan met papier en elektriciteit is daarvan illustratief. De mate waarin MVO als core-business gezien wordt verschilt dus per directoraat en per persoon. Door het organiseren van MVO-activiteiten en het stimuleren van MVO-bewustzijn wordt de omschrijving van MVO als core-business binnen de Rabobank echter steeds breder gedragen. Was MVO vroeger nog meer een thema van een beperkt aantal geïnteresseerden, nu wordt het door meerdere personen binnen de bank uitgedragen, aldus een van de respondenten. Een van de respondenten geeft daarvoor de volgende verklaring:

" Dat komt doordat wat er met MVO is gebeurd. Dat zie je door de impact die MVO heeft. In de besluitvorming binnen de bank. Het staat hoog op de agenda van de raad van bestuur, hoog op de agenda bij de voorzitter van de raad van bestuur. Dan heb je de top van de bank te pakken. Aan hen zie je dat het een belangrijk issue is, en het per definitie geen geiten wollen sokken verhaal meer is. Heel direct heeft het met de business van de bank te maken. Is het dus niet meer een gebied van een paar idealisten, die het beste met de wereld voor hebben en er geen oog hebben voor, dat bedrijven winst moeten maken en de schoorsteen moet roken. Het is veel meer ingebed in reguliere besluitvorming, in de structuren."

Binnen de Rabobank worden er steeds meer initiatieven opgezet om MVO over te brengen. De Management Performance afspraken ten aanzien van MVO zijn daarvan een concreet voorbeeld. Een aantal directoraten heeft doelstellingen opgesteld die aan het eind van het jaar behaald moeten zijn, er zit immers een beoordelingssysteem aan vast. Op die manier wordt er heel concreet op MVO gedrag gestuurd. Een MVO-coördinator beschreef de prioriteit van MVO als volgt:

" MVO heeft een grotere prioriteit dan het ooit gehad heeft. Ons beoordelingssysteem werkt met Performance Management afspraken. Aan het begin van het jaar maak je dan afspraken, waarop je aan het eind van het jaar wordt beoordeeld. Voor het Management Team, ik zit daar ook bij, hebben we afspraken gemaakt over het vergroten van de bewustwording van MVO onder medewerkers. Dat betekent dat we daar ook mee aan de slag moeten. Een van de redenen is dat er een MVO- projectgroep is gevormd en dat ik nu MVO-coördinator ben om deze doelstelling te behalen. Dus heeft zeker prioriteit gekregen. Sinds dit jaar."

Een ander initiatief om MVO onder de aandacht te brengen is het organiseren van een MVO-middag. Binnen het directoraat Audit Rabobank Groep is er afgelopen jaar een middag georganiseerd waar MVO centraal stond. Het winst- en waarden spel was een van de onderdelen van het programma. Een van de respondenten vertelde over deze MVO-dag het volgende:

" Twee jaar terug hoorde je geen mens erover en nu merk je het toch. Dat komt ook doordat we die MVO- dag gehad hebben, met het dilemmaspel. Daarmee breng je MVO wel veel meer onder de aandacht. Dat in vergelijking met twee jaar terug, toen werd er alleen over gepraat in termen van je moet niet zoveel printen en dat was het. Dus je kunt wel zien dat de informatie een stuk beter is geworden. Dan dat het ooit is geweest."

Niet iedereen deelt de mening van de toegenomen prioriteit van MVO. De aandacht die er bijvoorbeeld bestaat voor aspecten die te maken hebben met het verbruik van papier, is er altijd al geweest. Het verschil is echter dat er nu meer een MVO-stempel op geplakt wordt. Over MVO zei één van de respondenten het volgende:

" Misschien heb je het zelf eigenlijk wel niet eens zo in de gaten. Maar is het eigenlijk al heel erg aanwezig, onbewust. Als ik er over nadenk, dan heb ik het niet zo in de gaten."

Bovendien blijken niet alle directoraten in dezelfde mate met MVO bezig te zijn. Directoraat Rabobank Inkoop Concern (RCI) heeft in haar bedrijfsuitvoering in belangrijke mate met MVO-aspecten te maken. Zo controleert RCI bij het aanschaffen van producten op een maatschappelijk verantwoorde totstandkoming, door een zogehete MVO-scan uit te voeren. Binnen Directoraat Juridisch Fiscale Zaken speelt MVO echter weer een andere rol.

Concluderend kan er gesteld worden dat MVO binnen de verschillende directoraten een hoge prioriteit geniet. Maar ook dat de aandacht die er aan MVO geschonken wordt steeds meer toeneemt. Als duurzame bank, zoals de organisatietop de Rabobank omschrijft, wordt MVO duurzamer karakter, het deelnemen aan vrijwilligerswerk en het zuinig omgaan met elektriciteit begint steeds meer vanzelfsprekend te worden.

Topic 3: Communicatie middelen en MVO

Opvallend is dat veel respondenten een groot aantal communicatiemiddelen kunnen noemen die worden ingezet om MVO over te brengen. Hieronder zijn de zes communicatiemiddelen geselecteerd die veelvuldig terugkwamen tijdens de interviews. Stapsgewijs zal de 'fit' tussen het communicatiemiddel en de boodschap worden uitgedrukt. Zoals eerder in dit onderzoeksrapport beschreven is, hangt de geschiktheid van een communicatiemiddel af van de inhoudelijke boodschap. (Van Ruler, 2006, blz. 93).

1. E-mail

Het voordeel van e-mail is dat iedereen gelijk geïnformeerd wordt en iedereen over dezelfde informatie beschikt. Daarnaast is het mogelijk om snel op deze manier te communiceren. Daft en Lengel (1986) beschrijven E-mail als een 'arm' communicatie middel dat geschikt is voor de overdracht van eenduidige informatie. Deze omschrijving is te wijten aan het feit dat het medium geen directe mogelijkheid biedt tot het leveren van feedback, er geen cues gebruikt kunnen worden en dat de focus van het middel in beperkt persoonlijk is. Ondanks de toename van de gebruiksfrequentie en belang, vervult E-mail altijd een ondersteunende rol.

(Reijnders, 2002, blz. 13) De respondenten geven aan voldoende informatie via e-mail te krijgen en geven ook aan deze informatie ook te lezen. Volgens een van de respondenten is het zinvol onderscheid te maken van wie de e-mail afkomstig is:

"Op het moment dat er vanuit de hogere leiding een e-mail verstuurd wordt, wordt dat ook wel gelezen. Het is niet zo, ik kan me dat niet voorstellen dat er mensen zijn die dat zo weg klikken. Dat geloof ik niet zo. Ik merk ook vaak dat er tijdens een overleg vaak naar terug gegrepen wordt. Je slaat ook een flater als je niet weet waarover het gaat."

2. Schriftelijke communicatie

Het gebruik van schriftelijke communicatiemiddelen kan geschikt zijn voor het overbrengen van expliciete informatie. Net als E-mail is dit een 'arm' communicatiemiddel dat geschikt is voor een ondersteunende rol in de communicatiestructuur. Volgens de respondenten zijn er echter bezwaren bij het gebruik van papier bij het overbrengen van MVO gerelateerde informatie. De gedachte van MVO druist in tegen het teveel of onnodig gebruiken van papier. Bij het overbrengen van informatie over MVO zal er dus rekening gehouden moeten worden met het gebruiken van papier. Een van de respondenten gaf haar mening over schriftelijke communicatie in vergelijking met communicatie via E-mail:

"Persoonlijk vind ik dat soms wel een beetje papierverspilling. Ik ben meer voor E-mail, met dezelfde boodschap dan een brief, met een verwijzing naar een website. Het gevaar bestaat dan weer wel dat mensen niet de moeite nemen door te klikken naar een website. Dat is dan weer de keerzijde, het heeft allebei z'n voors en z'n tegens. Maar een brief ligt niet helemaal in de MVO gedachte. Daar is dan wel weer iets tegenin te brengen."

3. Nieuwsbrief

Enkele MVO – coördinatoren geven aan MVO-nieuws via digitale nieuwsbrieven te verspreiden. Dit kan enerzijds door een apart gedeelte binnen een bestaande nieuwsbrief voor MVO vrij te houden. Anderzijds kan een aparte MVO-nieuwsbrief ontwikkeld worden. Verschillende respondenten geven aan ook behoefte te hebben via deze weg informatie over MVO tot zich te krijgen. Het voordeel van een nieuwsbrief is dat iedereen die geïnteresseerd is in het onderwerp de mogelijkheid heeft er iets over te lezen en eventueel nog in te zoomen op bepaalde onderwerpen. Wat er in de nieuwsbrief wordt beschreven kan door de ontvangers ook als irrelevant

worden beschouwd. Het antwoord van een van de MVO-coördinatoren op de vraag wat er dan precies in een MVO-nieuwsbrief moet komen te staan, is hieronder weergegeven:

"Afdelingspecifiek nieuws. Informatie over hoe het met de MVO doelen staat. Of bijvoorbeeld zoiets als dit, dat er momenteel iemand onderzoek doet naar de invloed van interne communicatie op MVO. De boodschap moet kort en krachtig zijn. Het is namelijk zo dat je mensen niet moet overvoeren met allerlei informatie, zodat ze zeggen geef mijn portie maar aan fikkie."

4. Werkoverleg

Binnen de verschillende directoraten vindt regelmatig werkoverleg plaats. Afhankelijk van de noodzaak tot vergaderen wordt er onderling bij elkaar gezeten. Een aantal respondenten gaf als suggestie om van MVO een vast agenda punt te maken. Zodat de aanwezige personen op de hoogte blijven van wat er allemaal speelt op het gebied van MVO. De personen die betrokken zijn bij de MVO-werkgroep krijgen daarmee ook de kans te vertellen over hun ontwikkelingen of de zaken waar tegen ze aanlopen. Werkoverleg kan als communicatiemiddel worden beschouwd. Deze vorm van communiceren is 'rijk', aangezien er tijdens een werkoverleg direct feedback geleverd kan worden op de verzonden boodschap. Er wordt gebruik gemaakt van impliciete aspecten als intonatie en lichaamshouding. Bovendien kan de boodschap persoonlijk worden afgestemd. Binnen deze van communicatie kan zowel de expliciete als impliciete component gedeeld worden. Nadeel aan deze vorm van communiceren zijn de hoge kosten die gemoeid zijn bij deze vorm van communiceren. De tijd die vrijgemaakt moet worden van de verschillende aanwezige personen drukken de loonkosten.

5. Succesverhalen verspreiden via Flatscreens

Vele initiatieven op MVO gebied worden er binnen de Rabobank ondernomen. Zo valt te denken aan de vrijwilligersdag, het scheiden van afval en het duurzaam slopen van het hoofdgebouw. Het is belangrijk dat deze successen ook kenbaar worden gemaakt binnen de verschillende directoraten binnen de organisatie. Wanneer medewerkers betrokken zijn in een project, anderen personen op de hoogte worden gesteld van het behaalde resultaat. Het verspreiden van succesverhalen is om drie redenen belangrijk: allereerst wordt het behalen van succes daarmee gestimuleerd, ten tweede worden succesfactoren daarmee uitgewisseld, waardoor ook andere

medewerkers kunnen leren van de opgedane ervaring. Ten derde geven succesverhalen inhoud aan de zaken die op MVO gebied binnen de Rabobank ontplooid worden. Succesverhalen zouden enerzijds digitaal verspreid kunnen worden als onderdeel van een nieuwsbrief of via de Flatscreen beeldschermen die binnen de afdeling aanwezig zijn. Volgens een van de respondenten zijn succesverhalen belangrijk omdat:

" Juist omdat de medewerker het verschil kan maken. Dus je werkt in zo'n grote organisatie waar alles al goed geregeld is en eigenlijk hoef je daar zelf niet meer over na te denken. Misschien word je er een beetje lui van en juist door dat soort succesjes te vertellen, wordt je gemotiveerd om actief mee te denken."

6. MVO-werkgroep

Binnen diverse directoraten is er een MVO-werkgroep opgericht. Doelstelling van de werkgroepen is het MVO-bewustzijn binnen de directoraten te vergroten. Doordat het om een uiteenlopende groep personen gaat, kan kennis van verschillende vakgebieden gedeeld worden. Een van de activiteiten die binnen JFZ door de MVO-werkgroep is georganiseerd, is de MVO-dag waarin het winst- en waardenspel gespeeld is. Een van de respondenten gaf de volgende beschrijving van de MVO-werkgroep.

" Waar we voor staan als MVO werkgroep is het vorm en uitvoer geven van het beleid rondom MVO binnen ons directoraat. We hebben in belangrijke mate een coördinerende en initiërende functie daarin. Alle activiteiten binnen ons directoraat zijn daarin vertegenwoordigd. Daarin zitten dus zowel leden vanuit het Management Team als medewerkers."

Topic 4. Richting communicatie

Vanuit deze topic zal de richting van de interne communicatie over MVO van de leidinggevende/ MVO-coördinator naar de medewerker beschreven worden. Het gaat hierbij zowel om top-down als bottom-up communicatie maar ook hoe medewerkers onderling over MVO communiceren.

-Top-down

Het eerste opvallende resultaat is dat de communicatie over MVO vooral vanuit de MVO-coördinator komt. De MVO-coördinator vervult meerdere functies. Het stimuleren, faciliteren en coördineren van MVO behoort tot zijn takenpakket. Het stimuleren van MVO binnen de afdeling manifesteert zich in het gezamenlijk vaststellen van MVO-doelen. Het faciliteren van de MVO-coördinator manifesteert zich in het beschikbaar stellen van kennis en informatie aan de medewerkers. Het coördinerende aspect kan zich voor doen wanneer deze persoon rollen verdeelt binnen het aansturen van zijn MVO team. Een van de MVO coördinatoren vertelt over zijn rol bij het opzetten van een vrijwilligersproject het volgende:

" Het begint er bij, dat je de mensen moet betrekken bij de voorbereidingen. Dus, niet iedereen maar een groep personen, zodat je niet alles zelf hoeft te doen. Dat is namelijk waarvan ik heb geleerd. Eerder deed ik alles gewoon zelf, maar denk dat het beter is ook andere te laten participeren. Dat betekent dat je hen op de hoogte moet houden over wanneer iets plaats zal vinden maar ook over de verdere ontwikkelingen."

De directeur is als zender van informatie veel minder betrokken bij de interne communicatie naar de medewerkers toe. Deze persoon staat veel verder van de medewerkers af en is daarom ook minder actief in de communicatie. De geïnterviewde directeuren dragen MVO wel allemaal een warm hart toe. Hun activiteiten hebben echter een heel ander karakter. Een van de directeuren gaf tijdens zijn aantreden direct aan grote waarde te hechten aan MVO verwante onderdelen als vrijwilligerswerk. Dit werd op de volgende manier geuit:

"De hoofddoelstelling is dat we best wel eens een keer wat kunnen doen, voor de maatschappij. Daar moet je niet al te verheven over denken. Maar als mede doelstelling, die er ook zeker is, dat we met collega's met elkaar samenwerken. Het versterkt de teamspirit. Dat je elkaar gewoon een keer ziet in spijkerbroek, dat je aan het kwasten bent. Of iets wat we gaan doen op de Hoge Veluwe. Achteraf gaan we ook een biertje drinken met z'n allen. Een of andere kroeg op de hoek ergens. Dan heb je ook het maatschappelijk verantwoordelijke goed gecombineerd met de teambuilding aspecten. Dat is toch wel heel erg prettig. De totstandkoming was verbluffend eenvoudig. Ik heb het geopperd in het MT. Dat was niet eens vooruitstrevend. Ik deed het al drie jaar in mijn vorige functie. Binnen het MT vond men het een positieve gedachte. Ik heb het met de MVO-coördinator besproken, die vond het ook positief. Toen heb ik het in een kwartaalbijeenkomst, voorgelegd aan de collega's, met de vraag hoe ze er tegenaan kijken."

Directeuren zijn vanuit hun functie veel minder betrokken bij het direct aansturen van medewerkers. Maar zij vervullen echter wel een belangrijke functie in het stimuleren van MVO. Door de noodzaak en het belang van MVO uit te dragen binnen het Management Teamoverleg (MT) of tijdens kwartaalbijeenkomsten, wordt MVO voor medewerkers een onderwerp waar aandacht aan besteed moet worden. Vanuit het MT is de directeur ook direct betrokken bij de totstandkoming van de Management Performance doelstellingen.

Een gedeelte van de interne communicatie is afkomstig vanuit het MT. Binnen het MT worden er beslissingen genomen die vervolgens aan de medewerkers kenbaar gemaakt worden. Via notulen worden medewerkers dan op de hoogte gesteld van de lopende discussies/plannen binnen het MT. Deze notulen worden enerzijds via E-mail verzonden aan de medewerkers, anderzijds kunnen medewerkers de informatie aflezen van flatscreen beeldschermen die op de werkvloer aanwezig zijn. Andere voorbeelden van top-down communicatie zijn het versturen van E-mail over een MVO getint onderwerp door een MVO – coördinator of Leidinggevende aan een medewerker. Maar ook heel concreet de Maatschappelijk Verantwoord Handelen Competentie (MVH), die door RCI ontwikkeld is en vanaf dit jaar is ingevoerd. Medewerkers worden in de uitvoering van hun functie afgerekend op de eigenschappen die toebehoren bij de MVH competentie.

Nadeel van deze top-down benadering is dat medewerkers geen onderdeel vormen in de communicatie, doordat ze een passieve rol toebedeeld krijgen. De top-down benadering sluit aan op de transport- gedachte op interne communicatie. Waarbij de boodschap als een ding wordt verpakt en naar de zender getransporteerd kan worden. (Van Putte, 1998, blz. 21) Er vindt nauwelijks terugkoppeling plaats van zender naar ontvanger. Om die manier is het niet mogelijk na te gaan welke interpretatie medewerkers geven aan de verzonden boodschap. Volgens Van Es (2005) vindt een eenmaal verzonden boodschap niet als vanzelfsprekend bij de ontvanger zijn weg en treft daar het gewenste doel. De top-down methode kan geschikt zijn bij het overbrengen van expliciete kennis, maar mist zijn doel in bepaalde mate bij het overbrengen van tacit kennis.

Op de vraag hoe communicatie over MVO op dit moment het meest succesvol kan worden toegepast, gaf een van de medewerkers het volgende aan:

"Met name verticaal, top- down nog. Ja, ik denk dat je in eerste instantie, duidelijk moet maken wat MVO is. Welke richting willen we ermee uit? Op het moment dat je dat duidelijk hebt kun je ook om input vragen. Waardoor de communicatie ook diagonaal en horizontaal gaat lopen. Het kan dan alle kanten op werken."

-Bottom-up

Behoudens deze top- down communicatie wordt er ook bottom- up gecommuniceerd. Medewerkers worden op verschillende manieren aangemoedigd om hun ideeën kenbaar te maken. Zo bestaat er binnen JFZ de ideeënbus, waarin medewerkers hun ideeën die verband houden met MVO kunnen deponeren. Het antwoord op de vraag die aan een medewerker werd gesteld over de werking van de ideeënbus was als volgt:

"Ja je moet het zichtbaar neerzetten. En misschien zeker in het begin er zelf al ideeën instoppen en dat gewoon bespreken. Als je een vast agendapunt zou hebben binnen het teamoverleg over MVO, deze week zijn deze ideeën over MVO in de bus gedaan. Of gewoon daarover discussiëren, zo van wie doet er mee en hoe gaan we het aanpakken. Het moet namelijk wel gedragen worden. Mensen moeten wel met de neus dezelfde kant op staan want anders schiet het ook niet op."

Het directoraat Rabobank Concern Inkoop probeert medewerkers te motiveren mee te denken bij het organiseren van vrijwilligersprojecten. Er is een prijsvraag uitgereikt aan degene met het beste idee, in de vorm van een dinerbon. Verschillende ideeën zijn hieruit gekomen, die binnen het afdelingsoverleg vervolgens besproken zijn. Een van die ideeën is vervolgens geselecteerd en zal uiteindelijk uitgevoerd gaan worden.

Binnen diverse directoraten zijn MVO werkgroepen opgericht. Deze teams, bestaande uit personen vanuit diverse functies, proberen invulling te geven aan MVO. Behoudens de MT leden zijn er ook diverse medewerkers vertegenwoordigd in deze werkgroep. Op deze manier krijgen medewerkers die zich in willen zetten voor MVO de mogelijkheid betrokken te zijn in het voeren van beleid.

Een andere vorm van communicatie vanuit medewerkers naar andere personen binnen het directoraat ARG zijn de dialoogsessies. Binnen ARG worden medewerkers via dialoogsessies uitgedaagd om enerzijds hun beeld van MVO te ventileren en anderzijds te vertellen over hun MVO-activiteiten. De reden voor het houden van dialoogsessies wordt door een van de respondenten als volgt uitgedrukt:

" Het is heel goed als medewerkers op die manier aan elkaar kenbaar maken wat ze doen. Dat zijn hele stimulerende zaken, goed voorbeeld doet goed volgen."

-Horizontale communicatie

De respondenten gaven aan dat er binnen de uitvoering van de werkzaamheden niet heel veel over MVO gesproken wordt. Onbewust is MVO echter wel een aspect waar rekening mee gehouden wordt en wat aandacht krijgt. Dit uit zich volgens een van de medewerkers als volgt:

"Bijvoorbeeld als ik documenten moet uitprinten en ik print een grote stapel en loop dan met zo'n pak papier over de afdeling. Dan krijg ik daar absoluut commentaar op. Er heeft weer iemand een bos om gezaagd, hoor je dan. Dus op die manier krijg je daar mee te maken. Als iemand met heel veel papier werkt, krijgt hij daar zeker iets over te horen."

Een van de MVO-coördinatoren gaf aan dat het belangrijk is dat MVO breed gedragen moet worden. Dat de medewerkers met de neus dezelfde kant op staan. Dat het niet zo moet zijn dat een paar mensen er mee bezig zijn en de rest zich afzijdig houdt. Daarom is het volgens deze respondent ook belangrijk dat er onderling over gesproken wordt, dat er discussie plaatsvindt en dat personen met

elkaar van gedachten wisselen. Deze mening van de respondent hierboven wordt gedeeld door één andere medewerkers:

"Het is het belangrijkste van de communicatie dat mensen gaan nadenken over MVO. In zoverre ze dat nog niet doen. En dat we richting eind van het jaar, de bewustwording rondom MVO verhoogd hebben en de neuzen meer dezelfde richting op hebben. Ik denk als je nou kijkt naar MVO binnen de afdeling, zeg maar de normaal verdeling. Je hebt een groepje voorvechters, een groepje die belangstellend volgen en je hebt een aantal personen die de hakken in het zand zetten. Die balans moet in positieve zin door gaan slaan. Kijk die mensen die de hakken in het zand hebben, die hebben dat niet voor niets. Dat is geen natuurlijke houding. Dat is niet omdat ze graag willen. Dat is omdat het onderwerp nog nieuw is en ze nog niet overtuigd zijn. Je moet vooral naar die mensen luisteren, over wat is hun zorg wat is hun kritiek. En proberen daar een antwoord op proberen te definiëren. Als zij zeggen we gebruiken MVO alleen als een marketingtool. Dan ja zal het of ja of nee moeten zijn. Ja als je zegt dat het alleen een marketingstool is dan moet je daar ook duidelijk over zijn. Als het niet is, dan moet je ook zeggen het is niet alleen een marketingstool want, maar dan moet je die want kunnen invullen. Daar moet je helder over kunnen zijn, het is meer maar wat is het dan meer? Waar heb je het over? Daar zul je uiteindelijk het meeste rendement mee halen. Op die manier kun je wel op lange termijn iets bereiken, door die positieve energie."

Topic 5: Informatiebehoefte over MVO

Zoals hierboven is beschreven is het verschil in informatiebehoefte één van de lastigste problemen in de communicatie. (Reijnders, 2002, blz. 15) Omdat de informatiebehoefte een individuele aangelegenheid is die per persoon verschillend is. Wat voor de ene persoon interessante informatie is, kan voor de ander irrelevant zijn. Dit verklaart voor een groot gedeelte de verschillen in behoefte van de respondenten. De ene persoon heeft meer behoefte aan praktische informatie over MVO terwijl de andere meer informatie wil over het nut van MVO. Het is zoals eerder aangetoond in de paragraaf: ruis in het communicatieproces, dat ruis bij de boodschap op drie manieren kan ontstaan. Zo moet de boodschap relevant zijn, goed verpakt zijn en op het juiste moment verzonden zijn. Aan de verschillende respondenten is gevraagd of er sprake was van een bepaalde behoefte aan informatie over MVO. Een aantal conclusies kunnen worden getrokken aan de hand van de uitkomsten op deze vraag.

Het antwoord dat het meest gegeven werd had te maken met de behoefte aan concrete praktijkvoorbeelden over wat MVO in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers kan betekenen. Deze behoefte wordt door een medewerker als volgt uitgedrukt:

"Ik heb vooral behoefte aan informatie met een concrete uitwerking. En informatie over hoe wij dan een bijdrage kunnen leveren aan het geheel. Dat is met name voor de werkvloer van belang. Dat je de gelegenheid krijgt om over dingen mee te denken. Dus gewoon, dat ideeënbus systeem vind ik wel een goede. Dan heb je ook zoiets van laat ik daar eens bij stilstaan. Hoe kunnen we de dingen beter aanpakken. Het leveren van een bijdrage. Dat je er echt binnen je werk iets mee kan doen. Ik vind dat dat ook past binnen de structuur binnen de Rabobank, als corporate bank."

Blijkbaar hebben verschillende medewerkers nog vraagtekens over wat MVO voor hen zou kunnen betekenen. Deze mening komt overeen met een uitspraak van Daft & Lengel (1986), zij beschrijven dat binnen het proces van informatieoverdracht meestal geen spraken is van een tekort aan data maar eerder een gebrek aan duidelijkheid over deze data. (Daft, Lengel, 1986, blz. 554) Diverse respondenten geven te kennen op de hoogte te zijn van de verschillende middelen die worden ingezet om informatie over MVO over te brengen, maar tegelijkertijd blijkt er nog

steeds een bepaald gebrek aan praktische kennis te bestaan. Deze uitkomst komt overeen met Pferrer & Sutton (2002), die stellen dat er vaak een onjuist idee is over hoe mensen feitelijk kennis in hun werk gebruiken en de kennis die door de organisatie wordt aangeboden.

Kortom de vraagtekens over wat MVO praktisch kan betekenen worden door de hoeveelheid informatie die er verstuurd wordt via E-mail, Raboweb en nieuwsbrieven maar gedeeltelijk beantwoord. De respondenten geven aan zelf aan de slag te willen met MVO. Een respondent zei hierover:

"Ik vind praktijkvoorbeelden erg interessant. Ik heb ook die MVO E-learning cursus gedaan. Nou die was gewoon saai, dat zeg ik eerlijk. Maar geconfronteerd over welke problemen en hoe moet je daarin handelen, toen werd het erg interessant. Dat heb ik ook op mijn evaluatieformulier gezet. Veel meer praktijk cases, dat maakt het gewoon interessant. Dan weet je ook waar mensen mee bezig zijn. En welke issues er spelen."

Zoals bij topic 2 bij vraag 1 over het beeld van MVO naar voren kwam vinden een aantal respondenten MVO nog te breed. Zij weten niet goed wat de term is en weten daardoor ook niet goed wat zij er zelf mee aan moeten. Voor deze respondenten bestaat dan ook de behoefte naar informatie over wat is MVO. Ze beschouwen MVO als een ambigu begrip. In plaats van praktische informatie vragen deze respondenten meer om basale informatie, bijvoorbeeld over het nut van MVO. Dit resultaat sluit aan bij het standpunt van Weick (1995) die de functie van het communicatieproces beschrijft, volgens hem gaat het om het reduceren van ambiguïteit door betekenis toe te kennen aan informatie in plaats van het geven van meer informatie.

Een van de directeuren gaf aan dat het bij MVO-bewustzijn niet alleen gaat om het overbrengen van inhoudelijke informatie maar ook tot het aanzetten van gedrag. Het volgende citaat past bij deze zienswijze:

"Ik denk dat het gezamenlijk er mee bezig zijn dat dit al stimulerend werkt. Maar waar hebben de medewerkers behoefte aan, ja wat actie, men is rijp voor wat actie!"

Het houden van een vrijwilligersdag past in de doelstelling van het ondernemen van actie. Binnen verschillende directoraten is er al een dag georganiseerd, waarmee de medewerkers een steentje bijdragen aan goede doelen.

Een van de MVO-coördinatoren gaf echter aan dat de behoefte van medewerkers aan MVO-informatie niet heel sterk was. Berichten via e-mail of nieuwsbrieven worden wel gelezen maar het is niet zo dat medewerkers zelf vaak met vragen komen. De MVO-coördinator zei daarover:

"De informatie behoefte is in termen van actief versus passief tamelijk passief."

Vanwege deze passieve behoefte gaven respondenten aan het zinvol te vinden om niet overmatig te gaan communiceren over MVO. Wanneer er teveel informatie over MVO verschijnt, zal het effect averechts zijn. Medewerkers ervaren dan een informatieoverload en zullen zich verzetten tegen de berichtgeving. Volgens Reijnders (2002) kan er succesvol worden ingespeeld worden op de informatiebehoefte van de ontvanger door deze te betrekken in de informatiestroom, waardoor de ontvanger zelf kan bepalen welke informatie gewenst is in welke hoeveelheid en op welk moment. (Reijnders, 2002, blz. 17) De onderstaande uitspraak is afkomstig van een van de MVO-coördinatoren en gaat over de mate van communicatie:

" Je moet ook niet gaan communiceren om te communiceren. Dat moet je ook niet doen, je moet wel echt iets te melden hebben. Anders kom je op het terrein van communicatie om de communicatie. Dat wil ik zeker niet. Je moet het wel nuchter beschouwen. We hebben hier een taak, een werктаak er moeten hier werkzaamheden verricht worden, we hebben daarvoor een zeer beperkt aantal mensen. We hebben veel minder mensen dan wij nodig zouden hebben. Ik kan dus niet van die mensen verlangen, dat wil ik ook niet eens, dat zij zich binnen die beperkte tijd die ze hebben, ook nog eens worden lastig gevallen over allerlei dingen die zij zien als zaken die niet direct met hun taak te maken hebben. Je moet je minimalistisch opstellen. Ik zeg dan niets ten nadele van MVO. Maar je moet gewoon die realiteit in de gaten houden. Dat vind ik wel belangrijk om even te zeggen."

Topic 6: Communicatie beoordeling

De respondenten beoordelen de interne communicatie over MVO allemaal als voldoende. Indien er een cijfer aan verbonden zou worden, zou dit cijfer tussen de zeven en acht liggen. Een van de MVO-coördinatoren geeft aan dat MVO pas sinds het laatste jaar echt begint te leven. Hij ziet de communicatie dan ook iets als wat

geleidelijk aan vorm zal moeten krijgen. De onderstaande uitspraak geeft invulling aan deze opvatting:

"We zijn nog in een beginstadium. Maar voor een beginstadium vind ik dat we het aardig doen. Wel overwogen. We doen het niet hap snap, het is echt bedoeld als aanzet voor meer. Het past in mijn plaatje."

Om uiteindelijk een beoordeling te kunnen maken van de interne communicatie in het beïnvloeden van MVO-bewustzijn, is de interne communicatie op drie niveau's onderzocht. Dit zijn allereerst op kennisniveau, ten tweede op het niveau van de houding ten aanzien van MVO en ten slotte het MVO-gedrag van medewerkers. De uitkomsten op de drie verschillende niveau's zullen hieronder stapsgewijs worden gepresenteerd.

Kennis:

De respondenten geven aan over grote hoeveelheden kennis te kunnen beschikken indien daar behoefte aan is. Via E-learning, het RaboWeb, de MVO-waaier en het Winst en Waarden spel biedt de Rabobank haar medewerkers grote mogelijkheden om aan MVO-informatie te komen. Het is echter aan de medewerker zelf om deze mogelijkheden te benutten. Er wordt volgens een groot aantal respondenten genoeg gecommuniceerd over MVO. Maar het moment van de communicatie is niet constant, de informatiestroom is afwisselend van drukke naar rustige periodes. Deze mening wordt gedeeld door onderstaande respondent:

"Ik denk dat je wat meer periodiek informatiestroom moet hebben dan wat je nu hebt. Dan krijgen we weer wat en dan weer een tijdje niets. De vraag is dan ook of je dat niet wat meer periodiek kunt gaan doen. De vraag is of je dat moet gaan doen via e-mail of via wat anders. Ik denk dat medewerkers steeds weer het belang van MVO inzien en dit vervolgens weer beginnen te verliezen. Totdat je weer een nieuwe piek van informatie krijgt."

Daarnaast vinden de respondenten de informatie vaak te eenzijdig. Te vaak ligt de nadruk op aspecten die met milieu te maken hebben. Terwijl MVO in principe toch meer omvat. Dit komt overeen met de uitkomst bij topic 1 op vraag 1, waarin de respondenten aangaven als eerste aan milieu te denken als het over MVO gaat. Om MVO in een bredere context te plaatsen, zullen binnen de interne communicatie ook andere aspecten betrokken moeten worden.

Houding ten aanzien van MVO:

Het belang van MVO wordt door veel medewerkers onderkend. De manier waarop medewerkers MVO omschrijven is echter verschillend. Bepaalde respondenten beschrijven MVO vanuit een brede benadering andere leggen vooral het accent op milieuaspecten. Volgens sommige respondenten wordt MVO door de Rabobank vooral als marketinginstrument gebruikt waarbij het vooral gaat om externe communicatie. Andere personen zien MVO als core- business van de Rabobank, dat binnen ieder bedrijfsproces een essentiële rol vervult. Kortom er bestaan verschillende normen en waarden over de betekenis van MVO bij de respondenten. De respondenten geven aan dat het belang van MVO binnen de Rabobank groeiende is, hoewel de aandacht voor MVO binnen de directoraten nog verder ontwikkelt kan worden.

MVO- gedrag:

Binnen de onderzochte directoraten blijkt er grote animo te bestaan voor de deelname aan vrijwilligerswerk. Medewerkers zijn gemotiveerd om vanuit een MVO optiek een steentje bij te dragen aan de samenleving. Daarnaast geeft een groot aantal medewerkers aan bewust te printen en om te gaan met elektriciteitsgebruik.

Hieronder is een schematische weergave afgebeeld van de beoordeling van de interne communicatie op de niveau's: kennis, houding en gedrag. Dit figuur is afkomstig uit het eerder behandelde hoofdstuk 1.7 MVO-bewustzijn en is verder uitgewerkt aan de hand van de hierboven beschreven empirische resultaten.

Aandachtgebied:	Beoordeling interne communicatie:
Kennis: - 'ik ben op de hoogte van de eisen die aan het werk worden gesteld t.a.v MVO;	- 'Medewerkers geven aan in grote mate over informatie over MVO te kunnen beschikken. Maar geven aan dat informatie daarin eenzijdig op Planet is gericht;
Houding: - 'ik vind het belangrijk dat mijn werk en dat van mijn collega's vanuit een MVO-gedachte gedaan wordt;	- 'Veel respondenten onderkennen het belang van MVO maar geven aan moeite te hebben met het ambigue karakter van MVO;
Gedrag: - 'Ik print zo min mogelijk papier; - 'Ik neem graag deel aan MVO activiteiten;	- ' Een groot gedeelte van de medewerkers geeft aan zuinig te printen en elektriciteitsgebruik te beperken; - ' Onder de respondenten bestaat er groot animo voor MVO activiteiten het deelnemen aan vrijwilligerswerk of het meedoen aan een MVO-dag;

Figuur 5: Gebaseerd op Koeleman, 1997, pag. 95

De belangrijkste conclusie die vanuit figuur 5 getrokken kan worden is dat verschillen zijn in de manier waarop MVO wordt omschreven. De respondenten hebben verschillende normen en waarden ten aanzien van MVO. Maar deze waarden en normen hebben vooral betrekking op het milieuaspect van MVO. De vraag wat MVO precies betekent levert voor elke respondent een ander antwoord op.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies getrokken worden aan de hand van de theoretische bevindingen en de empirische resultaten die in het vorige hoofdstuk uiteengezet zijn. In de conclusie wordt de eerder beschreven vraagstelling van dit onderzoek beantwoord. Deze luidt:

Hoe kunnen leidinggevenden en MVO-coördinatoren middels interne communicatie, het MVO-bewustzijn van medewerkers in een organisatie beïnvloeden?

De empirische resultaten toonden aan dat de Rabobank met haar MVO-beleid sterk ontwikkeld is. Dit blijkt uit vier criteria die er door de Cramer & Van der Heijden (2005) zijn opgesteld waarmee de ontwikkeling van MVO beoordeeld kan worden. De eerste fase waarbij MVO op de agenda wordt gezet en het belang van MVO binnen de organisatie wordt onderkend is afgerond. Binnen ieder onderzocht directoraat wordt er op een bepaalde manier invulling gegeven aan MVO. Het aanstellen van een MVO-coördinator en het verspreiden van het 'MVO-concept' behoort tot de activiteiten die binnen fase twee passen, aan deze vereisten is binnen de Rabobank ook voldaan (Cramer & Van der Heijden, 2005, blz. 4). Fase drie bestaat uit 'het interne draagvlak voor MVO vergroten', waarin gewerkt wordt aan een gedeeld waardenkader en MVO bij steeds meer mensen in de organisatie bekend raakt (Cramer & Van der Heijden, 2005, blz. 4). Deze fase is bijna afgerond, de empirische resultaten tonen aan dat MVO binnen de organisatie een bekend begrip is. Toch bestaat er nog geen overeenstemming over de waarden van MVO. Vooral het Planet aspect wordt nadrukkelijk benoemd door de respondenten als belangrijke MVO waarde. Het interne draagvlak voor MVO begint echter steeds meer vorm te krijgen doordat een toenemend aantal respondenten belang gaat hechten aan MVO. Fase vier beschrijft 'het ontstaan van gedeelde waarden'. Binnen deze fase wordt er binnen de organisatie invulling gevonden voor de huidige en toekomstige koers van MVO. De waarden uit de Triple P-benadering zullen binnen deze fase invulling krijgen binnen de bedrijfsactiviteiten. Ondanks dat er steeds meer MVO-aspecten vorm krijgen binnen de bedrijfsactiviteiten van de Rabobank is het nog te vroeg om te spreken over het ontstaan van gedeelde waarden met betrekking tot MVO. De verschillende opvattingen en interpretaties tonen aan dat de discussie over MVO nog niet helemaal is afgerond. Geconcludeerd kan worden dat de Rabobank in haar

implementatie van MVO zich begeeft tussen fase drie en vier, ofwel tussen het vergroten van het interne draagvlak en ontstaan van gedeelde waarden.

Ondanks de bovenstaande constatering over de ontwikkeling van MVO binnen de Rabobank tonen de hieronder beschreven empirische resultaten aan dat er een discrepantie is tussen de ambitieuze doelstellingen die zijn opgesteld door de directie en het MVO-bewustzijn van medewerkers in de praktijk. Onderstaande resultaten tonen enerzijds aan hoe MVO in de praktijk gestalte krijgt en anderzijds welke rol interne communicatie momenteel vervult in het overbrengen van MVO.

MVO binnen de Rabobank

Allereerst bestaat er verdeeldheid in de manier waarop MVO door de respondenten omschreven wordt. Binnen de literatuur, zie Cramer 2001 en Ybema (1999) wordt de Triple P-benadering beschouwd als meest omvattende MVO-benadering, waarbij de drie P's staan voor People, Planet en Profit. De directie van de Rabobank heeft deze omschrijving van MVO, zoals hierboven beschreven is, vanuit de Triple P-benadering overgenomen. De empirische resultaten laten echter zien dat werknemers vooral een eenzijdig beeld van MVO hebben. Voornamelijk de Planet factor geniet grote aandacht van de werknemers van de Rabobank. Volgens enkele werknemers spreekt de Planet factor het meest tot de verbeelding, in de zin van het scheiden van afval, elektriciteitsgebruik en papiergebruik.

Ten tweede geven enkele medewerkers aan onvoldoende kennis te hebben van de doelstellingen van het MVO-beleid. De directie heeft enkele strategische MVO-doelstellingen opgesteld maar deze doelstellingen zijn vaag geformuleerd en niet specifiek gemaakt voor werknemers. Volgens een van de respondenten is niet helder wat de speerpunten binnen het directoraat en binnen de Rabobank zijn.

Ten derde is gebleken dat werknemers in verschillende mate met MVO te maken hebben. Een aantal respondenten heeft in het uitoefenen van hun functie direct met MVO te maken, zoals de financiering van windmolenparken. Voor andere respondenten krijgt MVO toch meer een indirecte betekenis. Voor deze personen heeft MVO vooral betrekking op de uitvoering van de werkzaamheden, zoals door zuinig te printen, het elektriciteitsgebruik te beperken en de deelname aan vrijwilligerswerk.

Ten vierde kan er gesteld worden dat de invulling die de verschillende directoraten aan MVO geven is echter heel divers is. Dit heeft te maken met de mate van

zelfstandigheid van de verschillende directoraten. De directoraten kunnen zelf hun eigen MVO-beleid vorm geven, eigen prioriteiten stellen. Doordat de functies van de directoraten dusdanig verschillend zijn, worden er ook verschillende accenten op MVO gelegd. De verschillende rollen variëren van adviseren, controleren en initiëren van MVO-aspecten.

Interne communicatie over MVO

Allereerst werd aangetoond dat MVO op vele manieren wordt overgebracht zoals via E-mail, afdelingsvergaderingen, RaboWeb, en schriftelijke communicatie middelen. Het zijn vooral 'arme' communicatiemiddelen die worden ingezet door het directoraat communicatie of het directoraat MVO, aangezien de gebruikte middelen niet of nauwelijks interactie mogelijk maken tussen zender en ontvanger. Doelstelling van deze manier van communiceren is het overbrengen van kennis. Een aantal respondenten gaf aan behoefte te hebben aan MVO-nieuwsbrieven, waarin zaken die binnen de afdeling op MVO gebied spelen kort beschreven kunnen worden. Dit omdat de verzonden informatie via RaboWeb, het prikbord en E-mail niet altijd relevant gevonden wordt. De informatie zou te weinig afgestemd zijn op de praktijksituatie en onvoldoende invulling geven op de manier waarop medewerkers zelf kunnen bijdragen. Dit komt overeen met een opvatting van Pferrer & Sutton (2002) die aangeven dat er vaak een onjuist idee is over hoe mensen feitelijk kennis in hun werk gebruiken en de kennis die er door de organisatie wordt aangeboden. (Pferrer & Sutton, 2002, pag. 24) Tot slot gaven enkele respondenten gaven aan dat het gebruik van schriftelijke communicatiemiddelen zoveel mogelijk beperkt moet worden, aangezien dit botst met het beschermen van het milieu, ofwel ingaat tegen een van de MVO-principes.

Ten tweede vindt interne communicatie over MVO vooral top-down plaats. De hierboven beschreven 'arme' communicatiemiddelen bevestigen dit beeld. Doel van deze vorm van communicatie is het mededelen van het beleid. Echter verloopt een gedeelte van de communicatie ook bottom-up. Met het instellen van een ideeënbus en het uitreiken van een prijsvraag worden medewerkers uitgedaagd ideeën kenbaar te maken en met andere organisatieleden te delen. Bottom-up communicatie vindt ook plaats tijdens de activiteiten die plaatsvinden binnen de MVO-dag, waarbij medewerkers worden uitgedaagd actief mee te denken over MVO, zoals dit geschiedt tijdens het spelen van rollenspellen, workshops en dilemmatrainingen. Uit de interviews bleek dat het animo voor dit soort dagen groot is en dat de afgelopen

MVO-dagen als succesvol werden beoordeeld. De doelstelling van de MVO-dagen en andere vormen van bottom-up communicatie is medewerkers te betrekken bij MVO en het bewustwordingsproces rondom MVO vorm te geven. Een groot gedeelte van de medewerkers geeft aan dat er nauwelijks horizontaal over MVO gecommuniceerd wordt. Onderling zou MVO nauwelijks leven, omdat vooral het werk de aandacht krijgt. Opvallend is echter dat MVO onbewust wel terug komt. Dit uit zich wanneer iemand een grote stapel papier uit de printer haalt en vervolgens de opmerking hoort: 'heb je weer een bos omgezaagd.'

Ten derde is de informatiebehoefte van medewerkers naar MVO getinte informatie niet hoog. Volgens één van de MVO-coördinatoren is de behoefte vooral passief. Dat deze behoefte passief is zou verklaard kunnen worden vanuit het beperkte beeld van de respondenten van MVO. Het is denkbaar dat personen wel behoefte hebben aan meer informatie maar zich er niet van bewust zijn. Medewerkers komen niet of nauwelijks naar de MVO-coördinator met inhoudelijke vragen. Bij het versturen van informatie zal rekening gehouden moeten worden met de informatie behoefte van de werknemers. Teveel informatie geven over MVO zal averechts werken. Volgens Daft & Lengel, (1986) is het vooral noodzakelijk om de informatie op de juiste manier af te stemmen op de ontvangers (Daft & Lengel, 1986, blz. 556). De informatie zal daarom zoveel mogelijk kort en krachtig moeten worden overgebracht. Vanuit het onderzoek van Cramer et al. (2004) wordt aangetoond dat verslaglegging en het verspreiden van resultaten doorslaggevend kan zijn in het implementatieproces van MVO. Volgens een van de respondenten is het vooral van belang de informatie beeldend over te brengen. Bijvoorbeeld wanneer er op papier bespaard wordt, zal dit niet uitgedrukt moeten worden in hoeveelheden, maar juist in termen van het aantal bossen, zodat de boodschap voor personen gaat leven.

Tot slot wordt de beoordeling die de respondenten geven aan de interne communicatie van de leidinggevende en MVO-coördinator naar de medewerker door alle respondenten als voldoende uitgedrukt. Indien er een cijfer aan verbonden zou worden zal dit cijfer tussen een zeven en acht liggen. De respondenten geven echter aan dat de communicatie pas sinds kort eigenlijk pas plaatsvindt. Concluderend kan gesteld worden dat de interne communicatie steeds meer vorm krijgt. Dit uit zich tijdens de deelname aan vrijwilligerswerk, het houden van presentaties over MVO, het versturen van MVO-nieuwsbrieven, het ontwikkelen van MVO-werkgroepen en het opnemen van MVO in Performance Management doelstellingen.

Rol interne communicatie

Om uiteindelijk zowel fase drie als fase vier af te kunnen ronden, ofwel om enerzijds 'het interne draagvlak voor MVO vergroten' en anderzijds 'het laten ontstaan van gedeelde waarden' zal er binnen de interne communicatie een accentverplaatsing gerealiseerd moeten worden. Binnen het beïnvloeden van het MVO-bewustzijn zal er meer aandacht besteedt moeten worden aan het veranderen van de houding van werknemers als op het vergroten van kennis. De empirische resultaten lieten zien dat MVO voor veel werknemers nog te eenzijdig is, bij MVO wordt vooral aan milieu factoren gedacht. Medewerkers geven echter al aan over grote hoeveelheden kennis te kunnen beschikken naar gewenste behoefte. Via E-learning, het RaboWeb, de MVO-waaier en het Winst en Waarden spel biedt de Rabobank haar medewerkers grote mogelijkheden om aan MVO-informatie te komen. Het is echter aan de medewerker zelf om deze mogelijkheden te benutten.

De situatie waarin de Rabobank zich momenteel bevindt verlangt dat personen met elkaar op een lijn komen te zitten. Met als doel het creëren van een sfeer waarin MVO-besef verhoogd wordt en mensen gemeenschappelijke waarden en normen gaan delen. Deze sfeer ontstaat vanuit sociale interactie, vanuit het voeren van discussies en tijdens rollenspellen. Om uiteindelijk het MVO-bewustzijn binnen de gehele organisatie te vergroten zal de aandacht zich daarom moeten richten op het proces van gezamenlijke betekenisgeving van medewerkers aan MVO.

De auteur Karl E. Weick (1995) heeft in zijn studie *Sensemaking in Organizations* een belangrijke wetenschappelijke bijdrage geleverd aan het proces van betekenisgeving. Binnen het proces van sense-making worden personen geconfronteerd met een situatie die zij als nieuw en verrassend ervaren. Personen kunnen de situatie niet plaatsen binnen hun denkpatroon. Hiermee start het proces van het zoeken naar een nieuwe betekenis. Volgens Cramer et al. (2005) ontstaat er bij de introductie van MVO binnen de organisatie een situatie van onzekerheid en ambiguïteit. Onzekerheid ontstaat doordat werknemers vaak niet weten hoe ze met MVO om moeten gaan, bijvoorbeeld veroorzaakt door een gebrek aan kennis en competenties. Deze werknemers kunnen onzeker worden en verward raken bij een teveel aan informatie over MVO. Volgens de auteurs Pferrer & Sutton is er vaak een onjuist idee over hoe mensen feitelijk kennis in hun werk gebruiken en de kennis die er door de organisatie wordt aangeboden. (Pferrer & Sutton, 2002, pag. 24) Ambiguïteit kan ontstaan bij het zoeken naar een balans tussen de waarden People

Planet en Profit. Het vinden van deze balans kan zorgen voor dilemma's, die zorgvuldige afweging vereisen is.

Om de ambiguïteit en onzekerheid weg te nemen zullen werknemers eerst zelf de inhoud of de strekking van MVO bepaald moeten hebben alvorens ze het onderwerp kunnen interpreteren. Het vinden van inhoud en strekking ontstaat doordat personen een subjectieve betekenis geven aan acties, uitspraken, ervaringen en gebeurtenissen, waardoor het mogelijk wordt de inhoud van MVO te construeren. (Cramer et al., 2004, blz. 5). Belangrijk binnen het zoeken naar subjectieve betekenis is de sociale interactie die plaatsvindt tussen personen. Doordat personen gedachten uitwisselen delen ze hun subjectieve betekenis met andere personen waardoor discussie zal ontstaan. Vanuit deze discussie kan er op groepsniveau gezamenlijke betekenisgeving ontstaan. Deze gezamenlijke betekenisgeving zal het draagvlak voor MVO uiteindelijk vergroten. (Cramer et al., 2004, blz. 5)

De interne communicatie zal zich dus in eerste instantie moeten richten op het bevorderen van sociale interactie om uiteindelijk tot gezamenlijke betekenisgeving te komen. Binnen dit proces zal de rol van MVO-coördinator groot zijn. Deze persoon zal er voor moeten zorgen dat er voldoende over MVO gecommuniceerd wordt en er voldoende MVO-activiteiten georganiseerd worden om het onderwerp in de hoofden van de mensen te krijgen. De communicatie moet gericht zijn op concrete activiteiten en doelen. (Cramer et al., 2004, blz. 10) Bovendien moeten de MVO-activiteiten begrijpelijk, eenvoudig en gerelateerd moeten zijn aan de specifieke werksituatie (Cramer et al., 2004, blz. 22). Het werken met MVO-werkgroepen en het opzetten van discussiepanels zullen mogelijkheden zijn waarmee personen in staat worden gesteld onderling van gedachten te wisselen maar ook om ermee aan de slag te gaan. Op dit moment vinden er binnen de Rabobank al verschillende MVO-activiteiten plaats en begint de MVO-coördinator een steeds grotere de rol te spelen als facilitator van MVO. De aanbeveling is hiermee door te gaan. Het proces van betekenisgeving is echter tijdrovend en ontstaat vanuit *trial- and- error* (Cramer & Van der Heijden, 2005, blz. 1). Voor de MVO-coördinator blijft het echter noodzakelijk te communiceren over de behaalde resultaten op MVO gebied. De taal van deze berichtgeving zal echter afgestemd moeten worden op die van het directoraat. Omdat MVO om maatwerk vraagt zal de interne communicatie daar op afgestemd moeten worden.

Het verzenden van meer E-mails en nieuwsbrieven met MVO gerelateerde zaken zal slechts ondersteunend moeten worden toegepast. De grote hoeveelheid MVO-tools, zoals het Winst en Waarden spel, de E-learning en de MVO-waaier, die binnen de Rabobank voor handen zijn zullen de MVO-coördinator houvast kunnen bieden bij het verspreiden van MVO-kennis. Volgens Cramer et al. (2004) leidt het versturen van informatie echter niet tot het ondernemen van actie of het vormen van betekenis. Het is vooral het ondernemen van actie en het uitvoeren waarmee het proces van betekenisgeving tot stand komt. *'The proof of the pudding is in the eating; the meaning is coloured by the specificities of the company at stake'* (Cramer et al., 2004, blz. 220).

De eindconclusie luidt als volgt: als de Rabobank werkelijk wil zijn wie ze verlangt te zijn dan zullen werknemers, die immers het dichtst tot de klant staan, allereerst een MVO-mindset moeten krijgen die past binnen de doelstellingen van de directie van de Rabobank. De Rabobank is pas echt dé duurzame bank wanneer enerzijds het interne draagvlak voor MVO is vergroot en er anderzijds meer gedeelde waarden bestaan over de betekenis van MVO binnen de organisatie. Volgens de directie van de Rabobank betekent MVO voor de organisatie 'betrokken bankieren'. Voorwaarden voor deze omschrijving is echter dat de gehele organisatie betrokken moet worden binnen dit bankieren.

7. Aanbevelingen

Vanuit het empirisch onderzoek zijn er door respondenten diverse suggesties gedaan ter verbetering van de interne communicatie over MVO. Hieronder zullen deze verbeteringsuggesties allereerst uiteengezet worden, dit binnen het kopje verbeteringen binnen de bestaande communicatiestructuur. Ten tweede zal een werkvorm worden geïntroduceerd die binnen de wetenschap steeds meer interesse geniet, dit is de Community of Practice (COP). Met behulp van de COP worden personen onderling uitgedaagd met elkaar betekenissen uit te wisselen.

Verbeteringen binnen de bestaande communicatiestructuur

Binnen de onderzochte directoraten begon de interne communicatie over MVO eigenlijk pas vanaf een jaar te leven. Een van de directeuren heeft een heldere analyse over de interne communicatie over MVO. Hieronder zijn reactie op de vraag hoe de interne communicatie over MVO verbeterd kan worden:

" We zijn eigenlijk pas net begonnen met een beetje een geordende communicatie structuur. Ik denk regelmatig na over zo'n nieuwsbrief, ik denk dat dat goed is. Ik denk dat wij in staat zijn af en toe persoonlijke succesjes te boeken. Medewerkers dat te laten melden en dat in de nieuwsbrief te zetten, lijkt me heel nuttig.. Als er inderdaad een leuk idee in de ideeënbus zit, dit onmiddellijk te communiceren. En ik denk dat we ook eens moeten kijken naar de mogelijkheid om groepjes te formeren en deze met een opdracht aan de slag te laten gaan, waar we allemaal wat aan hebben. Na gister heb ik daar vertrouwen in gekregen. Je kunt mensen dit op basis van vrijwilligheid laten doen, maar je kunt ze ook aanwijzen. Maar ja, daar moeten we maar eens met een paar kornuiten over gaan brainstormen. Het moet ook niet te geforceerd worden maar dat we het kunnen incorporeren. Het belangrijkste is dat mensen het leuk vinden. Dat MVO ook leuk kan zijn en een toegevoegde waarde is. Dat het iets is waar je trots op kunt zijn en iets dat belangrijk is en het eigenlijk zelfs vanzelfsprekend moet zijn. Het is eigenlijk niet ondernemend zijn, het gaat meer om je hele instelling, het gaat verder dan je werktijd."

De punten die deze respondent aanhaalt komen sterk overeen met de meningen van de andere respondenten over de interne communicatie over MVO. Om de overzichtelijkheid te vergroten zullen de verbeteringsuggesties hieronder puntsgewijs beschreven worden.

- *Het uitdragen van de boodschap:*

Een groot aantal respondenten geeft aan bij MVO vooral aan milieu te denken. Vanuit de Triple P-benadering is MVO echter ook veel breder gedefinieerd. Binnen de interne communicatie zou daarom meer aandacht besteedt mogen worden aan onderwerpen die verband houden met people of de profit component. Een van de respondenten gaf hiervoor een gerichte oplossing:

" Kijk, je hebt verschillende aspecten, je hebt het milieu aspect, maar als je als een kip zonder kop te werk gaat, dan ben je zo zes maanden alleen over het milieu aan het communiceren. Dan met hints en tips, dan weer met informatie, dan weer met een strip. Maar telkens komt dan milieu, en dan vergeet je die andere aspecten. Dus we hebben gezegd dat we verschillende aspecten hebben: people, planet en profit. En we willen in principe elke twee weken een info- mail hebben met elke keer een van die onderwerpen die passen binnen de drie P's. Dus niet alleen bij dat milieu aspect te blijven. Het niet nog eens te hebben over doe eens je beeldscherm uit als je de kamer uit gaat, of je licht uit, kun je niet dubbelzijdig printen, niet van als je het van het beeldscherm kan lezen hoef je niet te printen. Niet van milieu, milieu, het is niet onbelangrijk maar er is nog meer in de wereld."

Door voor iedere nieuwsbrief een ander MVO gerelateerd onderwerp te kiezen, zal het beeld wat respondenten van MVO hebben breder worden. Dit zal echter wel creativiteit vragen om telkens weer met een ander onderwerp te kunnen komen. Het blijft echter ook de vraag of je overal een MVO-label op wilt plakken. Je zult de keuzes voor het uitdragen van een MVO-label weloverwogen moeten maken. Er bestaat immers het risico om door alles met MVO te verbinden er uiteindelijk niets concreets overblijft. Waardoor de vraag nog steeds blijft bestaan wat MVO nou precies is. Het onderstaande citaat is afkomstig van een van de MVO coördinatoren:

"Als je kijkt wat MVO op groepsniveau kan zijn, is dat heel erg breed. Van personeelsaanne, diversiteit, minderheden maar ook dubbelzijdig printen, zuinig met elektriciteit, maar ook vrijwilligerswerk. Nou als je dat optelt, dan kun je dat als Rabobank allemaal MVO gaan noemen. Van alle HR zaken kun je je afvragen of je dat nou MVO gaat noemen en niet gewoon HR. We worstelen daarmee, van hoe breed maak je het, dat het daarmee alles is of dat we thema's gaan kiezen. Daar zitten we midden in. Het is een beetje hoe breed wil je het onderwerp zien. Maar ook hoe ver wil je daarin gaan. We zijn er nu over aan het discussiëren. Dat zijn de zaken die nu spelen. Voor de bank is het nu erg groot, misschien wel te groot. Voor ons moeten we keuzes maken en thema's kiezen. En dan ook thema's die binnen ons eigen invloedssfeer liggen."

Vooraf de laatste zin van bovenstaand citaat is belangrijk. Door juist de MVO-aspecten te kiezen die binnen het werkgebied van de medewerkers vallen, kun je de MVO-voorbeelden heel concreet maken. Dan wordt het voor de medewerkers ook echt duidelijk waarover het precies gaat.

- Het ontwikkelen van een vaste communicatiestructuur

Vanuit de respondenten kwam naar voren dat er eigenlijk vooral over MVO wordt gecommuniceerd als er op een bepaald moment iets speelt. Bijvoorbeeld bij het organiseren van een vrijwilligersdag, of bij het deelnemen aan een dilemmatraining en wanneer er een presentatie over MVO plaatsvindt, wordt daar binnen de afdeling over gecommuniceerd. Vooral dus de praktische zaken die op dat moment spelen binnen het directoraat en waarin om deelname gevraagd wordt. De communicatie vindt dus in grote mate ad hoc plaats. Om de kennis over MVO van medewerkers echter structureel te vergroten, zal de communicatie echter minder vrijblijvend moeten zijn. Door een vaststaande communicatiestructuur, met wekelijkse nieuwsbrieven en het regelmatig terug laten komen van MVO binnen de vergaderingen, zal MVO een meer structureel karakter krijgen.

"De ideeën hebben een klein beetje bijstelling nodig denk ik, zodat we een heel eind kunnen komen. Niet een hele grote verandering, het is meer binnen de structuur aanscherpen. Het gaat om MVO nog strakker, beter en nog meer herkenbaar overbrengen."

- Het aanzetten tot MVO-gedrag

Een aantal respondenten geeft aan concreet met MVO aan de slag te willen. In plaats van geïnformeerd te worden en erover te praten vinden ze de tijd rijp om met MVO aan de slag te gaan. Het organiseren en deelnemen aan een vrijwilligersdag is een voorbeeld van het realiseren van deze wens. Net als de deelname aan een MVO-dag werken positief als het gaat om het MVO-bewustzijn. Door het doen wordt het denken over MVO beïnvloed. Doordat mensen zich inzetten worden ze bewust van de eigen bijdragen die er geleverd kan worden, dat is eigenlijk ook waar het bij MVO allemaal omdraait. Het zijn niet mooie woorden vanuit het management die MVO op de kaart zetten maar juist het gedrag van individuele organisatieleden waardoor MVO structureel wordt ingebed.

Verbetering buiten bestaande communicatiestructuur: de CoP

Een bijzondere werkvorm die binnen de Rabobank toegepast zou kunnen worden om MVO bespreekbaar te maken is het gebruikmaken van de Community of Practice (CoP). Hieronder zal enerzijds een beknopte beschrijving van deze werkvorm worden gegeven en zal anderzijds gemotiveerd worden waarom dit middel geschikt is om MVO bespreekbaar te maken.

Vanuit de conclusie werd aangetoond dat de interne communicatie zich vooral moet richten op de houding van medewerkers over MVO. Daarom zal het beïnvloeden van het MVO-bewustzijn van medewerkers zich in eerste instantie moeten richten op de huidige betekenis die verschillende personen aan MVO geven. Vanuit de literatuurstudie is aangetoond dat interne communicatie ingezet kan worden om tot gezamenlijke betekenisgeving van MVO te komen, door verschillende personen met elkaar in contact te brengen. Verschillende standpunten komen tijdens discussies tegenover elkaar te staan en kunnen op die manier tegen elkaar worden afgewogen. Bestaande opvattingen komen onder druk te staan, waardoor er ruimte gemaakt wordt voor nieuwe betekenisgeving.

Een van deze werkvormen waarin personen worden uitgedaagd om met elkaar in gesprek te komen met als doel het leren van elkaar is de 'Community of Practice' (CoP). De vraag wat een CoP precies is, is niet eenduidig te beantwoorden, er bestaan vele verschillende CoP's. (Coenders & Bood, 2004, blz. 30) De verschillen

worden verklaard vanuit: de redenen waarom ze zijn opgericht, de doelen die ze nastreven, hun omvang en samenstelling, de manieren waarop de leden met elkaar omgaan, de wijze waarop ze zich ontwikkelen, hun levensduur enzovoort. (Coenders & Bood, 2004, blz. 30) Het doel van een CoP is vanuit een groep personen kennis, inzichten en vaardigheden te delen, om daarmee tot nieuwe kennis en andere manieren van handelen te komen. Met andere woorden, om de aanwezige praktijkkennis binnen de mensen van de gemeenschap te delen en daarmee nieuwe kennis te creëren. Nieuwe kennis ontstaat door individuele en collectieve reflectie op de onderlinge interacties waardoor het leervermogen binnen de CoP vergroot wordt. (Loos, 2006, blz. 20) De gemeenschap bestaat uit vakmensen die nieuwsgierig en leergierig zijn, die vanuit een vertrouwelijke manier met andere willen praten over hun praktijk en de problemen en kansen die ze daarin tegenkomen. Ze doen dit niet zomaar en vrijblijvend maar vanuit een wederzijdse betrokkenheid, bij hun praktijk en bij elkaar. (Coenders & Bood, 2004, blz. 15) De aard van de situaties die binnen CoP's op de agenda staat is problematisch, waardoor een diversiteit aan kennis, ervaring en inzicht wordt verlangd om ze aan te pakken. Ambigüiteit en veranderingen in het speelveld van organisaties worden door de betrokkenen als een natuurlijk gegeven opgevat en verlangen snelle denkprocessen die binnen de CoP gerealiseerd kunnen worden.

MVO is een onderwerp dat zich zal lenen voor een CoP aanpak. Het karakter van MVO verlangt immers dat er vanuit verschillende optieken nagedacht wordt. Binnen het onderwerp MVO zijn pasklare oplossingen voor de vaak conflicterende waarden niet voorhanden. Het is denkbaar bij het zoeken naar een balans tussen de waarden: milieu, mens en winst, een grote mate van kennis, ervaring en inzicht zal eisen. Het bij elkaar brengen van verschillende vakmensen en deze met elkaar in gesprek te brengen, zal er toe bijdragen dat zowel de benodigde expliciete kennis als tacit kennis gedeeld kan worden, waardoor nieuwe oplossingen ontstaan voor de verdere ontwikkeling van MVO.

8. Discussie en suggestie vervolgonderzoek

Bij de getrokken conclusies van dit onderzoeksrapport zijn echter een aantal kritische noten op zijn plaats. Ten eerste is dit onderzoek slechts onder een beperkt aantal respondenten gehouden, in totaal zijn er zestien respondenten geïnterviewd. Het onderzoek is vooral exploratief geweest. Indien er gekozen zou zijn voor een grotere onderzoekspopulatie zouden de resultaten uit de interviews betrouwbaarder kunnen zijn. Ten tweede zijn de respondenten door de MVO-coördinator geselecteerd, het blijft de vraag of de aangewezen personen het directoraat wel op de juiste manier afspiegelen. Het is denkbaar dat er vooral personen zijn geselecteerd die betrokken zijn met MVO. Bij een vervolg onderzoek zal het daarom raadzaam kunnen zijn aselect respondenten te selecteren. Hierdoor hebben alle respondenten gelijke kans om gekozen te worden. (van der Velde, 2000, blz. 67) Ten derde hebben er slechts bij vier directoraten interviews plaatsgevonden. Het blijft de vraag of de resultaten daarom geldend zijn voor de directoraten die niet onderzocht zijn maar binnen Rabobank Nederland behoren. Ten vierde hebben de interviews binnen een tijdsbestek van een maand plaatsgevonden. Het moment van onderzoek kan invloed hebben op de resultaten. Indien MVO op het moment van interviewen net in het nieuws is geweest zal dat consequenties hebben voor de antwoorden van de respondenten. Aanbeveling is dan ook het onderzoek te laten plaatsvinden binnen een groter tijdsbestek.

De betekenisgeving rondom MVO is zoals eerder beschreven een tijdrovend groeiproces. Het zal daarom interessant kunnen zijn over een aantal jaar opnieuw een onderzoek te doen naar de betekenisgeving van werknemers rondom MVO. Hierdoor wordt het mogelijk de ontwikkelingen van MVO in kaart te brengen en vergelijkingen te maken. Met behulp van deze gegevens kunnen wellicht nieuwe theoretische inzichten ontstaan.

Een andere suggestie voor vervolgonderzoek is het koppelen van de verschillende MVO-fases aan het gebruik van interne communicatiemiddelen. Binnen dit onderzoek is aangetoond dat de Rabobank zich in deze fases vooral moet toelagen op het beïnvloeden van de houding van medewerkers. Een onderzoek binnen verschillende organisaties zou inzicht kunnen verschaffen in het toepassen van communicatiemiddelen gerelateerd aan de desbetreffende MVO-fase waarin de organisatie zich bevindt.

Aangetoond is dat MVO binnen de Rabobank hoge prioriteit geniet. Het zou interessant kunnen zijn een vervolgonderzoek uit te voeren in een organisatie waarin

MVO minder sterk ontwikkeld is. De inzichten die met dit onderzoeksrapport verkregen zijn zouden vanuit een leeroptiek bruikbaar kunnen zijn voor andere organisaties. In het vormgeven van het proces van betekenisgeving aan MVO zou het voor andere organisaties interessant kunnen zijn gebruik te maken van de inzichten en aanbevelingen die in dit onderzoeksrapport gepresenteerd zijn.

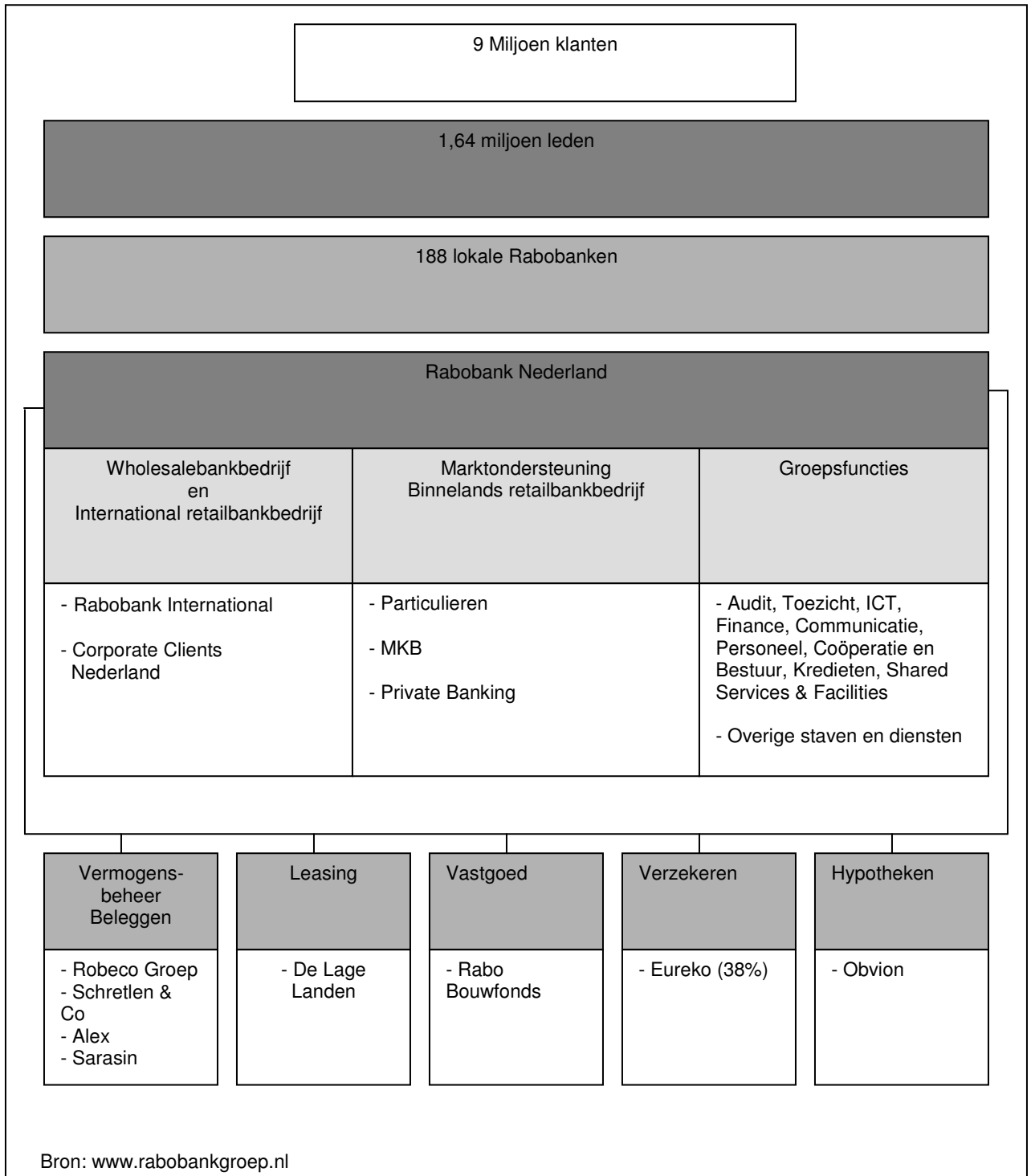
Bibliografie

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, (2001), *Basisboek Methoden en Technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek*, Groningen: Stenfert Kroese
- Coenders, M.J.J., Bood, R., (2004), *Communities of Practice: bronnen van inspiratie*, Utrecht: Lemma
- Cramer, J., Rutten, T., Van Tilburg, R., (2001), *Duurzaam Ondernemen: Praktijkervaringen met een nulmeting, van financieel naar duurzaam rendement*, Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling
- Cramer, J., (2002) *Ondernemen met hoofd en hart; Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*, Assen: Van Gorcum
- Cramer, J., (2003) *Learning about Corporate Social Responsibility; The Dutch Experience*, Amsterdam: IOS Press
- Cramer, J., Jonker, J., Heijden, A. van der, (2004) Making Sense of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, pp. 215-222
- Cramer, J., Heijden, A. van der, (2005) Maatschappelijk verantwoord ondernemen vergt maatwerk, *Management Executive*, vol. Jan/Feb 2005, pp. 1-13
- Daft, R. L., Lengel, R.H., (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, *Management Science*, Vol. 32, No. 5, Organization Design, pp. 554-571
- Es, R. van, (2004), *Communicatie en Ethiek*, Amsterdam: Boom
- Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. MA: Addison-Wesley
- Garriga, E., Melé, (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53: pp. 51- 71
- Interne Publicatie Rabobank Nederland, (2006), *Grenzen voorbij*
- Heath, R.L., Bryant, J., (1992) *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Hillsdale
- Hoeken, H. , (1998), *Het ontwerp van overtuigende teksten: wat onderzoek leert over de opzet van effectieve reclame en voorlichting*, Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Holman, T., (2001), *Teamleren: theorie en facilitatie*, Schoonhoven: Academic Service

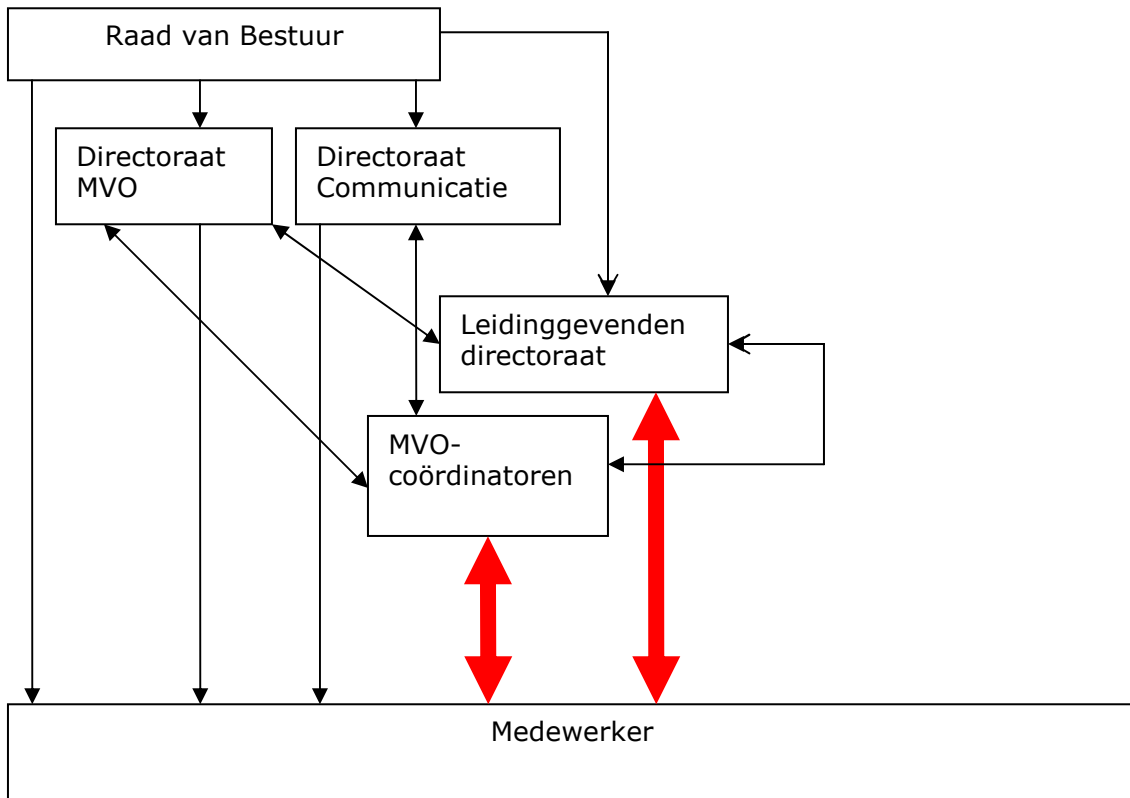
- Hummels, G.J.A., Ten Klooster, A.C., Paape, L. (2003) *De responsieve onderneming: over verantwoordelijkheden bij de interactie met stakeholders*, Assen: Van Gorcum
- Klein, N. (2004), *No Logo, De strijd tegen de dwang van de wereld merken*, Rotterdam: Lemniscaat
- Koeleman, H. , (1997) *Interne communicatie als management instrument: strategieën, achtergronden en middelen*, Alpen aan den Rijn: Kluwer
- Lambooy, T. (red.), (2006) *Een wereld te winnen: zestien visies op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Hoofddorp: Kluwer
- Loos, E., (2006), *Innovatie aan het werk: onderzoek op locatie naar succes- en faalfactoren van innovatieprojecten bij Nederlandse gemeenten vanuit een multi-actor perspectief*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers
- Marrewijk, M. van, Werre, M., (2003) Multiple Levels of Corporate Sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 107-119.
- Moratis, L., Veen, M. van der (2006) *Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Assen: Van Gorcum
- Noordegraaf, M., Lierop, K. van, (2004) Management van maatschappelijk verantwoord ondernemen, *Holland Management Review*, Vol. 98, pp. 74- 84
- Pater, A., Lierop, K. van, (2006) Sense and sensitivity: The roles of organisation and stakeholders in managing corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, pp. 339- 351
- Pfeffer, J., Sutton, R. I., (2002) De kloof tussen weten en doen: hoe slimme ondernemingen kennis in actie weten te vertalen, Schiedam: Scriptum Management
- Prahalad, C.K., (2006), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, New York: Wharton School Publishing
- Putte, M. van, (1998), *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*, Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Sociaal Economische Raad, (2000), *De Winst van Waarden: Advies over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, Den Haag: SER
- Rebel, H.J., (2003), *Communicatiebeleid en communicatiestrategie*, Amsterdam: Boom
- Reijnders, E., (2002), *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Assen: Koninklijke Van Gorcum

- Ruler, B., van (2005), *Communicatiemanagement: In communicatiewetenschappelijk perspectief*, Purmerend: Boom
- Velde, M., van der (2000), *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek: van probleemstelling tot presentatie*, Baarn: Uitgeverij H. Nelissen
- Wardenburg, M., (2001) *Communicatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: be good and tell it*, Alpen aan den Rijn: Kluwer
- Weggeman, M. (1997) *De productiefactor kennis: Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam: Scriptum Books
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage: Thousand Oaks CA

Bijlage 1: Organigram Rabobank Groep



Bijlage 2: Interne communicatie over MVO



Bijlage 3: Topiclist Interview

1. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
 1. Wat is uw eerste gedachte als u aan MVO denkt?
 2. In hoeverre komt MVO terug binnen het uitvoeren van uw werkzaamheden?
 3. Welke prioriteit heeft MVO binnen uw directoraat?
2. Welke communicatiemiddelen worden ingezet om MVO over te brengen?
 1. Welke communicatiemiddelen zijn geschikt in het overbrengen van MVO informatie?
 2. Welke communicatiemiddelen zijn minder geschikt in het overbrengen van MVO informatie?
3. In welke richting verloopt de communicatie tussen zender en ontvanger?
 1. Hoe wordt er van boven naar beneden over MVO gecommuniceerd?
 2. Hoe wordt er van beneden naar boven over MVO gecommuniceerd?
 3. Hoe wordt er tussen medewerkers onderling over MVO gecommuniceerd?
4. Welke MVO informatiebehoefte bestaat er?
 1. Aan welke MVO informatie bestaat behoefte volgens de zenders?
 2. Aan welke MVO informatie bestaat behoefte volgens de ontvangers?
 3. Ontbreekt er informatie over MVO?
5. Hoe wordt de interne communicatie beoordeeld?
 1. Wat verloopt er binnen de communicatie goed?
 2. Wat verloopt er binnen de communicatie minder goed?
6. Welke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd om de interne communicatie effectiever te maken?

Bijlage 4: Brief MVO-coördinatoren

Deze brief is op 12 april verzonden aan de MVO-coördinatoren

Geachte MVO-coördinatoren,

Drie weken geleden heeft u een e-mail ontvangen van de heer Taverne over een onderzoek naar de interne communicatie rond MVO dat ondergetekende zal uitvoeren. Ik doe dit ter afsluiting van mijn studie Communicatie, Beleid en Management. Het onderzoek richt zich op de interne communicatie van MVO-beleid binnen verschillende directoraten van Rabobank Nederland. De doelstelling van het onderzoek is kwalitatief vast te stellen wat de invloed is die interne communicatie heeft op de betekenis die medewerkers aan MVO toekennen. Het onderzoek wordt begin juli gepresenteerd aan de respondenten.

Zoals de heer Taverne in zijn e-mail aangaf wordt dit onderzoek uitgevoerd binnen vier directoraten. Twee daarvan hebben meer ervaring met implementatie van MVO, twee andere iets minder. Het zijn: Toezicht, Audit Rabobank Groep, SS&F – Rabobank Concern Inkoop (en Juridische & Fiscale Zaken. De interviews vinden plaats met de directeur, de MVO-coördinator en twee medewerkers binnen de entiteit. Per entiteit gaat het dus om vier personen. U kunt zelf de twee respondenten uitkiezen. Het gaat niet om representativiteit, maar om dynamiek te achterhalen en daarmee diepere inzichten te verwerven rondom betekenisgeving over MVO.

Concreet betekent dit het volgende:

- Graag ontvang ik van u vóór 6 april a.s. de namen van u van twee medewerkers die mee willen werken aan een interview. Deze interviews vinden in de derde of vierde week van april plaats.
- Ik zal met uzelf en met uw directeur een afspraak maken. Ook dit interview vindt in de derde of vierde week van april plaats.

Om u alvast een beeld te geven van de inhoud van de interviews, is hieronder een aantal onderwerpen vermeld die aan bod zullen komen:

- Wat wordt er over MVO gecommuniceerd tussen leidinggevende/ MVO coördinator en medewerker?

- Hoe wordt er over MVO gecommuniceerd tussen leidinggevende/ MVO coördinator en medewerker?
- Wat wordt er beoogd met de communicatie over MVO tussen leidinggevende/ MVO-coördinator en medewerker?
- Welke informatie/kennis behoefte bestaat er inmiddels bij medewerkers over MVO?

De precieze interviewvragen zult u voorafgaand aan het interview ontvangen, waardoor u het gesprek kunt voorbereiden. Een interview zal circa één uur duren. De interviews vinden op de werkplek plaats en worden (tenzij daar bezwaar tegen bestaat) op een recorder opgenomen.

Begin volgende week zal ik telefonisch contact met u opnemen over het plannen van een interviewafspraak. Graag zou ik dan ook de twee namen van u doorkrijgen van de medewerkers die mee willen werken aan een interview alsmede de naam van de directeur. Ik stel het op prijs als u laatstgenoemde tevoren over het gesprek inlicht.

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd over het onderzoek. Voor vragen kunt u altijd contact met mij opnemen of met de heer Taverne van het directoraat MVO.

Bij voorbaat hartelijk dank voor de medewerking,

Vriendelijke groet,

Jasper Kimenai

j.f.m.kimenai@students.uu.nl

06-54647736