

Afstudeerscriptie master Organisaties, Verandering & Management - Universiteit Utrecht

# Een missie/visie ontwikkelen om socialer te incasseren: het belang van draagvlak onder medewerkers van Vattenfall

Een kwalitatief onderzoek



**VATTENFALL** 

Naam: Anne Veerman (6562817)

Begeleider: Dr. Arnold Wilts

2<sup>e</sup> beoordelaar: Dr. Maikel Waardenburg

Datum: 28 juni 2024

## Voorwoord

Dit scriptieonderzoek markeert het einde van mijn eenjarige masteropleiding Organisaties, Verandering en Management en het einde van mijn bijna vijfjarige studieperiode aan de Universiteit Utrecht. Dit document is het resultaat van ruim vier maanden onderzoek, waarin ik veel heb geleerd over mijn onderzoeksobject, kwalitatieve onderzoeksmethoden en mijzelf. In dit scriptieonderzoek richt ik mij op de ontwikkeling van een organisatiemissie/-visie op sociale incasso bij energiebedrijf Vattenfall. Het onderwerp heeft mijn interesse gewekt vanwege een stage bij een adviesbureau voorafgaand aan mijn masteropleiding. Hier leerde ik de omvang kennen van de schuldenproblematiek in Nederland en de rol die grote organisaties hierbij kunnen spelen. Toen ik de kans kreeg om onderzoek te gaan bij Vattenfall werd ik enthousiast, omdat de organisatie de ambitie heeft om een positieve maatschappelijke impact te maken door sociaal te incasseren. Een bescheiden bijdrage leveren aan deze ambitie is vanaf toen mijn voornaamste doel geworden met deze scriptie.

Het doen van dit scriptieonderzoek was niet mogelijk geweest zonder een aantal mensen. Allereerst wil ik Ron Kiesling, Wouter Ebben en Martin Neef bedanken voor hun begeleiding vanuit Vattenfall. Bedankt voor de fijne introductie in het team, het meedenken en helpen organiseren, en alle leuke momenten waar ik ook bij mocht aansluiten. Daarnaast wil ik alle medewerkers van Vattenfall bedanken die ik heb mogen interviewen of op een andere manier betrokken zijn geweest bij dit onderzoek. Mijn grootste dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider Arnold Wilts. Bedankt voor het helpen opzetten van dit onderzoek, alle constructieve feedback en al het geduld op de momenten van onzekerheid en schijnbare uitzichtloosheid. Zonder jouw begeleiding was het scriptieonderzoek niet geweest wat het nu is.

Met dit scriptieonderzoek sluit ik ook mijn studententijd af en begint er een volgend hoofdstuk in mijn leven. Ik betreed de arbeidsmarkt vol goede moed en kijk ernaar uit op alles wat ik heb geleerd in de praktijk te brengen en nog veel meer nieuwe dingen te gaan leren.

Ik wens de lezers van deze scriptie veel leesplezier!

Utrecht, Juni 2024

Anne Veerman

## Samenvatting

Vattenfall voorziet ongeveer 2 miljoen Nederlanders van energie. Elke maand betaalt het overgrote deel van deze Nederlanders op tijd de energierekening. Een klein deel van de klanten betaalt niet op tijd. Zij belanden in het incassoproces van Vattenfall. Vattenfall zet zich in om deze klanten op een sociaal verantwoorde manier alsnog te laten betalen. Dit wordt sociale incasso genoemd. Vattenfall wil graag nog socialer incasseren en hier de medewerkers bij betrekken. Daarom wil Vattenfall dit doel expliciet maken, door een missie/visie op sociale incasso te ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers. Dit onderzoek richt zich op hoe Vattenfall deze missie/visie kan ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers. Om dit te onderzoeken is er gekeken naar de betekenissen, opvattingen en meningen van medewerkers omtrent de missie/visie op sociale incasso en de rol die de missie/visie speelt binnen hun dagelijkse werkzaamheden. De inzichten die hieruit zijn voortgekomen geven managers handvatten om een missie/visie op sociale incasso te ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers. Eerst is vanuit een theoretische invalshoek is beargumenteerd dat draagvlak betekent dat medewerkers een positieve betekenis geven aan de missie/visie en dat de missie/visie een rol speelt in de werkpraktijk. Vanuit de literatuur over leiderschap volgen inzichten waarmee op deze voorwaarden kan worden gestuurd. Het onderzoek bij Vattenfall heeft uitgewezen dat veel medewerkers positieve betekenissen geven aan de missie/visie op sociale incasso. De rol van de missie/visie in de werkpraktijken van medewerkers is echter nog beperkt. Om de missie/visie dichter bij de heterogene werkpraktijken van medewerkers te brengen, kan het management medewerkers betrekken bij het ontwikkelproces, zodat medewerkers zich ermee verbonden gaan voelen. Ook vinden medewerkers het belangrijk dat de missie/visie op sociale incasso wordt vertaald naar concrete en praktische doelen, en dat het relevant blijft door meer te communiceren over sociale incasso. Managers kunnen inspelen op deze behoeften van medewerkers door leiderschap te tonen, waarbij transactionele en transformationele elementen elkaar aanvullen. Het is belangrijk dat managers hierbij zoeken naar aansluiting van de missie/visie bij de heterogene werkpraktijken van medewerkers. Uit het onderzoek volgt een advies voor managers van Vattenfall: betrek medewerkers, maak de missie/visie concreet en communiceer uitvoerig. Dit kan de basis vormen voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso met draagvlak onder medewerkers.

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	6
1.2 Doelstellingen.....	7
1.3 Vraagstellingen.....	7
1.4 Leeswijzer.....	8
2. Literatuurstudie en theoretisch kader.....	10
2.1 Positieve betekenisgeving van medewerkers als voorwaarde voor draagvlak.....	10
2.2 De rol van een organisatiemissie/-visie in de werkprijktijk.....	11
2.3 De invloed van managers op het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie.....	13
2.4 Samenvatting theoretisch kader.....	16
3. Methodologie en onderzoeksstrategie.....	18
3.1 Onderzoeksstrategie.....	18
3.2 Onderzoeksmethoden en dataverzameling.....	19
3.3 Analysemethoden.....	22
3.4 Kwaliteitscriteria.....	23
3.5 Reflectie op de rol van de onderzoeker.....	25
4. Resultaten.....	26
4.1 Betekenissen van sociale incasso en vereenzelviging met de missie/visie.....	26
4.2 De rol van de missie/visie op sociale incasso in de werkprijktijk.....	32
4.3 Mogelijkheden voor sturing op draagvlak gebaseerd op behoeften van medewerkers.....	37
4.4 Resultaten focusgroep.....	40
4.5 Samenvatting resultaten.....	41
5. Analyse.....	43
5.1 Vereenzelviging en congruentie als voorwaarden voor positieve betekenisgeving.....	43
5.2 Draagvlak in de praktijk vraagt om expliciete missie/visie en participatieve communicatie.....	44
5.3 Inspelen op behoefte aan concrete doelen, communicatie en betrokkenheid.....	46
5.4 Voornaamste inzichten van de analyse.....	48
6. Conclusie.....	49
6.1 Deelvraag een: positieve betekenisgeving door vereenzelviging met missie/visie.....	49
6.2 Deelvraag twee: rol van de missie/visie in de praktijk verschilt tussen medewerkers.....	50
6.3 Deelvraag drie: inspelen op de behoefte van medewerkers bevordert het draagvlak.....	50
6.4 Centrale onderzoeksvraag:.....	50

7. Discussie .....	52
7.1 Betekenissen van de bevindingen voor het academisch debat over draagvlak .....	52
7.2 Beperkingen.....	52
7.3 Suggesties voor vervolgonderzoek .....	53
7.4 Reflectie op het onderzoeksproces .....	54
8. Advies voor Vattenfall.....	55
8.1 Betrek medewerkers bij de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso .....	55
8.2 Maak de missie/visie op sociale incasso concreet voor medewerkers .....	55
8.3 Communiceer de missie/visie op sociale incasso nog meer naar medewerkers .....	56
Literatuur .....	57
Bijlagen .....	62
A. Overzicht van de geanalyseerde documenten .....	62
B. Topiclijst.....	63
C. Toestemmingsverklaring.....	64
D. Codeboom interviews .....	65
E. Codeboom documenten.....	68
F. Adviesposter .....	69

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en probleemstelling

In Nederland kampen bijna tien procent van de huishoudens met problematische schulden (CBS, 2024). 4,4% van het totaal aantal huishoudens heeft een laag inkomen en loopt het risico op armoede. Dit zijn 335.000 huishoudens (CBS, 2023). In 2022 belandt Europa in een energiecrisis (Europese Commissie, z.d.). Als gevolg van de energiecrisis stijgt in Nederland de hoogte van de gemiddelde energierekening sterk (Bondt et al., 2024). Energiearmoede wordt hierdoor plots een enorm actueel begrip. Energiearme huishoudens zijn huishoudens die te maken hebben met een laag inkomen in combinatie met een hoge energierekening of een woning van (zeer) slechte energetische kwaliteit. In 2022 waren er naar schatting 602.000 huishoudens energiearm (7,4%). Dit aantal is gestegen ten opzichte van 2020, toen waren 512.000 huishoudens energiearm (6,4%) (Mulder et al., 2023). Deze groep Nederlanders heeft een verhoogd risico op het ontwikkelen van betalingsproblemen. En volgens het Nibud (2022) is de rekening die het op een na vaakst niet betaald wordt de energierekening. Branchevereniging Energie-Nederland bevestigde deze stellingname. Zij lieten weten dat het aantal betaalachterstanden zich begin 2023 verdubbelde (NOS, 2023).

Kortom, de Nederlandse energiemarkt is onlosmakelijk verbonden geraakt met armoede en schulden. Onder veel Nederlanders ontstond zelfs het vermoeden dat energiebedrijven de hoge prijzen zouden misbruiken om hun winsten te vergroten. Dit bleek na onderzoek van toezichthouder ACM echter niet het geval (Volkskrant, 2023). Veel energiebedrijven zien zichzelf juist als deel van de oplossing van de problematiek. Zo begon in 2022 het Tijdelijk Noodfonds Energie op initiatief van vier grote energiebedrijven (Noodfonds Energie, z.d.).

Vattenfall Nederland (hierna: Vattenfall) is een van de initiatiefnemers van het noodfonds. De private organisatie heeft ongeveer 2 miljoen Nederlandse klanten (Vattenfall, z.d.a) en vervult daarmee een belangrijke publieke rol in de Nederlandse energievoorziening. Deze publieke rol, samen met de toenemende energieprijzen en -armoede, maken dat de Nederlandse overheid scherp toeziet op de manier waarop Vattenfall met klanten met betaalachterstanden omgaat. Vattenfall draagt dus een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en lijkt zich dit te realiseren. Naast het noodfonds wil Vattenfall namelijk ook op andere manieren zorg dragen voor kwetsbare klanten. De organisatie probeert klanten die niet kunnen betalen en hierdoor in het incassotraject van Vattenfall belanden op een sociale manier te behandelen. Dit wordt maatschappelijk verantwoord incasseren of sociaal incasseren genoemd.

Waar de incassoafdeling van Vattenfall vroeger alleen bestond om zo snel en goedkoop mogelijk openstaande schulden te innen, wordt tegenwoordig maatwerk geboden aan kwetsbare klanten. Klanten kunnen soepele betalingsregelingen treffen, uitstel van betalen krijgen en worden bij serieuze problemen gekoppeld aan schuldhelpverlening (Vattenfall, z.d.b). Toch is Vattenfall ervan overtuigd dat de dienstverlening nog beter kan. Zo heeft Vattenfall nog geen formeel statement ontwikkeld over de missie/visie van de organisatie op het gebied van sociaal incasseren. Hiermee zou Vattenfall stakeholders (zoals de medewerkers) nog meer willen verbinden aan dit organisatiedoel.

De ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso betekent een strategische organisatieverandering voor Vattenfall. Van organisatieverandering is bekend dat veel ondernomen pogingen tot verandering niet het beoogde resultaat hebben (Errida & Lotfi, 2021; Burnes & Jackson, 2011). Een van de belangrijkste voorwaarden voor organisatieverandering is draagvlak onder medewerkers (Choi, 2011). Draagvlak voor verandering vaak is lastig te realiseren voor organisaties, omdat verandering onzekerheden voor medewerkers met zich meebrengt (Li et al., 2021). Interne werkprocessen, organisatiewaarden en de manier waarop afwegingen in de huidige situatie worden gemaakt bij Vattenfall, kunnen ervoor zorgen dat de beweging naar sociaal incasso wordt bemoeilijkt, en het voor medewerkers ingewikkeld maken om de verandering te dragen. De mate waarin

medewerkers de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso dragen vormt daarom een uitdaging voor Vattenfall.

Ik wil onderzoek doen naar de mate waarin een missie/visie ontwikkeling op sociale incasso wordt gedragen onder de medewerkers van Vattenfall, omdat mij dit op verschillende manieren interesseert. Zo vind ik menselijk gedrag vanuit mijn sociologische achtergrond interessant, en vooral wanneer ik dit kan bestuderen binnen een organisatie. Draagvlak, en zeker ook het ontbreken van draagvlak, is iets waar ik gefascineerd door kan zijn. Verder krijg ik door middel van dit onderzoek een kijkje binnen bij een multinationale organisatie, opererend in een enorm belangrijke sector. Op allerlei vlakken is de invloed van Vattenfall daarmee enorm. Vooral ben ik geïnteresseerd in de invloed van Vattenfall op mensen met schulden in Nederland. Ik ben benieuwd wat dit voor medewerkers van Vattenfall betekent. Ik vind het persoonlijk schokkend dat in het rijke Nederland er mensen in armoede leven. Een grote schuldeiser als Vattenfall kan voor een deel van deze mensen een verschil maken. Daarom hoop ik met dit onderzoek een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan de aanpak van deze problematiek.

## **1.2 Doelstellingen**

Dit scriptieonderzoek heeft theoretische en praktische doelstellingen. De theoretische doelstelling van het onderzoek is om met behulp van een casestudie inzicht te geven in het theoretisch concept draagvlak onder medewerkers, voor de ontwikkeling van een missie/visie. Dat draagvlak een belangrijke voorwaarde is voor organisatieverandering is onderzocht (Choi, 2011; Li et al., 2021). Ik wil deze relatie met behulp van kwalitatief onderzoek beter begrijpen. Daarbij is draagvlak specifiek voor de ontwikkeling van missie/visie minder onderzocht in verschillende typen organisaties (Kopaneva, 2019). Ik wil door dit te onderzoeken binnen Vattenfall een bijdrage leveren aan het begrip van draagvlak binnen de context van missie/visie ontwikkeling.

De primaire praktische doelstellingen van het onderzoek zijn: 1. Het genereren van inzicht in het draagvlak onder medewerkers van Vattenfall voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Een belangrijke drijfveer van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de ambitie van het management om een missie/visie op sociale incasso te ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers. Ik wil de stem van medewerkers laten horen in het gesprek over sociale incasso binnen Vattenfall, zodat het management tijdens de ontwikkeling rekening kan houden met het perspectief van medewerkers. 2. Het genereren van inzicht in en verklaren van organisatiefactoren die het bevorderen van het draagvlak onder medewerkers bemoeilijken. Een belangrijk aspect hierbij is het verschil in opvattingen van medewerkers inzichtelijk maken. 3. Het gebruiken van dit inzicht om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall in de vorm van een adviesproduct. Daarmee biedt het onderzoek ondersteuning aan de ambitie van het management, waarmee zij de Vattenfall kunnen sturen in de richting van een gedragen, sociale incassopraktijk.

Het bredere, achterliggende, maatschappelijke doel van het scriptieproject is een bijdrage leveren aan de verbetering van de incassodienstverlening van Vattenfall op sociaal vlak. Zo kunnen mensen met schulden bij Vattenfall (nog) beter worden geholpen. Daarmee wordt de bijdrage die Vattenfall levert aan de aanpak van de Nederlandse schuldenproblematiek vergroot.

## **1.3 Vraagstellingen**

Om de doelstellingen van dit onderzoek te behalen maak ik gebruik van onderzoeksvragen. De onderzoeksvraag die centraal staat binnen dit onderzoek is:

*“Hoe kan Vattenfall een organisatiemissie/-visie op sociale incasso ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers?”*

De centrale onderzoeksvraag valt in drie deelvragen uiteen. In elk van de deelvragen staat een theoretisch concept centraal die ik in het theoretisch kader behandel. Daarnaast beantwoord ik de deelvragen aan de hand van mijn onderzoek op een empirische manier.

De eerste deelvraag is: *“Welke betekenissen geven medewerkers aan de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall?”* Het centrale theoretische concept binnen deze deelvraag is ‘betekenisgeving’. In het theoretisch kader licht ik toe hoe medewerkers betekenis geven aan wat zich afspeelt in organisaties, volgens de betekenisgeving theorie van Karl Weick. Betekenisgeving theorie gaat over de complexe sociale constructie van betekenissen van medewerkers in organisaties. Mijn onderzoek richt zich op draagvlak onder medewerkers voor organisatiemissie/-visie. Daarom gebruik ontleen ik enkele aspecten van de theorie die mij helpen bij het verschaffen van inzicht in het draagvlak voor sociale incasso onder medewerkers van Vattenfall. In het theoretisch kader wordt gesteld dat positieve betekenisgeving van medewerkers een belangrijke voorwaarde is voor het draagvlak. Het empirisch onderzoeken van mijn eerste deelvraag doe ik op basis van bestaande documenten en het interviewen van medewerkers. Ik ga hierbij opzoek naar de betekenissen die in documenten en door medewerkers worden toegekend aan de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall.

De tweede deelvraag luidt: *“Welke rol speelt de missie/visie op sociale incasso in de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers?”* Het centrale concept binnen de tweede deelvraag is het ‘draagvlak in de praktijk’ voor de organisatiemissie/-visie. In het theoretisch kader behandel ik eerst de rol van de missie/visie in organisaties. Vervolgens beargumenteer ik dat draagvlak voor de missie/visie betekent dat medewerkers hun gedrag veranderen, en sta ik stil bij voorwaarden die hier belangrijk voor zijn. Om de tweede deelvraag empirisch te kunnen beantwoorden, onderzoek ik de rol van de missie/visie op sociale incasso in de dagelijkse werkpraktijk met behulp van interviews.

De derde deelvraag is: *“Hoe kan het management het draagvlak onder medewerkers voor de missie/visie op sociale incasso bevorderen?”* Binnen deze deelvraag is ‘leiderschap’ van managers het centrale concept. Ook bespreek ik het belang van communicatie en het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van een missie/visie voor het draagvlak, vanuit een leiderschapsperspectief. Tot slot sta ik stil bij dilemma’s en obstakels die het bevorderen van het draagvlak bemoeilijken. Om de derde deelvraag empirisch te beantwoorden, maak ik gebruik van interviews om medewerkers te vragen wat ze nodig hebben vanuit het management om de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall te dragen. Hieruit volgen inzichten waarmee managers het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso kunnen bevorderen.

#### **1.4 Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk van deze scriptie wordt met behulp van literatuur een theoretisch kader neergezet. Het theoretisch kader heeft als doel om het onderwerp van het onderzoek verder uit te werken, aan de hand van de belangrijkste theoretische concepten. Per deelvraag wordt een beschrijving gegeven van de theorie(ën) en concepten die ik verwacht te gaan gebruiken voor het onderzoek. Ik begin met een theoretische beschrijving van betekenisgeving van medewerkers aan verandering en de rol die vereenzelviging hierbij speelt. Vervolgens ga ik in op de rol van een missie/visie binnen werkpraktijken in organisaties en het belang van draagvlak hierbij. Ik sluit af met de invloed van managers op het draagvlak voor missie/visie ontwikkeling, en beschrijf in welke mate sturing mogelijk is. In hoofdstuk 3 komt de methodologie van het onderzoek aan bod. Ik beschrijf in dit hoofdstuk gedetailleerd hoe ik mijn onderzoek uitvoerbaar wil maken. Door deze precieze omschrijving met argumenten aan te vullen hoop ik de validiteit van mijn onderzoek te vergroten. Ik begin met een beschrijving van het single case study design en het instrumentele interpretatieve karakter van dit onderzoek. Vervolgens ga ik in op de onderzoeksmethoden die ik ga gebruiken,



namelijk documentanalyse, interviews en een focusgroep. Ik sluit het hoofdstuk af door stil te staan bij de kwaliteitscriteria die ik binnen dit onderzoek hanteer en met een reflectie op mijn rol als onderzoeker. In hoofdstuk 4 geef ik een gedetailleerde beschrijving van de onderzoeksresultaten. Ik gebruik quotes op een illustratieve manier en ik vertel op basis van de geanalyseerde data wat ik te weten ben gekomen over het onderzoeksobject, in relatie tot de onderzoeksvraag. Het resultatenhoofdstuk is opgedeeld aan de hand van drie thema's die op basis van de data zijn gegenereerd. Per thema bespreek ik een samenhangend gedeelte van de data. Vervolgens deel ik inzichten uit de focusgroep die de resultaten verder duiden. Ik sluit het hoofdstuk af met een samenvatting van de resultaten. In hoofdstuk 5 analyseer ik de resultaten door de beschreven thema's te verbinden aan de literatuur uit het theoretisch kader. De concepten uit het theoretisch kader bieden een reflectiekader waarmee ik de empirische inzichten kan duiden. Ik ga in dit hoofdstuk op zoek naar verklaring en begrip van de resultaten in de theorie, en naar aanvulling van de theorie aan de hand van de empirische inzichten. Hoofdstuk 6 omvat mijn conclusies. In dit hoofdstuk beantwoord ik eerst de drie deelvragen en sluit ik af met een antwoord op mijn centrale onderzoeksvraag. In hoofdstuk 7 stel ik de onderzoeksresultaten ter discussie door in te gaan op de wetenschappelijke relevantie, de beperkingen, suggesties voor vervolgonderzoek en reflecties op het onderzoeksproces. In hoofdstuk 8 presenteer ik mijn praktische adviezen voor Vattenfall.

## 2. Literatuurstudie en theoretisch kader

### 2.1 Positieve betekenisgeving van medewerkers als voorwaarde voor draagvlak

#### *Betekenisgeving theorie van Weick*

Betekenisgeving is een theoretische lens die door wetenschappers wordt gebruikt om de manier waarop medewerkers betekenis geven aan hun percepties van de sociale werkelijkheid in organisaties, en hier bewust en onbewust hun gedrag op baseren, te duiden. Karl Weick is een van de meest toonaangevende wetenschappers op dit gebied en heeft zelf een veelgebruikte betekenisgeving theorie gemaakt. Weick definieert betekenisgeving als volgt: "Betekenisgeving omvat het omvormen van omstandigheden in een situatie die onder woorden gebracht en begrepen kan worden, en fungeert als een springplank voor actie" (Weick, 2005, p. 409).

Om het proces van betekenisgeving beter te begrijpen kan aan de hand van zeven onderscheidende eigenschappen de omschrijving worden uitgebreid: 1) Betekenisgeving is geworteld in het proces van identiteitsconstructie. Medewerkers geven betekenis in relatie tot hun identiteit. Dit betekent dat hoe medewerkers de sociale werkelijkheid zien en interpreteren wordt beïnvloed door wie ze zijn en hoe ze zichzelf zien binnen de organisatie. 2) Betekenisgeving gebeurt vaak in retrospectief. Medewerkers reconstrueren en interpreteren gebeurtenissen achteraf om betekenis te geven aan wat er is gebeurd. Dit stelt medewerkers in staat om patronen te herkennen en verbanden te leggen, waardoor hun begrip van de omstandigheden wordt verdiept. 3) Betekenisgeving gebeurt in actieve betrokkenheid met de zintuiglijke ervaring van de omgeving. Medewerkers zijn niet alleen ontvangers van informatie, maar ook actieve deelnemers die hun omgeving vormgeven en worden gevormd door de interacties met hun omgeving. De zintuigen zijn dus cruciaal voor betekenisgeving. 4) Betekenisgeving is een sociaal fenomeen. Het vindt plaats binnen de sociale context van de organisatie en wordt beïnvloed door interacties met andere medewerkers. Medewerkers construeren gezamenlijk betekenis door middel van communicatie over hun perspectieven en interpretaties. 5) Betekenisgeving is een voortdurend proces. Voortdurend worden informatie en ervaring opgedaan, waardoor de betekenissen die medewerkers toekennen telkens veranderen. 6) Betekenisgeving is gericht op en door onttrokken signalen. Dit betekent dat medewerkers selectief signalen uit hun omgeving halen, waarmee het proces van betekenisgeving wordt vormgegeven. 7) Betekenisgeving streeft naar plausibiliteit in plaats van nauwkeurigheid. Medewerkers zijn vaak geïnteresseerd in logisch lijkende verklaringen, ook als dit niet volledig accuraat is. Er bestaat dus geen objectieve werkelijkheid (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

Omdat mijn onderzoek niet uitsluitend is gericht op de sociale constructie van betekenis, maar vooral op het bevorderen van draagvlak, leen ik relevante aspecten van de betekenisgeving theorie voor mijn theoretisch kader. Ik maak gebruik van de betekenisgeving theorie om te stellen dat de positieve betekenisgeving van medewerkers richting strategische organisatieverandering, zoals de ontwikkeling van een missie/visie, een belangrijke voorwaarde is voor draagvlak (Sonenshein & Dholakia, 2012). Later in dit theoretisch kader licht ik het concept draagvlak verder toe en bespreek ik een tweede belangrijke voorwaarde. In dit deelhoofdstuk ga ik dieper in op de verbondenheid tussen betekenisgeving en identiteit, omdat een essentieel onderdeel van een organisatie-missie/-visie de beschrijving van de organisatie-identiteit omvat (Cady et al., 2011). De mate van identificatie van medewerkers met de organisatie-missie/-visie, in relatie tot de betekenis die medewerkers geven aan de missie/visie, wil ik daarom nader belichten.

#### *Identiteit en het geven van betekenis in organisaties*

Hoe een medewerker betekenis geeft ten tijde van organisatieverandering is sterk verbonden met persoonlijke identiteit en de identiteit van de organisatie waartoe de medewerker behoort (Brown et al., 2015). Individuen, groepen en organisaties construeren en onderhouden een eigen identiteit. Een

individueel kan zich bijvoorbeeld identificeren als manager of hulpverlener, een groepslid identificeert de groep als specialisten of tolerant en een medewerker identificeert de organisatie als technisch of hiërarchisch. Deze identiteiten worden gevormd door hoe individuen betekenis geven aan de interactie met de omgeving. Andersom beïnvloed iemands identiteit de manier waarop betekenis wordt gegeven aan de interactie met de omgeving (Brown et al., 2015; Weick, 1995). Een medewerker kan bijvoorbeeld competitiever worden van een competitieve werkomgeving. Andersom kan de medewerker zichzelf niet zo competitief vinden; de betekenis die de medewerker geeft aan de organisatie kan worden beïnvloed door deze identificatie. De medewerker kan de werkomgeving daardoor als heel competitief ervaren.

Organisatieverandering vraagt van medewerkers om nieuwe betekenis te geven aan de organisatie (Ravasi & Schultz, 2006). Wanneer de verandering botst met de opvattingen, normen en/of waarden van individuele medewerkers of de organisatie, wordt de betekenisgeving van medewerkers beïnvloed, en zal de betekenis die de medewerkers geven aan de verandering minder positief zijn. De verandering kan bijvoorbeeld een bedreiging zijn voor de opvattingen, normen en/of waarden van een medewerker of een groep medewerkers. Deze opvattingen, normen, waarden, overtuigingen, etc. vormen de identiteit van medewerkers en organisaties (Rosso et al., 2010).

De missie/visie van organisaties representeren de normen, waarden en overtuigingen van de organisatie. Wanneer de normen, waarden en overtuigingen van een medewerker overeenkomen met deze van de organisatie, is er sprake van congruentie. Congruentie tussen de missie/visie van de organisatie en de normen, waarden en overtuigingen van de medewerker zorgt ervoor dat de betekenisgeving van de medewerker op een bepaalde manier wordt beïnvloed. De congruentie zorgt ervoor dat de betekenis die de medewerker geeft aan de missie/visie positief geladen is (Rosso et al., 2010). Naast congruentie tussen de normen, waarden en opvattingen van een medewerker en de organisatie, wordt er in de literatuur ook gesproken over congruentie tussen de persoonlijke missie en de organisatiemissie. De persoonlijke missie van een medewerker is sterk verbonden met de persoonlijke identiteit en geeft de medewerker een persoonlijk doel om te behalen binnen het werk. Wanneer deze persoonlijke missie in lijn is met de organisatiemissie, zal de betekenis die de medewerker geeft aan de organisatiemissie positiever zijn dan wanneer er geen sprake is van congruentie (Malbasic et al., 2018).

Congruentie kan worden omschreven als de mate waarin een medewerker zich kan vereenzelvigen met de organisatiemissie/-visie. Deze vereenzelving is een belangrijke voorwaarde voor de positieve betekenisgeving van de medewerker aan de missie/visie. De positieve betekenisgeving van medewerkers is daarmee een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak van de missie/visie. Dit kan aan de hand van een voorbeeld worden geïllustreerd. Wanneer management van een organisatie thuiswerken wil beperken, terwijl flexibel werken een waarde is van medewerkers en de organisatie, zal de betekenis die door medewerkers wordt gegeven aan de verandering beïnvloed worden door deze waarde. De verandering kan als een bedreiging voor deze waarde worden ervaren, waardoor medewerkers zich niet kunnen vereenzelvigen met de beoogde verandering. Hierdoor zal de verandering minder worden gedragen door medewerkers. Op tegenovergestelde wijze zal een verandering die flexibiliteit promoot waarschijnlijk meer draagvlak onder medewerkers hebben.

## **2.2 De rol van een organisatiemissie/-visie in de werkpraktijk**

### *Organisatiemissie/-visie als managementtool*

Missie- en visieverklaringen worden binnen de managementliteratuur gezien als belangrijk middel voor organisaties en managers. In de missie wordt de identiteit en het doel dat de organisatie dient beschreven. In de visie wordt beschreven hoe de ideale toekomstige staat van de organisatie eruit ziet, en geeft daarmee richting aan medewerkers om te volgen. Beiden dienen als normatieve richtlijnen voor medewerkers van een organisatie (Kopaneva & Sias, 2015). Missie- en

visieverklaringen zijn daarmee in werking overeenkomstig. Cady et al. (2011) bundelt beide typen onder de term 'formalized organizational statements'. Ook organisaties gebruiken de losse termen door elkaar heen en soms bundelen ze missie en visie in één verklaring. Volgens de auteurs is de essentie het voorzien van medewerkers met een expliciet en duidelijk beeld: waar staat de organisatie voor, wat beoogt de organisatie en hoe komt de organisatie daar.

Het formuleren van dergelijke verklaringen heeft impact op werknemers en de prestaties van de organisatie. In de literatuur wordt onder andere benoemd hoe een missieverklaring kan bijdragen aan het vormen van de identiteit van de organisatie (Leuthesser & Kohli, 2015) en motivatie van werknemers kan verbeteren. Deze impact op de medewerkers van een organisatie zal echter wegvallen wanneer de missie- of visieverklaring niet zorgvuldig geconstrueerd is (Alegre et al., 2018; Cady et al., 2011). In veel theorieën wordt gesteld dat een missieverklaring een positieve impact heeft op de prestaties van de organisatie (Falsey, 1989; Bart & Baetz, 1998). Verschillende onderzoeken naar deze theorieën vonden geen eenduidig bewijs voor de positieve impact (Alegre et al., 2018). Een verklaring voor het gebrek aan bewijs is dat het hebben van een missieverklaring alleen niet genoeg is voor het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Zo moet een missieverklaring bepaalde elementen bevatten om compleet te zijn. In de literatuur (Williams et al., 2014; Sidhu, 2003) komen vier kerncomponenten (visie, organisatiedomein, competenties, en waarden) terug. Visie gaat over het ideale toekomstbeeld en het fundamentele doel van de organisatie. Organisatiedomein is de definitie van de centrale werkzaamheden, markt en scope. Competenties staan voor de unieke krachten die de organisatie competitief maken. Waarden gaan over de organisatielcultuur en gedeelde overtuigingen binnen de organisatie. De theorie die hieruit volgt is dat een complete missieverklaring zorgt voor betere organisatieprestaties (Williams et al., 2014).

#### *Draagvlak voor de organisatiemissie/-visie in de praktijk*

Misschien wel het belangrijkste inzicht uit de literatuur over de werking van een organisatiemissie/-visie is dat het succes van een missie/visie grotendeels wordt bepaald door de medewerkers. De medewerkers zijn namelijk de ontvangers van de missie/visie en beslissen of ze de aangegeven richting zullen volgen (Slatten et al., 2021). Dat maakt het draagvlak onder medewerkers voor de organisatiemissie/-visie cruciaal. Het concept draagvlak wordt uitgebreid besproken in de literatuur over organisatieverandering. Wanneer er draagvlak is voor een organisatieverandering, betekent dit dat een collectief aan medewerkers een positieve houding aannemen richting de organisatieverandering. Op individueel niveau reageert een werknemer op organisatieverandering, op basis van cognitie en emotie, en volgt gedrag (Onyeneke & Abe, 2021). De houding van een medewerker is vaak gebaseerd op gedachten en gevoelens als onzekerheid, controleverlies en bedreiging, als gevolg van de verandering (Heyden et al., 2017). Draagvlak is dus zowel een cognitief-emotionele houding en een gedraging. In hoofdstuk 2.1 is de cognitief-emotionele houding beschreven aan de hand van de manier waarop een medewerker betekenis geeft. De positieve betekenisgeving van medewerkers aan de missie/visie is geïdentificeerd als belangrijke voorwaarde voor het draagvlak. In dit hoofdstuk wil ik de andere kant van draagvlak bespreken, namelijk de gedragingen van een medewerker die volgen op het cognitief-emotionele proces.

Een organisatiemissie/-visie kan alleen een waardevol middel voor managers zijn wanneer de missie/visie een uitwerking heeft op de werkpraktijk (ofwel: het gedrag van medewerkers). Om van invloed te kunnen zijn op het gedrag van medewerkers, zijn er bepaalde voorwaarden waaraan de missie/visie moet voldoen (Alegre et al., 2018; Mullane, 2002). Benoemd wordt dat het belangrijk is dat topmanagement zich committeert aan de missie/visie, dat centrale concepten uit de missie/visie worden geïdentificeerd en naar medewerkers worden gecommuniceerd, en dat de missie/visie met behulp van specifieke doelen praktisch wordt gemaakt. Wanneer aan deze voorwaarden wordt

voldaan kan de missie/visie ervoor zorgen dat medewerkers de inhoud van de missie/visie zodanig internaliseren dat het voor gedragsverandering kan zorgen (Lin, 2012).

Het belang van identificeren en communiceren van centrale concepten uit de missie/visie richting medewerkers wil ik nader toelichten. In de literatuur wordt gesteld dat de impact op de werkprijktijk van een missie/visie afhankelijk is van de mate waarin de missie/visie is gecommuniceerd naar de medewerkers van de organisatie (Rolls et al., 2008; Alegre et al., 2018). Essentieel bij het communiceren van de missie/visie is dat de centrale concepten die de inhoud van de missie/visie vormen worden uitgelegd aan medewerkers (Rolls et al., 2008; Lin, 2012). Daarbij volgt een ander belangrijk inzicht uit de literatuur over organisatieverandering. Communicatie tijdens organisatieverandering kan worden onderverdeeld in communiceren en informeren. Vaak wordt een organisatieverandering gecommuniceerd door veel informatie over de verandering in de richting van medewerkers te zenden. Het doel van communiceren van verandering daarentegen is het creëren van wederzijds begrip en vertrouwen. Medewerkers laten participeren in de communicatie van de verandering (bijv. de ontwikkeling van een missie/visie) zorgt ervoor dat de medewerkers zich gezien en gehoord voelen (Vuuren & Elving, 2008). Input van medewerkers gebruiken door met ze in gesprek te gaan is een voorbeeld van participatie. Overigens is het zenden van informatie ook niet onbelangrijk. De motieven achter de verandering framen in de communicatie kan bijvoorbeeld zorgen voor verminderde onzekerheid bij werknemers (Vuuren & Elving, 2008). Onzekerheid kan zorgen voor verminderd draagvlak, omdat medewerkers hun gedrag niet zullen veranderen wanneer ze in onzekerheid verkeren. Het verhaal van de verandering op een overtuigende manier communiceren kan onzekerheden wegnemen.

#### *Obstakels die de rol van een organisatiemissie/-visie in de werkprijktijk verkleinen*

De ontwikkeling van missie/visie is een tijdrovende bezigheid (Ireland & Hitt, 1992; Kopaneva, 2019). Het laten participeren van medewerkers zorgt hier deels voor, maar de managers belast met de organisatie van de ontwikkeling zijn aan het faciliteren, opzetten, uitschrijven en afstemmen de meeste tijd kwijt. Ondanks dat organisaties in het kader van efficiëntie graag zo min mogelijk tijd besteden aan taken, is de investering van voldoende tijd een belangrijk voorwaarde voor de ontwikkeling van een missie/visie (Williams et al., 2014). Wanneer dit niet gebeurt loopt een organisatie het risico dat het eindproduct weinig draagvlak heeft onder medewerkers en dus weinig impact zal hebben op werkprijktijk (Ireland & Hitt, 1992).

Een tweede obstakel voor de rol van de organisatiemissie/-visie in werkprijktijk is het streven naar congruentie. Waar in deelhoofdstuk 2.1 is beschreven dat congruentie tussen normen, waarden en overtuigingen van medewerkers en de organisatie belangrijk is voor het draagvlak, kan het ook een obstakel vormen. Tijdens de ontwikkeling kan worden geprobeerd om een missie/visie te creëren die congruent is met zoveel mogelijk opvattingen van medewerkers, waardoor de cognitief-emotionele acceptatie van de inhoud onder medewerkers groot is. Dit kan er echter toe leiden dat de ontwikkelde missie/visie niet of nauwelijks zal zorgen voor een verandering van het gedrag van medewerkers.

### **2.3 De invloed van managers op het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie**

In de deelhoofdstukken 2.1 en 2.2 is beschreven dat draagvlak voor een missie/visie betekent dat medewerkers een positieve betekenis toekennen aan de missie/visie, en dat de missie/visie een impact heeft op de werkprijktijk van medewerkers van de organisatie. Deze twee voorwaarden voor draagvlak ontstaan niet vanzelf. Vanuit een managementperspectief gaat het om het creëren van bepaalde condities tijdens de ontwikkeling van een missie/visie, waardoor het draagvlak voor de missie/visie wordt vergroot. Door hier bewust mee om te gaan kan een organisatie sturen op draagvlak voor missie/visie tijdens de ontwikkeling van de missie/visie. Managers kunnen op

verschillende manieren sturen op draagvlak onder medewerkers voor de ontwikkeling van een missie/visie. In dit deelhoofdstuk sta ik stil bij de invloed van het leiderschap van managers en de manieren waarop leiders communiceren over en medewerkers betrekken bij de ontwikkeling van een missie/visie. Tegelijkertijd doen zich vanuit de organisatie ook obstakels voor die de invloed van managers op het draagvlak bemoeilijken. Deze obstakels bespreek ik ook binnen dit deelhoofdstuk.

#### *Leiderschap van managers en de invloed op het draagvlak*

De manier van leidinggeven van managers, ook wel leiderschapsstijl genoemd, beïnvloed de manier waarop medewerkers betekenis geven aan verandering (Holten & Brenner, 2015), zoals de ontwikkeling van een organisatiemissie/-visie. Managers verschillen van leiderschapsstijl. De twee meest voorkomende stijlen binnen organisatiepraktijken en de literatuur zijn transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap betekent dat een manager gewenst gedrag van medewerker beloont en ongewenst gedrag corrigeert. Deze managers creëren verwachtingen, waar volgers (medewerkers) aan moeten voldoen. Transformationele leiders zijn managers die zich als rolmodellen gedragen, medewerkers een trots gevoel en vertrouwen geven, zorgen voor identificatie met de organisatievisie onder medewerkers, medewerkers inspireren en in hun kracht stellen, medewerkers aanmoedigen om conventionele opvattingen en werkwijzen te heroverwegen, en medewerkers individueel aandacht en erkenning geven. De stijlen sluiten elkaar overigens niet uit; een manager kan in verschillende situaties verschillen van stijl (Holten & Brenner, 2015; Jensen et al., 2018). Beide leiderschapsstijlen kunnen het draagvlak onder medewerkers voor de ontwikkeling van een missie/visie stimuleren. De manager die de transactionele leiderschapsstijl hanteert kan met behulp van beloningen gedrag stimuleren in lijn met de nieuwe organisatiemissie/-visie. Het is echter niet waarschijnlijk dat medewerkers die op deze manier worden aangestuurd de missie/visie zullen internaliseren (Holten & Brenner, 2015). De transformationele manager kan daarentegen medewerkers inspireren, waardoor de missie/visie wel geïnternaliseerd kan worden. Uit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers hun leidinggevende als transformationeel beschouwen, het waarschijnlijker is dat deze medewerkers zich aangetrokken tot de organisatiemissie (Jensen et al., 2018).

In literatuur die invloed van de leider/manager op het draagvlak voor een organisatiemissie beschrijft, wordt gesproken over het belang van de toewijding van managers (Williams et al., 2014). Beschreven wordt dat het effect van missieverklaringen op de prestaties van de organisatie afhankelijk is van de mate van toewijding van managers aan de missie. Toegewijde managers ondernemen verschillende acties die bijdragen aan het creëren van draagvlak voor de missie, waardoor het positieve effect van de missie op de prestaties van de organisatie toeneemt. Ik bespreek vier verschillende acties, beschreven in het artikel van Williams et al. (2014). Ten eerste is het belangrijk om de missie uitgebreid en duidelijk te communiceren naar stakeholders (Alegre et al., 2018; Williams et al., 2014). Ten tweede zorgt het betrekken van stakeholders in de ontwikkeling van een missieverklaring voor toenemende betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers (Williams et al., 2014; Bart & Baetz, 1998). Ten derde kunnen managers specifieke doelen stellen gerelateerd aan de missieverklaring, waardoor de missie praktischer en relevanter wordt voor de organisatie (Williams et al., 2014; Mullane, 2002). Tot slot is het belangrijk om periodiek de missieverklaring te herzien en aan te passen aan de dynamische omgeving van de organisatie (Alegre et al., 2018). Deze acties vergroten het draagvlak van de missie onder medewerkers van de organisatie.

Door als inspirerende en communicatieve manager medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van missie/visie en de missie/visie levendig te houden, wordt het draagvlak onder medewerkers gestimuleerd. Managers moeten zich hierbij inzetten om medewerkers te overtuigen van de congruentie tussen de persoonlijke identiteit en de missie/visie. De perceptie van congruentie bij medewerkers zorgt voor internalisatie van de missie/visie van de organisatie (Hamdani, 2018). De

manager beïnvloed zo het proces van betekenisgeving van de medewerker, door aansluiting te zoeken tussen de identiteit van de medewerker en de missie/visie van de organisatie. Het is hierbij belangrijk dat managers de missie/visie van de organisatie ondersteunen. De organisatie kan managers hierop selecteren (Hoffman et al., 2011).

#### *Communiceren van de organisatiemissie/-visie*

De manier van leidinggeven van managers kan op verschillende manieren het draagvlak voor een missie/visie bevorderen. Het belang van een communicatieve leider is eerder in dit deelhoofdstuk al benadrukt, maar verdient extra toelichting. Hiervoor is het belangrijk dat de manager ervoor zorgt dat medewerkers de missie/visie goed begrijpen en erdoor geïnspireerd raken. Communicatie tussen manager en medewerker is daarbij essentieel. In Jensen et al. (2018) wordt de dialoog tussen manager en medewerker als belangrijkste communicatiemiddel geïdentificeerd. Deze manier van communiceren gaat verder dan het verspreiden van informatie over de missie/visie. De dialoog biedt managers de mogelijkheid om de missie/visie te vertalen naar zinvolle en praktische doelen, en te discussiëren over verschillende interpretaties van de missie/visie. Daarbij kan de dialoog bij medewerkers zorgen voor reflectie op de eigen rol binnen de organisatiemissie/-visie. Tegelijkertijd kan het lastig zijn om als manager voldoende tijd vrij te maken voor bilaterale gesprekken met alle medewerkers, zeker in een grote organisatie. Jensen et al. (2018) benadrukt daarom dat het gebruik van meerdere communicatiekanalen het draagvlak verder kan stimuleren. Managers die uitgebreid en duidelijk communiceren naar medewerkers beïnvloeden de manier waarop medewerkers betekenis geven aan de ontwikkeling van missie/visie. Een manager die duidelijk en uitgebreid communiceert over de ontwikkeling van missie/visie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat medewerkers persoonlijke voordelen gaan zien in de verandering en daarom van gedrag veranderen (Sonenshein & Dholakia, 2012).

#### *Betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van de organisatiemissie/-visie*

Managers doen er goed aan medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van een missie/visie. Uit de literatuur blijkt namelijk dat de ontwikkeling van missie/visie vraagt om de betrokkenheid van medewerkers (Kopaneva, 2019; Williams et al., 2014; Bart & Beatz, 1998; Ireland & Hitt, 1992). Door medewerkers te betrekken in de ontwikkelfase wordt de verbondenheid van medewerkers tot de missie/visie vergroot. Medewerkers die hebben bijgedragen aan de ontwikkeling ervaren gedeelde eigenaarschap. Ook zorgt het betrekken van medewerkers ervoor dat de missie/visie congruent is met de opvattingen van medewerkers over de missie/visie van een organisatie (Kopaneva & Sias, 2015). Dit vergroot het draagvlak voor de missie/visie. Het is van belang dat managers medewerkers uit alle lagen van de organisatie betrekken bij de ontwikkeling van de missie/visie.

In Rolfe (2011) wordt de invloed van betrokkenheid ook besproken. In dit artikel wordt het belang van de relatie tussen leider en volger benadrukt. Managers kunnen de relatie met medewerkers stimuleren door ze mee te nemen in de ontwikkeling van een missie/visie. Hierdoor kunnen medewerkers zich gewaardeerd en gehoord voelen, waardoor de relatie kan verstevigen en medewerkers gemotiveerd worden om de missie/visie eigen te maken en uit te dragen (Rolfe, 2011). Hierdoor wordt het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie bevorderd.

#### *Obstakels die de invloed van managers op het draagvlak verkleinen*

Met behulp van de literatuur kan dus worden gesteld dat managers op verschillende, elkaar ondersteunende manieren het draagvlak onder medewerkers voor de ontwikkeling van een missie/visie kunnen stimuleren. Managers hebben echter meer belangrijke taken en verantwoordelijkheden, waardoor ze doorlopend moeten afwegen waar ze hun tijd en energie in stoppen. Daarbij kunnen andere strategische doelen, zoals efficiëntie en winstmaximalisatie, ervoor

zorgen dat managers tot een compromis moeten zien te komen, wanneer een missie/visie verandering zich richt op bijvoorbeeld duurzaamheid. Hierdoor kunnen zij zich minder toewijden aan de missie/visie ontwikkeling, waardoor het draagvlak onder medewerkers kleiner kan zijn.

Verder wordt in de literatuur beschreven hoe communicatie met collega's over organisatieverandering het draagvlak voor de verandering beïnvloed. Er wordt gesteld dat geruchten die door collega's worden verteld over de verandering kunnen zorgen voor verminderd draagvlak. Geruchten focussen namelijk bijna altijd op de negatieve aspecten van de verandering, wat zorgt voor onzekerheid bij medewerkers (Sonenshein & Dholakia, 2012). Wanneer medewerkers bijvoorbeeld horen over een aanstaande verandering via collega's in plaats van via managers, zal er meer nadruk worden gelegd op de kosten van de verandering voor de werknemers, waardoor draagvlak minder zal zijn.

Omdat de ontwikkeling van missie/visie een vorm van organisatieverandering is, kan worden beredeneerd dat soortgelijke processen kunnen plaatsvinden. Het risico bestaat dat wanneer over de ontwikkeling van missie/visie wordt gepraat door collega's er wordt gezegd dat het 'iets van het management' is. Hierdoor kan de ontwikkeling van missie/visie als onbelangrijk worden bestempeld en worden gezien als 'een mooi streven, maar zonder structurele gevolgen' voor de organisatie (Kopaneva, 2019). Managers kunnen dit voorkomen door proactief te zijn in hun communicatie over de verandering en vanaf een vroeg stadium medewerkers bij de verandering te betrekken.

Managers kunnen de ontwikkeling van missie/visie plausibel vinden, terwijl werknemers dit juist niet plausibel vinden (Weick et al., 2005). Zo kunnen bijvoorbeeld medewerkers met klantcontact die dicht op de uitvoeringspraktijk staan, zich zorgen maken over de praktische toepassing van een missie/visie, terwijl de missie/visie in de belevingswereld van een manager juist goed is afgestemd op belangrijke stakeholders. Dit kan er dus voor zorgen dat er spanningen tussen medewerkers en manager ontstaan, wat een uitdaging vormt voor het draagvlak van een missie/visie. Daarbij kunnen managers een prachtige missie/visie ontwikkelen, maar het is uiteindelijk aan de medewerkers om deze tot uitvoering te brengen (Slatten et al., 2021).

## **2.4 Samenvatting theoretisch kader**

Voor het draagvlak van de ontwikkeling van een organisatiemissie/-visie is het van belang dat medewerkers positieve betekenissen geven aan de missie/visie. Betekenisgeving is de manier waarop medewerkers omstandigheden interpreteren en hier vervolgens hun gedrag op baseren. De theorie van betekenisgeving is uitgebreid; voor mijn onderzoek ben ik vooral geïnteresseerd in de rol van identificatie van medewerkers binnen het geven van betekenis. Hoe medewerkers betekenis geven is verbonden met persoonlijke identiteit en de organisatie-identiteit. Deze identiteiten bestaan uit de overtuigingen, waarden, normen, etc. van de medewerkers en de organisatie. Wanneer deze overeenkomen met de organisatiemissie/-visie zal de betekenis die medewerkers geven aan de missie/visie positiever zijn, dan wanneer deze niet overeenkomen. Wanneer er overeenkomst is wordt dit congruentie genoemd, waardoor de medewerker zich kan vereenzelvigen met de organisatiemissie/-visie. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak.

Naast positieve betekenisgeving betekent draagvlak dat de missie/visie een impact kan maken op gedrag van medewerkers. Wanneer er niet aan deze voorwaarde wordt voldaan, is de missie/visie nutteloos. Het doel van een missie/visie is dan ook het bieden van normatieve richtlijnen voor medewerkers, door medewerkers duidelijk te maken waar de organisatie voor staat en naartoe wil. Hierdoor kan een missie/visie een positieve impact maken op het presteren van de organisatie. De medewerkers bepalen dit succes, omdat zij bepalen of ze de aangegeven richting volgen. Draagvlak is daarom essentieel. Draagvlak omslaat naast een cognitief-emotioneel proces ook het gedrag van medewerkers. Een missie/visie is alleen van waarde wanneer het een rol speelt in dit gedrag in de praktijk. Om dit te bereiken moet een missie/visie aan bepaalde voorwaarden voldoen.



Het is van belang dat topmanagement zich committeert, dat er naar medewerkers wordt gecommuniceerd, en dat er specifieke doelen worden gesteld om de missie/visie praktisch te maken. Communicatie is misschien wel de belangrijkste voorwaarde. Het is hierbij belangrijk dat medewerkers zowel worden geïnformeerd, als dat ze kunnen meepraten over de ontwikkeling van de missie/visie. Wanneer managers zich niet committeren aan de ontwikkeling, kan dit een obstakel zijn voor een gedegen ontwikkelproces.

De twee voorwaarden voor draagvlak ontstaan niet vanzelf, maar zijn te beïnvloeden door managers. Managers kunnen dus sturen op het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie. De manier van leidinggeven, ook wel leiderschapstijl genoemd, kan de betekenis die medewerkers geven en het gedrag dat ze vervolgens vertonen beïnvloeden. Een transactionele leider stelt duidelijke kaders waar medewerkers zich aan moeten houden. Een transformationele leider is toegewijd aan de missie/visie, gedraagt zich als rolmodel en inspireert medewerkers, waardoor de medewerkers die missie/visie kunnen internaliseren. De leiderschapstijlen kunnen elkaar aanvullen. Managers kunnen verschillende acties ondernemen om het draagvlak te bevorderen. Zo is communiceren belangrijk, zodat medewerkers de missie/visie goed begrijpen en erdoor geïnspireerd raken. De dialoog is hiervoor erg geschikt, maar het gebruiken van meerdere communicatiekanalen werkt het beste. Een tweede actie is het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van een missie/visie. Door medewerkers te betrekken wordt de verbondenheid en het gevoel van eigenaarschap vergroot. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en gehoord, waardoor ze zich makkelijker vereenzelvigen met de missie/visie en deze tot uitvoering zullen brengen. De drukke agenda's van managers en organisaties kunnen een obstakel vormen voor sturing. Daarbij kunnen geruchten tussen medewerkers het draagvlak verminderen. Ook moeten managers zich realiseren dat medewerkers de ontwikkeling van een missie/visie heel anders kunnen interpreteren dan de manager zelf. Dit kan voor spanningen zorgen, die de manager moet zien weg te nemen.

### 3. Methodologie en onderzoeksstrategie

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

##### *Single case study design*

Om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, maak ik gebruik van een *single case study*. Een single case study is “empirisch, diepgaand onderzoek naar een hedendaags fenomeen, binnen de context van het fenomeen” (Yin, 2009, p. 18). Dit wil zeggen dat dit type onderzoek zich richt op het beschrijven en begrijpen van een enkel onderzoeksobject. Dit type ontwerp past bij de onderzoeksvragen die ik probeer te beantwoorden, omdat de vragen gericht zijn op het beschrijven en begrijpen van de werking van complexe sociale mechanismen binnen de sociale werkelijkheid van een organisatie (Yin, 2009; Thomas, 2015), namelijk Vattenfall.

De case study is een vorm van kwalitatief onderzoek (Thomas, 2015). Naast dat kwalitatief onderzoek geschikt is om specifieke situaties te bestuderen, kan deze manier van onderzoek ook de basis vormen voor de verandering van praktijken binnen een organisatie. De resultaten van een kwalitatieve case study kunnen inzichten opleveren die aanleiding kunnen vormen voor de verandering (Boeije en Bleijenbergh, 2019) van een praktijk. In het geval van mijn case study bij Vattenfall kunnen de onderzoeksresultaten bijdragen aan het managementdoel om een missie/visie op sociale incasso te ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers.

Een case study is bedoeld om gedetailleerd naar een onderzoeksobject te kijken. Het gaat bij een case study om ‘het unieke’ van het onderzoeksobject. Een case study helpt bij het verkrijgen van verdiepend inzicht; een vorm van empirisch kennis die verborgen blijft in een vergelijkende of toetsende onderzoeksopzet. Hiervoor moet het onderzoeksobject vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Om dit te realiseren moeten verschillende databronnen worden gebruikt (Thomas, 2015), hierover wijd ik later verder uit. Naast dat een case study een goede manier is om een rijk beeld te krijgen van een onderzoeksobject, zorgt het ontwerp ook voor afbakening van een onderzoek (Merriam, 2009). Er staat namelijk een onderzoeksobject centraal, en alles wat niet het onderzoeksobject is valt buiten scope.

Vattenfall is de organisatie waarbinnen de case van mijn onderzoek valt. Binnen Vattenfall focus ik mij op afdelingen/teams die te maken hebben met incasso. Het team Tijdig Betalen richt zich ontwerpen, verbeteren en testen van het incassoproces van Vattenfall. Daarnaast zijn er vier teams die zich met een gedeelte van de uitvoering van het incassoproces bezighouden: het team dat uitgaand belt, het team bestaande uit klantenservice medewerkers met inning-vaardigheden, de incasseerders en het team gerechtelijk. In totaal zijn er vijf teams binnen Vattenfall die samen de case vormen die centraal staan in dit onderzoek.

##### *Wetenschappelijke benadering van het onderzoek*

Het single case study design heeft binnen dit onderzoek een instrumenteel karakter. Het onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan het doel van management om het draagvlak te vergroten, door het perspectief van medewerkers inzichtelijker te maken voor het management. Om dit inzichtelijk te maken gebruik ik een interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering is een manier van kwalitatief onderzoek, gericht op “het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun dagelijks leven” (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 21). In het geval van mijn onderzoek vestig ik mijn aandacht op het begrijpen van betekenissen die medewerkers van Vattenfall toekennen aan gebeurtenissen in de organisatie. Dit biedt management een scherper beeld en een kritisch perspectief.

Interpretatief kwalitatief onderzoek richt zich op het bestuderen en begrijpen van ervaringen, motieven, overwegingen en argumenten van de respondenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Hierdoor kunnen verbanden zichtbaar worden gemaakt. Het is vervolgens ook de taak van de onderzoeker om deze verbanden te duiden, en de sociale mechanismen die hieraan ten grondslag liggen te verduidelijken (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze duiding is waardevol voor het management van Vattenfall.

In mijn onderzoek ben ik dus benieuwd naar de opvattingen en meningen van medewerkers van Vattenfall. Alhoewel deze subjectieve percepties van de werkelijkheid geen objectieve kennis bevatten en dus beperkt te generaliseren zijn volgens onderzoekers die het positivistische paradigma volgen (Mariotto et al., 2014), geven ze een rijk beeld van de situatie en kunnen waardevolle inzichten worden opgedaan (Thomas, 2015).

Het perspectief van het onderzoeksobject staat dus centraal binnen dit interpretatieve onderzoek. Als onderzoeker wil ik dit perspectief kunnen verklaren en begrijpen. Hiervoor maak ik gebruik van theorie uit de wetenschappelijke literatuur. Het doel van dit onderzoek is niet om op een inductieve manier geheel nieuwe theorie te vormen, maar via abductie tot verklaring en begrip van de opvattingen van medewerkers te komen, door gebruik te maken van bestaande theorie. Daarbij kunnen de inzichten uit dit onderzoek tot aanvulling of aanscherping van bestaande theorie leiden (Bryman, 2012).

### **3.2 Onderzoeksmethoden en dataverzameling**

Binnen kwalitatief onderzoek kan data op meerdere manieren worden verzameld. In dit onderzoek worden drie onderzoeksmethoden gebruikt. Het combineren van onderzoeksmethoden zorgt voor triangulatie, wanneer dit bijdraagt aan een beter begrip van het onderzoeksobject (Maxwell, 2008; Boeije & Bleijenbergh, 2019); hierover in het stuk onder kwaliteitscriteria meer. De methoden die in dit onderzoek gebruikt worden zijn: documentanalyse, semigestructureerde interviews en een member-checking focusgroep.

#### *Documentanalyse*

Om een beter beeld te krijgen van het doel van incasso bij Vattenfall, begin ik met de analyse van relevante en beschikbare documenten. Het doelgericht verzamelen van bestaande teksten helpen mijn om een beeld te vormen van de sociale werkelijkheid, vanuit een specifieke invalshoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Documenten die ik analyseer zijn jaarverslagen, de interne website, adviesdocumenten, eerdere interviews, etc. Zie Bijlage A voor de geanalyseerde documenten.

Het doel van de documentanalyse is gericht op het verkrijgen van inzicht in het gebruik van het concept sociale incasso, of soortgelijke concepten, binnen documenten in en rondom de organisatie. Deze documenten geven een eerste indruk van de betekenis en de rol van het concept sociale incasso binnen Vattenfall, voornamelijk vanuit een managementperspectief. Daarbij helpt het beeld dat zich vormt om de interviews richting te geven. Het eerste beeld zorgt voor input voor het ontwikkelen van de topiclijst en het selecteren van respondenten. Een bijkomend voordeel van de documentanalyse is dat de methode gebruik maakt van bestaande databronnen, ofwel secundaire databronnen. Hierdoor wordt de data niet beïnvloed door de onderzoeker tijdens de dataverzameling (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Om het verzamelen, analyseren en interpreteren van documenten systematisch aan te pakken, is een operationalisering nodig. De verzameling van documenten gebeurt op basis van uitvraag bij medewerkers van het team Tijdig Betalen en eigen zoekwerk. Vervolgens scan ik de aangeleverde en gevonden documenten op tekst die mij een beeld geven over de stand van sociale visie en sociale incasso binnen Vattenfall. Deze teksten verwerk ik in het begin van het resultatenhoofdstuk met de interviewresultaten.

### *Semigestructureerde interviews*

De primaire methode van dataverzameling binnen dit onderzoek omvat het doen van interviews. Ik kies voor het interview, omdat ik geïnteresseerd ben in individuele (en daarom verschillende) opvattingen, gedragingen, ervaringen en houdingen ten aanzien van sociale incasso en de missie/visie op sociale incasso. Het interview zorgt ervoor dat de geïnterviewde met minimale beïnvloeding van externe factoren informatie deelt over het onderwerp waar ik in geïnteresseerd ben (Adams, 2015; Boeije & Bleijenbergh, 2019).

In kwalitatief onderzoek kan het interview op verschillende manieren worden gebruikt. Ik maak gebruik van het semigestructureerde interview. Het semigestructureerde interview maakt gebruik van zowel open als gesloten vragen, die vaak worden opgevolgd door vervolgvragen als 'waarom?' en 'hoe?'. De agenda kan op verschillende manieren worden afgewerkt tijdens het gesprek, waardoor onvoorziene onderwerpen aan bod kunnen komen (Adams, 2015). Hierdoor kunnen semigestructureerde interviews zorgen voor een rijk beeld en nieuwe inzichten.

Een semigestructureerd interview kent geen vaste vragenlijst. In plaats daarvan wordt gebruik gemaakt van een topiclijst. Een topiclijst is een lijst met onderwerpen die de onderzoeker wil bespreken tijdens het interview (Adams, 2015). Na een aantal interviews kan de topiclijst veranderen op basis van inzichten uit de voorgaande interviews. De topiclijst van dit onderzoek is gebaseerd op de *sensitizing concepts* uit het theoretisch kader. Zie Bijlage B voor de topiclijst. Daarbij zal het onderwerp sociale incasso aan bod komen tijdens de interviews. De vorm van het interview geeft mij de ruimte om tijdens de interviews te bepalen waar ik de nadruk op leg.

De interviews vinden plaats op het kantoor van Vattenfall in Amsterdam, Leeuwarden en Alkmaar, of online via een videogesprek. De respondenten kunnen zelf bepalen waar het interview plaatsvindt. Op deze manier zorg ik ervoor dat de respondenten zich comfortabel voelen bij de omgeving waar het interview plaatsvindt. Acht interviews vinden plaats op kantoor (3 in Amsterdam, 3 in Leeuwarden, 2 in Alkmaar) en zeven vinden online plaats.

Alle interviews worden opgenomen. Na afloop van de interviews transcribeer ik de interviews. Ik maak hiervoor gebruik van software van Microsoft (Teams en Word). Vervolgens loop ik de gegenereerde transcripten met behulp van de opnames na. De transcripten stuur ik ter controle naar de respondenten. Voorafgaand aan de interviews vraag ik de respondenten om toestemming voor het interview, de opname en het gebruiken van geanonimiseerde quotes via een *informed consent* formulier. Zie Bijlage C voor de toestemmingsverklaring.

### *Member-checking focusgroep*

De derde onderzoeksmethode die in dit onderzoek wordt gebruikt is een 'member-checking focusgroep'. Het doel van deze methode is het gezamenlijk controleren en duiden van de interviewresultaten (Birt et al., 2016) en de acceptatiegraad verhogen. Daarbij kan het groepsgesprek nieuwe inzichten opleveren, omdat er gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan de interviewresultaten. Omdat een focusgroep een sociale aangelegenheid is, kunnen de nieuwe inzichten wel eens dichter bij de sociale werkelijkheid liggen (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

De member-checking focusgroep vindt plaats nadat de interviews zijn afgenomen. De geïnterviewde respondenten worden tijdig op de hoogte gebracht van de focusgroep. Op basis van de beschikbaarheid van de respondenten wordt een moment voor de focusgroep gekozen. Om te zorgen dat de focusgroep nuttig en effectief is, bestaat de focusgroep uit vijf respondenten. Ook heb ik een extra medewerker van Vattenfall uitgenodigd om mij te helpen de focusgroep in goede banen te leiden. De assistent-moderator schrijft mee, let op de tijd en helpt mij na afloop met het duiden van de inzichten die volgen uit de focusgroep.

Het hoofddoel van de focusgroep is het controleren en duiden van de interviewresultaten. Ik neem de focusgroep daarom niet op, maar schrijf mee met verdere duiding en nieuwe inzichten. Zo

probeer ik de groepsdiscussie zo veel mogelijk de ruimte te geven en respondenten het gevoel te geven vrijuit te kunnen spreken in groepsverband.

#### *De selectie van respondenten*

In kwalitatief onderzoek wordt een selectie van respondenten gemaakt uit de gehele onderzoekspopulatie waarin de onderzoeker geïnteresseerd is (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In dit onderzoek omvat de onderzoekspopulatie een team dat zich bezighoudt met het ontwerpen, verbeteren en testen van het incassoproces, en vier teams die zich met een gedeelte van de uitvoering van het incassoproces bezighouden. In totaal zijn er vijf teams binnen Vattenfall die relevant zijn voor dit onderzoek. Per team interview ik drie medewerkers. Ik interview in totaal dus 15 medewerkers. Van de 12 uitvoerende medewerkers die ik interview, hebben twee medewerkers leidinggevende verantwoordelijkheden. De omvang van de teams is te zien in Tabel 1.

Tabel 1. Aantallen medewerkers en respondenten per team

<b>Team</b>	<b>Aantal medewerkers</b>	<b>Aantal respondenten</b>
Team Tijdig Betalen	12	3
Klantenservice (inning)	330	3
Team Outbound Bellen (inning campagne)	8	3
Team Incasseerders (Buitendienst)	15	3
Team Gerechtig	12	3

De vijf teams voeren verschillende incassowerkzaamheden uit. Het team Tijdig Betalen is verantwoordelijk voor het ontwerpen, verbeteren en testen van het incassoproces. Zij bepalen grotendeels de werkwijzen van de andere teams. Bij de klantenservice werken 330 medewerkers met 'inning skills'. Dit betekent dat deze medewerkers in contact staan met klanten met vragen over betalingen. Wanneer een klant die niet kan betalen contact opneemt, proberen deze medewerkers een oplossing te zoeken, zoals een betalingsregeling. Het team Outbound Bellen belt een bepaald segment (vaak trouwe) klanten op wanneer zij een factuur hebben gemist en zoeken vervolgens met de klant naar een oplossing. De Incasseerders werken met klanten die zich 'dieper' in het incassoproces bevinden. Bij deze klanten hebben de betaalherinneringen en aanmaningen via mail en post niet gewerkt. De incasseerders gaan vervolgens nogmaals proberen de klant te laten betalen doormiddel van telefoontjes, handgeschreven kaartjes en zelfs huisbezoeken. Wanneer een klant nog steeds niet betaalt, kan deze terecht komen bij het team gerechtelijk. Deze medewerkers maken per klant een dossier compleet en beslissen of het dossier wordt verkocht aan een externe incassopartij of via een deurwaarder naar de rechter gaat.

De respondenten werf ik via de teamleider/manager van de teams. De teamleider of manager van elk van de vijf teams vraag ik om drie medewerkers aan te dragen voor een interview. In sommige gevallen is de teamleider of manager zelf respondent. In dit geval draagt de teamleider/manager twee medewerkers aan. Ik vraag medewerkers aan te dragen op basis van 'diversiteit met betrekking tot mening over sociale incasso'. De teamleider/manager maakt vervolgens zelf een inschatting. Dit criteria is niet meetbaar en buiten mijn controle om. Deze keuze is gemaakt, omdat het praktisch de beste manier van werven is voor mijn onderzoek. Bovendien is het onderzoek niet een vergelijkend onderzoek, gericht op het toetsen van hypothesen en het genereren van generaliseerbare resultaten. Het onderzoek is verkennend en richt zich op interpretaties en meningen van medewerkers.

De deelnemers van de member-checking focusgroep werf ik, door na afloop van de interviews aan de respondenten te vragen of ze eventueel open staan voor deelname aan de

focusgroep. Uiteindelijk nodig ik per team één respondent uit voor de focusgroep. Omdat alle respondenten werken bij Vattenfall, kan de groepssamenstelling als homogeen worden beschouwd. Dit helpt het bevorderen van een veilige sfeer en zorgt voor de uitwisseling van gedeelde ervaring (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Toch nodig ik juist ook respondenten met verschillende opvattingen omtrent het onderwerp uit, zodat verschillende perspectieven een interessante discussie kunnen voeden. Eén van de respondenten heeft zich net voor de focusgroep ziek gemeld, waardoor er uiteindelijk vier respondenten aan de focusgroep deelnemen.

### **3.3 Analysemethoden**

#### *Reflexieve thematische analyse*

De methode die ik gebruik voor de analyse van de gegenereerde data is reflexieve thematische analyse. Ik maak gebruik van de methode zoals beschreven in het artikel van Byrne (2021). Byrne baseert zich op de thematische analysemethode ontwikkeld door Braun & Clarke (2006). Het artikel maakt gebruik van een praktisch voorbeeld en geeft duidelijke handvatten, wat mij helpt bij mijn eigen analyseproces. De methode is opgedeeld in zes stappen. In de volgende alinea's beschrijf ik de zes stappen en leg ik uit hoe ik de stappen in mijn onderzoek toepas.

De eerste stap is bekend worden met de data. Aangeraden wordt om alle transcripten en documenten twee keer door te nemen. Het doel is om een eerste beeld van de data te krijgen. Tijdens de tweede lezing kunnen eerste aantekeningen worden gemaakt. Het maken van aantekeningen gedurende het gehele analyseproces kan belangrijke inzichten opleveren en interpretaties helpen duiden. Zelf transcriberen draagt ook bij aan het bekend worden met de data. Ik beluister mijn data een eerste keer geheel tijdens het controleren van de gegenereerde transcripten. Vervolgens lees ik de data geheel door en maak ik aantekeningen in een notitieboek. Hierdoor zorg ik ervoor dat ik bekend ben met mijn data, voordat ik begin met coderen.

De tweede stap is het coderen. Hiervoor maak ik naast Byrne (2021) gebruik van Boeije & Bleijenbergh (2019). Ook maak ik gebruik van de codeersoftware van NVivo. Bij coderen binnen inductief onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van drie typen codering, namelijk open, axiaal en selectief coderen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Open coderen is het indelen van de tekst in fragmenten en deze fragmenten vervolgens voorzien van een label. Het label geeft een nauwkeurige samenvatting van het tekstfragment en representeert de betekenis van het fragment volgens de respondent. Het eerste interview dat ik heb gecodeerd heeft tot meer dan 80 unieke codes geleid. Ik heb gemerkt dat ik te specifieke open codes heb gemaakt om over te gaan op axiaal coderen. Daarom heb ik de 80 codes teruggebracht tot 40 codes en heb ik het open coderen hervat op een iets minder gedetailleerde manier.

In Byrne (2021) omslaat stap twee vooral het open coderen. Tijdens stap drie worden thema's gegenereerd vanuit de codes. Hiervoor maak ik gebruik van het axiaal en selectief coderen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Axiaal coderen is het integreren van de open codes rond categorieën. Ik doe dit door codes te clusteren op basis van overeenkomstigheden en codes samen te voegen. Daarna bekijk ik kritisch of de ontstane categorieën nog moeten worden aangepast en verplaats ik codes waar nodig. Ook denk ik na over de samenhang tussen de categorieën. Tijdens het selectief coderen ga ik hiermee verder, door na te denken over integratie van de bevindingen. Ik leg verbanden tussen de categorieën ontstaan tijdens het axiaal coderen. Hieruit volgen de conceptuele thema's. In Tabel 2 is een voorbeeld te zien van hoe ik een interviewfragment codeer. De tekstfragmenten uit documenten heb ik op een vergelijkbare manier gecodeerd.

Tabel 2. Voorbeeld van een gecodeerd interviewfragment

Codeerfase ->	Open	Axiaal	Selectief
Interviewfragment	Code	Categorie	Thema
<i>R10: "Ik denk dat sommige medewerkers zeggen: Ja, maar ik doe het gewoon op mijn manier. Daar is heel veel tijd en moeite voor nodig, om hun om te draaien naar een nieuwe visie."</i>	Lastig om sommigen te laten draaien richting nieuwe missie/visie	Draagvlak onder collega's	Betekenis van en vereenzelviging met missie/visie op sociale incasso

De vierde stap is het herzien van de conceptuele thema's. Aan de hand van reviewvragen uit het artikel van Byrne (2021, p. 1404) beoordeel ik de conceptuele thema's. Een voorbeeld van een reviewvraag die mij erg helpt bij het beoordelen van de gegenereerde thema's is: Vertelt het thema mij iets zinnigs over de data en helpt het om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden? Aan de hand van deze vraag heb ik de opbouw van de thema's aangescherpt en categorieën weggelaten die niet relevant zijn voor mijn onderzoek. Uiteindelijk is een definitieve codeboom ontstaan voor zowel de interviews als de documenten. De codeboom van de interviews is terug te vinden in Bijlage D, die van de documenten in Bijlage E.

Tijdens stap 5 worden de thema's verder gedefinieerd en is het de taak van de onderzoeker een gedetailleerde analyse van het thematische raamwerk te kunnen presenteren. Hiervoor ga ik op zoek naar de tekstfragmenten die een thema, en de samenhang tussen de categorieën, het beste weergeven. Per categorie vergelijk ik illustratieve fragmenten en kies ik voor de fragmenten die de argumenten van het overkoepelende thema het best ondersteunen. Ook pas ik de volgorde van categorieën en fragmenten aan, zodat er een samenhangend verhaal ontstaat. Vervolgens schrijf ik tijdens stap 6 het resultatenhoofdstuk. Ook herzie ik de tekst na het schrijven. Op dit moment kan ik nogmaals controleren of er inderdaad een samenhangend verhaal is ontstaan, en aan aanpassingen doen waar nodig (Byrne, 2021).

Naast de reflexieve thematische analysemethode die ik voor de interviews en documenten gebruik, maak ik ook gebruik van de member-checking focusgroep om over de verzamelde data te reflecteren. Tijdens de focusgroep maak ik aantekeningen die ik na afloop samen met de medemoderator bespreek. De duiding van de resultaten en nieuwe inzichten die de focusgroep oplevert bespreek ik aan het eind van het resultatenhoofdstuk.

### 3.4 Kwaliteitscriteria

In kwalitatief onderzoek is de mate van validiteit een van de belangrijkste kwaliteitscriteria (Maxwell, 2008). Validiteit is de mate waarin de manier van onderzoek doen, de onderzoeker in staat stelt om waar te nemen wat de onderzoeker waar wil nemen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De validiteit van een kwalitatief onderzoek kan op verschillende manieren worden bedreigd. Voor dit onderzoek zijn twee type bedreigingen relevant om te bespreken, namelijk 'bias' van de onderzoeker en reactiviteit.

Bias van de onderzoeker betekent dat het verzamelen, analyseren en/of interpreteren van data beïnvloed wordt door opvattingen, ervaringen, waarden, etc. van de onderzoeker, waardoor het resultaat afwijkt van de sociale werkelijkheid (Maxwell, 2008). Binnen kwalitatief onderzoek is de onderzoeker zelf het meetinstrument (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Daarom ontstaat het risico op bias. In mijn onderzoek bestaat het risico dat ik biased ben, omdat ik eerder een stage heb gedaan bij een adviesbureau gericht op advies op het gebied van sociale incasso. Door scherp te zijn op deze mogelijke beïnvloeding en hier geregeld op te reflecteren, probeer ik het risico op bias te minimaliseren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In deelhoofdstuk 3.5 reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker.

Een tweede type bedreiging waar ik waakzaam voor ben is reactiviteit. Reactiviteit is de reactie van respondenten op de aanwezigheid van de onderzoeker, waardoor de respondenten hun gedrag veranderen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Een voorbeeld van reactiviteit is het geven van sociaal wenselijke antwoorden tijdens interviews. In mijn onderzoek bestaat het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven op interviewvragen, omdat het onderwerp sociale incasso normatief geladen is. Om dit zo veel mogelijk te voorkomen, maak ik respondenten aan het begin van de interviews duidelijk dat ik niet geïnteresseerd ben in goed of fout, maar in oprechte opvattingen, overtuigingen, waarden, etc. Daarbij worden de interview resultaten geanonimiseerd. Toch is het onmogelijk om reactiviteit te voorkomen tijdens interviews. Daarom is het belangrijk om te reflecteren op de beïnvloeding van data door reactiviteit en te begrijpen hoe deze beïnvloeding de uitkomsten van het onderzoek beïnvloed (Maxwell, 2008). De member-checking focusgroep wordt ook gebruikt om te reflecteren op de mate van reactiviteit in de data.

### *Methodetriangulatie*

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de sociale werkelijkheid en dus de validiteit van het onderzoek te verhogen, kan de onderzoeker methoden van dataverzameling combineren. Dit wordt methodetriangulatie genoemd (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Maxwell, 2008). In dit onderzoek worden de methoden documentanalyse, semigestructureerde interviews en member-checking focusgroep gecombineerd. Alle methoden in kwalitatief onderzoek hebben bepaalde zwakte punten. Door methoden te combineren wordt de kans op blinde vlekken kleiner (Maxwell, 2008).

Daarbij heeft het gebruiken van de methode member-checking focusgroep nog een andere functie die de validiteit van het onderzoek verbeterd. Member-checking stelt respondenten in staat om waarnemingen en interpretaties van de onderzoeker te controleren. Echter, wanneer deze mogelijkheid wordt geboden door het transcript na te sturen, zijn er weinig respondenten die ze daadwerkelijk controleren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De member-checking focusgroep zorgt ervoor dat de aanwezige deelnemers de waarnemingen en interpretaties van de onderzoeker wel controleren.

### *Kwaliteitseisen binnen de interpretatieve benadering*

Binnen de interpretatieve benadering wordt gedacht dat “onderzoek altijd slechts een gedeeltelijke en voorlopige waarheid kan bieden” (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 164). Volgens onderzoekers binnen dit paradigma passen kwaliteitscriteria uit de dominante literatuur niet goed bij de interpretatieve benadering. Zij hanteren daarom andere kwaliteitseisen, namelijk overtuigingskracht, afhankelijkheid, overdraagbaarheid en geloofwaardigheid (Given, 2008; Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Overtuigingskracht betekent binnen de interpretatieve benadering dat de onderzoeker zich bewust is van de eigen invloed op het onderzoek, en de lezer overtuigt van dit bewustzijn, door te beschrijven hoe de onderzoeker zich inspant om deze invloed te minimaliseren en te reflecteren op deze invloed (Given, 2008). Ik tracht overtuigingskracht te bereiken door te reflecteren op mijn invloed als onderzoeker op interpretaties, en uitgebreide citaten op te nemen, zodat de lezer kan bepalen of mijn interpretaties juist zijn. In deelhoofdstuk 3.5 ga ik in op mijn eigen positie in het onderzoek en de invloed die dit heeft op het onderzoek.

Afhankelijkheid gaat over wat in kwantitatief onderzoek herhaalbaarheid wordt genoemd. Binnen kwalitatief onderzoek is dit lastiger te waarborgen. Zo zal bijvoorbeeld een interview met dezelfde respondent en dezelfde topiclijst, uitgevoerd door iemand anders, andere resultaten voortbrengen. Toch kan het nauwkeurig beschrijven van gemaakte keuzes met betrekking tot de gebruikte onderzoeksmethoden en -strategie ervoor zorgen dat de lezer zich kan indenken dat de data niet geheel een momentopname is, en dat wanneer de data op een ander moment verzameld



zou zijn/worden, dit vergelijkbaar is met de huidige data (Given, 2008). Ik beschrijf deze keuzes daarom uitgebreid in dit hoofdstuk.

De mate waarin resultaten van toepassing zijn in andere contexten wordt overdraagbaarheid genoemd. Omdat mijn onderzoek een single case study design heeft, zijn resultaten moeilijk te generaliseren, maar levert het wel praktische inzichten op en kan het bijdragen aan theorievorming (Given, 2008). Door geregeld inkijk te verschaffen in de context van de casus, kan de lezer bepalen welke inzichten toepasbaar zijn binnen andere, vergelijkbare contexten. Ik verweef de context van de casus door de tekst heen, om zo de lezer hiervan op de hoogte te stellen.

De laatste kwaliteitseis gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek. Ik probeer tot een geloofwaardig onderzoek te komen door gebruik te maken van methodetriangulatie. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethode zorgt voor meerdere invalshoeken, waardoor de data wordt verreekt. Ook maak ik gebruik van member checks. De focusgroep dient hiertoe, en daarbij stuur ik de interviewtranscripten door naar de respondenten, zodat zij deze kunnen controleren en eventueel uitspaken kunnen verduidelijken. Tot slot wordt de interviewdata anoniem verwerkt en weten de respondenten dit, waardoor respondenten zich vrijer kunnen voelen om eerlijk te antwoorden, waardoor de geloofwaardigheid van het onderzoek toeneemt (Given, 2008).

### **3.5 Reflectie op de rol van de onderzoeker**

Ik wil tot slot kort stilstaan bij mijn persoonlijke positie binnen het onderzoek, en de invloed hiervan op het onderzoek. Als onderzoeker binnen een kwalitatief onderzoek heb ik een grote rol in de uitvoering van het onderzoek. Daarbij richt het kwalitatieve onderzoek zich op betekenissen en interpretaties. Daarom is het van belang om een inkijkje te geven in mijn persoon, zodat duidelijker wordt hoe dit het onderzoek kan hebben beïnvloed (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Om te beginnen is het relevant te vertellen hoe ik bij Vattenfall mijn scriptieonderzoek ben komen te doen. Voordat ik met de master Organisaties, Verandering & Management (OVM) begon, heb ik zes maanden een werkstage gedaan bij adviesbureau Purpose. De missie van Purpose is het verkleinen van maatschappelijke kloven, door organisaties te helpen bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Het grootste project waar ik aan heb meegewerkt ging over sociale incasso in de energiesector. Vattenfall was een van de energiebedrijven waarvan Purpose het incassoproces kritisch heeft beoordeeld. Later ben ik via een oud-collega van Purpose in contact gebracht met een medewerker van Vattenfall, en heb ik toestemming gekregen om mijn onderzoek bij Vattenfall uit te voeren. Hierdoor heb ik als onderzoeker al bepaalde kennis en meningen over mijn onderzoeksobject. Bovendien is mijn betekenis van het concept sociale incasso sterk beïnvloed door mijn werkstage bij adviesbureau Purpose.

Het uitvoeren van mijn scriptieonderzoek bij Vattenfall betekent ook dat ik als het ware voor twee opdrachtgevers werk. Ik ben namelijk onderzoeker vanuit de Universiteit Utrecht en bij Vattenfall, wat voor spanning kan zorgen. Zo is mijn voornaamste doel voor de Universiteit Utrecht om tot empirische kennis te komen, maar is Vattenfall vooral geïnteresseerd in de manier waarop de organisatie sociale incasso op een praktische manier kan invullen. Hierdoor is het belangrijk dat ik mij bewust ben van de sturing die ik krijg van zowel mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, als van mijn begeleiders vanuit Vattenfall. Uiteindelijk wil ik aan beide doelstellingen voldoen, maar daarbij vind ik het wel belangrijk dat mijn praktische aanbevelingen volgen uit de empirische kennis opgedaan in het onderzoek.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn bevindingen. De bevindingen zijn grotendeels gebaseerd op de data uit de interviews die ik heb afgenomen, maar worden aangevuld met data uit de documentanalyse en de member-checking focusgroep. Ik bespreek in dit hoofdstuk drie hoofdthema's die ik uit de data heb gegenereerd. Ik begin met een beschrijving van de betekenissen van sociale incasso binnen Vattenfall en de mate waarin medewerkers zich vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso. Daarna beschrijf ik de rol van de missie/visie op sociale incasso in de huidige werkpraktijken. Vervolgens beschrijf ik in het derde hoofdthema wat medewerkers nodig hebben zodat de missie/visie een grotere rol gaat spelen in de dagelijkse werkpraktijk, hoe managers hier op kunnen sturen, en de obstakels en dilemma's die sturing lastig maken.

### 4.1 Betekenissen van sociale incasso en vereenzelving met de missie/visie

Binnen dit hoofdthema beschrijf ik de betekenissen die worden gegeven aan het concept sociale incasso binnen Vattenfall. Ik begin met een beschrijving van de betekenissen die volgen vanuit documenten die sociale incasso bij Vattenfall bespreken. Deze documenten geven een indruk van de huidige stand van het denken over sociale incasso weer, vanuit het perspectief van de auteurs (voornamelijk management en externe partijen). Vervolgens beschrijf ik de betekenissen die de respondenten geven aan de missie/visie op sociale incasso binnen Vattenfall. Ik sluit af met een beschrijving van de mate waarin medewerkers zich vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso.

#### *Betekenenissen van sociale incasso bij Vattenfall in documenten*

In de acht geanalyseerde documenten wordt zowel vanuit Vattenfall als vanuit externe partijen (in samenwerking met Vattenfall) het belang van het voorkomen van (oplopende) schulden en bij klanten benadrukt. Vanuit Vattenfall worden meerdere argumenten aangedragen waarom dit belangrijk is voor de organisatie.

*“Incassotrajecten zijn kostbaar en tijdrovend en ook afschrijvingen op oninbare schulden vormen een kostenpost. Daarnaast zijn klantbehoud en tevreden klanten naast het maatschappelijk belang, heel belangrijk voor Vattenfall. Voor Vattenfall is het dus heel belangrijk om te voorkomen dat onze klanten in de schulden terecht komen en dat schulden verder oplopen” (Neef & Korthals Altes, z.d., p. 1).*

In de quote wordt onder meer benoemd dat kosten, klanttevredenheid en het maatschappelijk belang factoren zijn die maken dat het voorkomen van (oplopende) schulden bij klanten belangrijk is voor Vattenfall. Met het maatschappelijk belang lijkt te worden bedoeld dat maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is voor Vattenfall. In het jaarlijkse en duurzaamheid rapport 2022 wordt beschreven dat maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk is, omdat het ervoor zorgt dat organisaties competitief kunnen blijven.

*“To stay competitive now and in the future, companies need to be sustainable both financially, environmentally, and socially” (Vattenfall annual and sustainability report, 2022, p. 10).*

In het document ‘Just transition in Vattenfall’ wordt beschreven dat maatschappelijk verantwoord ondernemen voor incasso betekent dat er op een *“sociaal verantwoorde manier wordt geïncasseerd”*. In de documenten die ik heb onderzocht komt de term ‘sociale incasso’ niet naar voren, maar worden termen zoals ‘sociaal verantwoord incasseren’ gebruikt. De betekenissen die worden gegeven aan

deze termen geven inzicht in de betekenis van sociale incasso bij Vattenfall. In meerdere documenten wordt benoemd dat het helpen van (kwetsbare) klanten met betaalproblemen belangrijk is voor Vattenfall. Om deze klanten te kunnen helpen wordt benadrukt dat Vattenfall oplossingen kan bieden. Beschreven wordt dat flexibele betalingsregelingen en uitstel van betalen hier deel van uitmaken. Ook wordt benoemd dat de medewerkers met klantcontact een cruciale rol spelen bij het komen tot een oplossing voor een klant. Deze medewerkers krijgen het mandaat om tot een passende oplossing te komen door maatwerk toe te passen. Daarbij is persoonlijk contact met de klant een belangrijke voorwaarde. Benoemd wordt hoe, door gebruik te maken van meerdere communicatiekanalen, gestreefd wordt naar dit contact. Hierbij wordt gebruik gemaakt van AI en klantdata, om tot een passende contactstrategie te komen. In drie documenten wordt benoemd dat het meest persoonlijke kanaal om in contact te komen met klanten met schulden de eigen buitendienst is.

*“Specifiek binnen incasso komen we ook persoonlijk in contact: we hebben al jarenlang een eigen buitendienst die langsgaat bij onze klanten om te komen tot een oplossing bij betaalproblemen” (Neef & Bok, z.d., p. 3).*

De buitendienst wordt in de drie documenten omschreven als hét voorbeeld van de verregaande inzet van Vattenfall om klanten met schulden te helpen. In enkele documenten wordt beschreven dat wanneer medewerkers achterhalen dat klanten problematische schulden hebben en additionele hulp kunnen gebruiken, ze worden doorverwezen naar schuldhulpverleningsinstanties, zoals de organisatie Geldfit.

De betekenis van sociale incasso bij Vattenfall krijgt binnen meerdere documenten vorm. Drie van de documenten zijn in het Engels, geschreven door management op Europees niveau, en gaan minder specifiek in op de betekenis van sociale incasso binnen de Nederlandse context. Drie documenten zijn in het Nederlands (mede) geschreven door dezelfde manager. Deze documenten geven specifiekere betekenis aan sociale incasso binnen Vattenfall in Nederland. Dezelfde manager benadrukt in een intern en extern gedeeld interview het belang van draagvlak voor een sociaal incassobeleid.

*“Niet alleen luisteren naar wat klanten, maar ook wat medewerkers en externe partners te zeggen hebben en daar samen je beleid op maken. Alleen als je goed begrijpt wat er leeft onder de genoemde belanghebbende partijen kun je beleid maken dat ook echt draagvlak heeft en waar je een impact mee kan maken” (Neef & Wiedenbrugge, 2023).*

In de quote uit het interview benoemt de manager dat draagvlak voor een sociaal incassobeleid betekent dat alle stakeholders zich begrepen voelen en zijn betrokken in de ontwikkeling van het beleid. Hiervoor is het noodzakelijk om goed te luisteren naar deze stakeholders. De quote vormt een mooi bruggetje naar de rest van het resultatenhoofdstuk, waar de medewerkers aan het woord komen.

#### *Betekeningen die medewerkers geven aan de missie/visie op sociale incasso*

Het merendeel van de respondenten wist een eigen definitie te geven van het concept sociale incasso bij Vattenfall. De definities van de respondenten lopen behoorlijk uiteen, maar bevatten allen een onderdeel waar de focus ligt op het helpen van klanten met schulden. Het helpen van deze klanten wordt omschreven als het goed luisteren naar klanten en meedenken over oplossingen. Wat door de respondenten vaak wordt benadrukt is dat sociale incasso bij Vattenfall zich richt op het bieden van maatwerk aan klanten met schulden.

*R9: "Ik denk wel dat het in gesprek gaan, dat dat het belangrijkste is. En ook de debiteur niet het gevoel geven dat ze op een strafbankje zitten, wat vroeger best wel vaak het gevoel was. Dat je samen probeert op een realistische manier eruit te komen, kijken of die mogelijkheden er zijn. En dat het vaak een stukje maatwerk is."*

Respondent 9 benoemt hier dat maatwerk bieden betekent dat er samen met de klant wordt gekeken naar de mogelijkheden en er wordt bepaald wat het beste past bij de situatie van de klant. Meerdere respondenten benoemen dat Vattenfall altijd op zoek is naar de beste oplossing voor de klant. Daarbij wordt wel vaak door respondenten vermeld dat het organisatiebelang ook niet over het hoofd gezien mag worden. Naast dat de oplossing het beste voor de klant moet zijn, moet de oplossing ook het beste voor Vattenfall zijn. Hierdoor vinden sommige medewerkers dat er ook grenzen zijn aan sociale incasso bij Vattenfall. Zo wordt benoemd dat het binnenhalen van geld belangrijk is.

*R12: "Kijk, het doel is dat we het geld binnenhalen."*

*R11: "Dus wij leveren gewoon een dienst of een product aan mensen en dat kost geld. En op enig moment willen we dat geld gewoon hebben."*

Respondenten vinden het belangrijk dat er geld wordt binnengehaald, omdat Vattenfall kosten maakt met de incassowerkzaamheden die ze verrichten en dat deze kosten gedekt moeten worden. Deze respondenten vinden het daarom belangrijk dat er incassokosten worden gerekend. Meerdere respondenten geven aan dat ze het goed vinden dat deze incassokosten recent zijn verlaagd door Vattenfall.

De definities van sociale incasso lopen behoorlijk uiteen tussen respondenten, omdat het voor veel respondenten onduidelijk is wat het doel van Vattenfall is met sociale incasso. De meeste respondenten geven aan dat een duidelijke missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall ontbreekt.

*R7: "Voor mij is een visie, dat is iets wat uit één of twee die zinnen bestaat. Dus als je zo een duidelijk beeld bedoelt, dan denk ik het niet, niet op die manier. Als je binnen Vattenfall aan de incasso mensen vraagt: Wat is de visie van Vattenfall op het gebied van incasso? Dan zal niemand die kunnen benoemen. Ik denk wel dat ze een heel eind komen als je het gaan uitleggen. Dus dan komen ze een heel eind, maar niet echt de nadruk op de visie daarvan."*

Uit de quote blijkt dat respondent 7 vindt dat er geen duidelijke visie op sociale incasso bestaat en dat andere medewerkers ook niet kunnen benoemen wat de visie van Vattenfall op dit gebied is. Andere respondenten bevestigen dit beeld. Zo benoemt een respondent dat "het niet ergens op een briefje staat wat Vattenfall van sociaal incasseren vindt" (R9). Ook wordt door meerdere respondenten verteld dat er veel verschillende ideeën bestaan onder medewerkers over het doel en de definitie van Vattenfall met betrekking tot sociale incasso. Hierdoor ontstaan ook verschillende betekenissen sociale incasso onder medewerkers. Een paar respondenten benoemen dat ze überhaupt nog nooit gehoord hebben van de term sociale incasso.

*R8: "Nou niet per se dat woord, dus daarom vroeg ik jou net: Wat houdt dat precies in? (...) Maar het woord sociaal incasso? Nee, dat komt eigenlijk niet echt naar voren."*

Hieruit blijkt dat er voor deze respondenten geen missie/visie van Vattenfall op sociale incasso bestaat. Mocht er wel sprake zijn van een missie/visie, hebben deze respondenten er in ieder geval

geen kennis van genomen. Sommige respondenten vinden dat Vattenfall wel een missie/visie op sociale incasso heeft en geven aan dat de inhoud hiervan ook duidelijk is voor ze. Echter, de missie/visie is nog niet voldoende vastgelegd.

*I: "Is het voor jou duidelijk wat de visie is op het gebied van sociale incasso binnen Vattenfall?"*

*R11: "Ik denk dat dat redelijk duidelijk is. Ik denk dat wat we daar nog missen, is dat het vastgelegd wordt."*

Het vastleggen van de missie/visie van Vattenfall op sociale incasso is volgens deze respondenten belangrijk om medewerkers meer te informeren over de 'wat' en 'waarom' van sociale incasso. Medewerkers weten dit nu nog onvoldoende. Het lijkt dus dat een aantal respondenten een idee heeft van de missie/visie van Vattenfall op sociale incasso, maar dat dit idee nog niet verder de organisatie is ingebracht, mede doordat het nog niet is vastgelegd. Hierdoor zijn een groot gedeelte van de respondenten van mening dat er helemaal geen missie/visie bestaat. De betekenissen die deze respondenten geven aan sociale incasso lopen daardoor uiteen en liggen niet in lijn met een duidelijke organisatiemissie/-visie.

De betekenissen die respondenten geven aan de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso geeft inzicht in de mate van draagvlak onder de respondenten voor deze ontwikkeling. Veel van de respondenten geven aan dat zij een missie/visie nodig vinden.

*R15: "De algemene missie en visie van Vattenfall met fossielvrije binnen één generatie, dat is iets wat je wel in je achterhoofd houdt wanneer je mensen belt met betrekking tot een contract. Om daarin toch even een extra zetje te geven van: ga nou voor een wat groener contract, met betrekking tot gas bijvoorbeeld. Dat is iets wat je automatisch in je achterhoofd houdt, en ik denk als dat met incasso ook duidelijk zou zijn, dat het ook wel iets is wat heel helpend kan zijn. Ook voor andere medewerkers hier bijvoorbeeld, die nog niet zo lang hier werken."*

*R3: "Ik denk dat er sowieso een beleidsvisie moet komen, van: Waar staan we als Vattenfall voor? Wat verstaat Vattenfall onder sociale incasso? Dat moet eerst maar eens helder worden."*

Meerdere respondenten benoemen dat een missie/visie nodig is, omdat het zorgt voor meer duidelijkheid over de richting die Vattenfall op wil met betrekking tot sociale incasso. Ook wordt benoemd dat het behulpzaam kan zijn binnen de werkzaamheden om een beter idee te hebben waar Vattenfall voor staat. Hierbij is het volgens sommige respondenten wel belangrijk dat de missie/visie ook wordt vertaald naar de praktijk. Zonder deze praktische vertaling naar concrete handvatten voor medewerkers, zal de missie/visie niet het gewenste resultaat hebben. De praktische vertaling, samen met duidelijkheid, moet er vervolgens voor zorgen dat de missie/visie tot meer consistentie in het handelen van medewerkers leidt. Dit wordt door meerdere respondenten benoemd. Een enkele respondent benadrukt het belang van een dynamische missie/visie op sociale incasso. Benoemd wordt dat een missie/visie alleen relevant kan blijven wanneer het meebeweegt met de steeds veranderende organisatie en -context.

Een paar andere respondenten zijn van mening dat een missie/visie op sociale incasso niet nodig is. Zo benoemt respondent 2 dat de missie/visie van Vattenfall op sociale incasso "voldoende duidelijk" is. Respondent 1 vindt "de afdelingen te divers" voor een gedeelde missie/visie. Een paar

respondenten zijn sceptisch over het nut van een missie/visie. Zij geven aan dat ze verwachten dat een missie/visie er niet voor gaat zorgen dat Vattenfall socialer gaat incasseren.

De verschillende opvattingen over de behoefte aan een missie/visie op sociale incasso zorgen ook voor verschillen in het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Wanneer ik respondenten vraag naar het draagvlak voor een missie/visie op sociale incasso onder collega's en andere medewerkers, wordt benoemd dat dit sterk verschilt tussen individuen. Zo vertelt respondent 10 dat sommige medewerkers liever niet veranderen naar een nieuwe visie.

*R10: "Ik denk dat sommige medewerkers zeggen: Ja, maar ik doe het gewoon op mijn manier. Daar is heel veel tijd en moeite voor nodig, om hun om te draaien naar een nieuwe visie."*

Veel respondenten geven zelf een positieve betekenis aan de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Maar wanneer respondenten wordt gevraagd naar de betekenissen van andere medewerkers, wordt vaak benoemd dat niet alle medewerkers even positief tegenover de ontwikkeling staan. Respondent 10 denkt zelfs dat er veel tijd en moeite nodig is, om onder deze medewerkers draagvlak voor de missie/visie te bereiken.

#### *Vereenzelviging met de missie/visie*

De meeste respondenten geven aan dat de missie/visie op sociale incasso aansluit bij persoonlijke normen en waarden. Veel van deze respondenten vinden het belangrijk om klanten op een sociale manier te behandelen.

*R15: "Er is meer dan een openstaand bedrag. Er zit ook een persoon achter de telefoon en je weet ook niet hoe die erbij zitten. En daarom vind ik het ook wel belangrijk om daar inderdaad echt sociaal mee om te gaan."*

Respondent 15 verwoordt hoe de persoonlijke normen en waarden aansluiten bij sociale incasso. Veel andere respondenten geven ook aan dat sociale incasso aansluit bij persoonlijke opvattingen, normen, waarden, etc. Sommige respondenten benoemen dat hun lange diensttijd betekent dat ze zich kunnen vereenzelvigen met de missie/visie van Vattenfall. Respondent 6 zegt "anders niet 20 jaar te zijn geweest". Een paar respondenten beschrijven dat ze het belangrijk vinden om zorg te dragen voor mensen. Een enkele respondent benoemt zelf ervaring te hebben gehad met een financiële schuld en het daarom belangrijk te vinden om oog te hebben voor de mens achter een schuld.

*R2: "Ik kom zelf uit een persoonlijke situatie waarin ik de keerzijde ken. Ik heb een Wnsp traject gehad, dus ik vind het heel belangrijk dat er gekeken wordt naar de mens achter een betaalprobleem."*

Respondent 2 beschrijft waarom het helpen van klanten sterk aansluit bij persoonlijke normen en waarden. Dit maakt dat de respondent een positieve betekenis geeft aan de ontwikkelingen op het gebied van sociale incasso. De persoonlijke ervaring van respondent 2 hangt samen met het mensbeeld van de respondent. Meerdere respondenten deden uitspraken waarin het mensbeeld van de respondent gedeeltelijk zichtbaar is. Het 'zien van de mens achter een schuld' wordt ook door andere respondenten belangrijk gevonden en geeft weer hoe gedacht wordt over klanten met schulden. Sommige respondenten benoemen dat ze klanten zelf verantwoordelijk voor de ontstane schulden vinden.

*R13: "Het ook wel een beetje hun eigen probleem. Zij kunnen ook eerder bij ons aan de bel trekken."*

In deze uitspraak valt te zien hoe er wordt gedacht over klanten met schulden door respondent 13. Sommige andere respondenten delen het mensbeeld van respondent 13. Door meerdere respondenten wordt ook benoemd hoe zij het mensbeeld van andere medewerkers inschatten en hoe dit het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso in de weg kan zitten. Deze respondenten benoemen dat andere medewerkers werken op basis van vooroordelen over klanten met schulden, waardoor deze medewerkers het minder nodig vinden om klanten te helpen. Deze medewerkers staan volgens de respondenten minder achter de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso.

De meeste respondenten geven aan dat zij sociale incasso goed vinden passen bij de identiteit van Vattenfall. Sommige respondenten benoemen dat Vattenfall al lang bekend staat als sociale organisatie.

*R7: "We zijn van oudsher, vanuit Nuon, een hele sociale partij. Ik weet nog dat de schuldhulpverleners zeiden; sluit maar een contract af bij Nuon, want daar kan je regeling, naar regeling, naar regeling, naar regeling treffen. En dat is nu wel veranderd hoor, maar dat neem je denk ik wel altijd een beetje mee in je DNA."*

Bijna alle respondenten benadrukken de sociale organisatie-identiteit. Er worden verschillende voorbeelden gegeven waarom respondenten de identiteit van Vattenfall als sociaal zien. Sommige respondenten benoemen dat de sociale identiteit van Vattenfall blijkt uit de manier waarop de organisatie zich inzet op het gebied van klantervaring. Zo wordt verteld dat de 'altijd goed geholpen garantie' en de 'moeiteloze klantervaring' belangrijke prestatie-indicatoren zijn voor Vattenfall en dat medewerkers uitgebreid op de hoogte zijn gebracht van het belang hiervan. Respondent 7 denkt dat "sociale incasso daar zo in gefietst kan worden". De aandacht voor prestatie-indicatoren gericht op klantervaring maakt dat meerdere respondenten vinden dat Vattenfall al erg sociaal incasseert. Een ander identiteitskenmerk van Vattenfall dat veel wordt benoemd door respondenten is de missie/visie gericht op duurzaamheid. De missie/visie van Vattenfall op klimaat is 'fossielvrij leven binnen één generatie' (Vattenfall, z.d.c). Meerdere respondenten vinden duurzaamheid een kernonderdeel van de identiteit van de organisatie. Ze geven aan dat duurzaamheid op sociaal vlak daarom ook goed past bij de identiteit van Vattenfall.

*R3: "Wij dragen uit dat we duurzaam zijn, dat we uiteindelijk CO2 neutraal willen worden en daar past ook gedragen sociaal [incasso]beleid bij voor de maatschappij."*

Veel respondenten vinden dat de normen en waarden van Vattenfall aansluiten bij de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Een paar respondenten zijn sceptischer. Zij vinden dat identiteit van Vattenfall nog voornamelijk winst gedreven is. Volgens deze respondenten is het sociale aspect ondergeschikt, maar wel een welkome bijkomstigheid voor de organisatie.

*R5: "Ik denk dat Vattenfall meer naar kosten en baten kijkt dan naar sociaal incasseren, als ik heel eerlijk ben. (...) Sociaal incasseren is wel een onderdeel daarvan. Ik heb gehoord dat een bepaalde partij de tender won, omdat zij een goed verhaal over sociaal incasseren hadden. Dus dat is wel belangrijk in de beweegreden. Alleen ik denk nog niet dat dat het hoofddoel is van Vattenfall, als ik eerlijk ben."*

Respondent 5 is van mening dat sociale incasso nog geen onderdeel is van de organisatie-identiteit. Respondent 12 deelt deze mening en spreekt over pogingen om te bezuinigen in het recente verleden, omdat incasso “goedkoper” zou kunnen volgens de organisatietop.

De identiteit van Vattenfall wordt grotendeels gevormd door de normen, waarden, overtuigingen, etc. van medewerkers. Respondenten denken dat de meeste medewerkers zich kunnen vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso, maar dat sommige medewerkers hier moeite mee hebben. Benoemd wordt hoe sommige medewerkers strak de regels volgen en zich niet verplaatsen in klanten, terwijl dit wel zou passen bij sociale incasso, volgens de respondenten. Volgens deze respondenten kunnen deze medewerkers zich niet vereenzelvigen met sociale incasso. De oude manier van werken heeft deze medewerkers gevormd.

*R11: “Bepaalde medewerkers nemen ook behoorlijk wat geschiedenis met zich mee. Die zijn opgevoed in een tijd met de instelling: We moeten vooral resultaat halen en elke euro is belangrijk. En einde levering is ook belangrijk om te voorkomen, maar vooral euro's. Als dat er 20 jaar zit ingebakken...”*

Volgens respondent 11 vormen deze medewerkers een uitdaging voor het draagvlak. Omdat ze zich niet kunnen vereenzelvigen met sociale incasso, is de betekenis die ze aan de missie/visie op sociale incasso geven minder positief volgens veel respondenten.

#### **4.2 De rol van de missie/visie op sociale incasso in de werkpraktijk**

Binnen dit hoofdthema beschrijf ik de rol van de missie/visie op sociale incasso in de dagelijkse werkpraktijken. Deze rol geeft inzicht in het draagvlak onder medewerkers in de praktijk. Eerst beschrijf ik de rol van sociale incasso binnen de huidige manier van werken volgens respondenten. Daarna beschrijf ik in hoeverre de missie/visie onder de aandacht wordt gebracht bij medewerkers.

##### *De rol van sociale incasso binnen de huidige werkpraktijken*

Respondenten benoemen dat ze meerdere mogelijkheden hebben om klanten te kunnen helpen. Benoemd wordt dat medewerkers uitstel van betalen kunnen verlenen aan klanten, betalingsregelingen kunnen afspreken en waar nodig klanten kunnen doorverwijzen naar schuldhelpverlening via het platform van partner Geldfit. Klanten met schulden stemmen snel in wanneer medewerkers een oplossing voordragen, om maar even het gevoel te hebben wat ademruimte te krijgen. Daarom benoemen sommige respondenten dat het in de praktijk belangrijk is om mee te denken over de haalbaarheid van een oplossing.

*R2: “Als we van tevoren iets afspreken waarvan we eigenlijk al weten dat het niet gaat werken, heb ik liever dat we iets lager gaan zitten. Wat is er dan wel haalbaar? En ik merk dat doordat je meedenkt mensen ook wel sneller geneigd zijn, als het misgaat om dan gelijk aan de bel te trekken, want ze voelen gewoon dat je meedenkt en ze niet veroordeeld, dan hou je het gesprek open, je oordeelt niet over ze. Ik zeg ook altijd: Als het nou niet lukt of als er iets anders is, bel maar even van tevoren. Dan kunnen we kijken naar een andere oplossing. Het moet opgelost worden. Dat snappen we. Maar hoe? Daar moeten we samen naar gaan kijken.”*

In de quote wordt beschreven hoe de medewerker klanten het gevoel probeert te geven dat ze niet veroordeeld worden. Ook geeft de medewerker aan dat het meedenken met klanten over de haalbaarheid van een oplossing ervoor zorgt dat klanten eerder contact opnemen wanneer het opnieuw niet lukt om te betalen. In de interviews wordt door meerdere respondenten benadrukt dat



het belangrijk is dat klanten contact opnemen met Vattenfall als er sprake is van een (dreigende) schuld, zodat er over een oplossing kan worden nagedacht. Ook wordt benoemd dat de drempel om contact op te nemen hoog kan zijn voor klanten met schulden. Door meerdere respondenten wordt erkend dat mensen met schulden bang zijn om veroordeeld te worden en daarom hun problemen proberen te vermijden. Het wordt daarom belangrijk gevonden om de drempel om contact op te nemen te verlagen, maar respondenten geven aan dat ze niet weten hoe dit bewerkstelligd kan worden, omdat ze weinig invloed denken te hebben op het maatschappelijke stigma. Wanneer de klant deze drempel overgaat en contact opneemt, wordt dit door respondenten als waardevol bestempeld. Er kan op dit moment namelijk naar een oplossing worden gezocht.

Enkele respondenten benoemde dat klanten geholpen moeten willen worden, voordat Vattenfall hulp kan gaan verlenen. Zij zijn van mening dat *“je het niet iemand door zijn keel kan douwen”* (R1). Hoe een klant reageert op de situatie en de manier waarop Vattenfall de klant wil helpen bepaalt voor meerdere medewerkers hoe ze zelf met de situatie omgaan en de hulp die ze willen bieden.

*R8: “Soms word je wel eens uitgescholden. Het lastige daarvan is, is dat de klant eigenlijk soms vergeet dat als hij mij niet heeft, of mij als medewerker zeg maar, dat ik degene ben die het voor hem moet gaan regelen. Dus als hij zo tegen mij tekeer gaat en ik met mijn hakken in het zand zou gaan, dat hij dan ook geen poot heeft om op te staan.”*

De respondent geeft aan dat de reactie van de klant bepaalt in welke mate de medewerker zich wil inzetten om tot een oplossing te komen. Ook benadrukt de respondent het belang van de inzet van de medewerker. Zonder de medewerker kan het probleem van de klant niet worden opgelost. Andere medewerkers geven ook aan dat het lastig is om een boze klant te helpen. Toch doen zij hun best om kalm te blijven in dergelijke situaties, maar dit lukt niet altijd. Sommige medewerkers geven ook aan dat het betaalgedrag van klanten bepalend is voor de manier waarop zij zich opstellen richting klanten.

*R12: “Ik had van de week een klant, ik had in het systeem gekeken, die had twee betalingsregelingen bij de eerste keer meteen laten vervallen. Dus dan ga je aannames doen; dat is een slechte betaler. En dan ga ik er vrij hard in.”*

In de quote wordt benoemd hoe betaalgedrag van de klant leidt tot aannames van de medewerker. Op basis van deze aannames wordt de manier waarop de medewerker zich opstelt harder. Door andere medewerkers wordt benoemd dat klanten in principe één betalingsregeling kunnen treffen. Een respondent geeft aan dat medewerkers hiervan af mogen wijken, maar dat het sterk verschilt tussen medewerkers wanneer dit gebeurt. Sommige medewerkers trekken strakkere grenzen dan andere. Dit beeld wordt bevestigd door verschillende respondenten.

Sommige respondenten benoemen ook dat klanten het fijn vinden dat Vattenfall zich behulpzamer opstelt.

*R13: “Je hoort ook gewoon echt van een klant, ook als ze inderdaad een regeling hebben als wij bellen, dat ze het ook gewoon heel fijn vinden. Dat wij vanuit Vattenfall toch even contact met ze opnemen.”*

Respondent 13 benoemt verder dat een positieve reactie van klanten het werk leuker maakt. Meerdere respondenten vertellen dat het helpen van klanten werkplezier geeft. Daarbij wordt door sommigen ook benoemd dat Vattenfall zich over de jaren heen behulpzamer is gaan opstellen. Zo

geven meerdere respondenten aan dat ze Vattenfall zien bewegen richting sociale incasso. Enkele respondenten vinden dat Vattenfall vroeger minder sociaal incasseerde. De meeste respondenten benoemen dat ze de beweging richting sociale incasso een goede ontwikkeling vinden. Een respondent geeft aan zelf mee te zijn veranderd met de organisatie.

*R5: "Vroeger heb ik ook incasso gedaan, en dan zei je gewoon: U heeft ook een auto, toch? Kunt u die niet verkopen? Dat zou ik nooit meer zeggen. Nou, dat heb ik toen wel gedaan. Maar dat kan je je niet voorstellen. Dus daarin ben je toch anders."*

Benoemd wordt hoe de respondent anders is gaan handelen ten opzichte van vroeger en zich niet kan voorstellen nog op de oude manier te werken. Niet alle respondenten vinden dat de missie/visie op sociale incasso voldoende impact maakt op het handelen van medewerkers. Aangegeven wordt dat dit komt doordat topmanagement zich nog onvoldoende committeert aan sociale incasso.

*R4: "Het MT moet het [sociale incasso] belangrijk gaan vinden of wij moeten het MT kunnen gaan overtuigen dat het belangrijk is."*

Respondent 4 benadrukt het belang van toewijding vanuit topmanagement aan de missie/visie op sociale incasso. Zonder deze toewijding is respondent 4 van mening dat sociale incasso te weinig een doel wordt binnen de dagelijkse werkpraktijken van medewerkers. Andere respondenten erkennen dat sociale incasso een beperkte rol speelt binnen de werkpraktijken. Respondent 9 zegt: "Het is niet dat wij daarmee werken". Andere respondenten denken zelfs dat medewerkers in de praktijk met behoorlijk wat vooroordelen werken.

*R2: "Ik denk echt dat heel veel medewerkers gewoon echt met stempels werken en in oordelen denken."*

Respondent 2 geeft aan dat de missie/visie op sociale incasso geen rol speelt binnen de werkzaamheden van veel medewerkers en dat er daarom gedrag wordt vertoond wat tegenstrijdig is aan de missie/visie. Deze beperkte rol wordt door sommige respondenten verklaard door een gebrek aan aandacht voor sociale incasso in opleidingen en trainingen. Een enkele respondent geeft zelfs aan helemaal geen training te hebben ontvangen.

*R14: "Ik heb zelf ook een hele tijd inning gebeld. Verder geen training op gehad. Ik kreeg gewoon een A4 onder mijn neus: Dit zijn de regels, hier, alsjeblieft, ga met een paar gesprekken meeluisteren bij collega's en dan mag je het zelf doen."*

Naast dat respondent 14 aangeeft niet getraind te zijn, vragen sommige respondenten zich af of sociale incasso wel aan bod komt bij de trainingen. Respondent 6 vindt via een "cursus sociaal verantwoord ondernemen" te zijn getraind op sociale incasso, terwijl respondent 5 juist denkt dat sociale incasso ontbreekt in de trainingen.

*R5: "Het is niet zozeer dat wij specifiek getraind zijn in: Hoe ga je sociaal incasseren?"*

Hierdoor ontbreekt het volgens sommige respondenten bij medewerkers aan kennis over de manier waarop Vattenfall sociaal wil incasseren. Zonder deze kennis is het voor medewerkers onmogelijk om sociale incasso in de praktijk toe te passen.

Richtlijnen en werkinstructies moeten er ook voor zorgen dat medewerkers sociale incasso toepassen binnen hun werkzaamheden. Volgens sommige respondenten werken bepaalde richtlijnen

dit juist tegen, zoals de tijd die een medewerker mag nemen voor een gesprek met een klant. Respondent 13 zegt dat je *“binnen twee minuten wel klaar moet zijn”*. Een andere respondent zegt dat dit soms lastig is na een ingewikkeld gesprek. Een voorbeeld van een veelgenoemde werkinstructie is dat medewerkers met klantcontact moeten doorvragen naar de reden achter de schuld, zodat de medewerker beter kan inschatten hoe de situatie kan worden opgelost. De meeste respondenten vinden dat de richtlijnen en werkinstructies veel ruimte bieden om klanten te helpen. Daarbij geven meerdere respondenten aan dat er afgeweken mag worden van de richtlijnen en werkinstructies, wanneer de medewerker dit nodig acht. Respondenten geven daarbij wel aan dat het verschilt tussen medewerkers wanneer van de richtlijnen wordt afgeweken, waardoor klanten soms op verschillende manieren worden behandeld. Ook is het niet voor alle respondenten duidelijk hoe de richtlijnen en werkinstructies van Vattenfall zijn.

*R15: “Ik doe het nu wel op mijn eigen manier en ik heb wel het gevoel dat het goed gaat, maar of het nou echt gaat volgens de Vattenfall richtlijnen? Dat dat durf ik niet te zeggen.”*

Respondent 15 geeft aan het lastig te vinden dat de richtlijnen niet geheel duidelijk zijn. Hierdoor is het moeilijk om de missie/visie op sociale incasso van Vattenfall in de praktijk toe te passen.

#### *Communicatie over de missie/visie op sociale incasso*

Respondenten vertellen op verschillende manieren over de communicatie over sociale incasso bij Vattenfall. Veel respondenten benoemen dat sociale incasso beperkt aan bod komt in de communicatie richting en tussen medewerkers. Sommige medewerkers geven aan dat ze de term sociale incasso nog nooit hebben gehoord, en dat het dus helemaal niet aan bod komt in de communicatie.

*R10: “Ik had de term nog niet voorbij horen komen voordat jij erover begon. Dus nee, dat is geen onderwerp [van gesprek].”*

Andere medewerkers benoemen dat sociale incasso af en toe naar voren komt in communicatie, maar vinden dat dit te weinig gebeurt.

*I: “Wordt er veel gezegd en geschreven over sociale incasso binnen Vattenfall?”*

*R4: “Nou nee, te weinig. Wat ik eigenlijk al zei; het is geen begrip. Het is niet een tastbaar iets. Als je dan een onderzoek zou gaan doen, dan zit het niet in het actieve geheugen van mensen. Die gaan daar niets van zeggen.”*

Respondent 4 benoemt dat sociale incasso niet in het actieve geheugen van medewerkers zit en niet tastbaar voor ze is. Hierdoor weten veel medewerkers niet wat sociale incasso betekent binnen Vattenfall en daarom speelt het ook geen rol binnen de dagelijkse werkpraktijken van deze medewerkers.

Een derde groep respondenten ervaart dat communicatie over sociale incasso steeds meer aan bod komt en dat de communicatie wel een rol speelt in de werkzaamheden van medewerkers. Sommige respondenten vertellen dat het via interne sociale mediakanalen uitvoerig wordt gedeeld. Respondenten die meer communicatie over het onderwerp ervaren, geven aan dat sociale incasso belangrijk is.

*R5: “Het is veel naar voren gekomen, omdat het heel belangrijk is.”*

Respondent 5 zegt dat het onderwerp sociale incasso veel aan bod is gekomen in de communicatie, omdat het belangrijk is voor Vattenfall. Het lijkt daarbij dat het belang dat wordt gehecht aan sociale incasso ook toeneemt wanneer respondenten benoemen dat sociale incasso veel naar voren komt in communicatie. Sommige respondenten geven aan dat de term sociale incasso niet veel wordt genoemd, maar dat het in de communicatie naar en met medewerkers wel veel gaat over de inhoud van de term. Zo wordt benoemd dat het helpen van klanten veel wordt besproken en dat dit de dienstverlening van Vattenfall verbetert.

De betekenissen die respondenten geven aan de hoeveelheid communicatie over sociale incasso verschillen sterk van elkaar. Een gedeelte van deze verschillen lijken te worden verklaard door het verschil in aandacht in de communicatie voor sociale incasso tussen afdelingen. Vooral de respondenten uit het procesmanagement team benoemen dat communicatie over sociale incasso af en toe aan bod komt. Veel respondenten uit uitvoerende teams geven aan communicatie over sociale incasso eigenlijk niet aan de orde is. Respondenten uit beide groepen benoemen ook dat er geen sprake is van één incassoafdeling. Hierdoor staan teams soms verder uit elkaar, waardoor de aandacht voor sociale incasso in de communicatie kan verschillen tussen teams. Ook wordt door sommige respondenten aangegeven dat het goed zou zijn om vaker te spreken over sociale incasso binnen het team.

De mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de communicatie over sociale incasso bij Vattenfall verschilt tussen respondenten. Sommige respondenten vertellen dat ze zich onderdeel voelen van het gesprek over sociale incasso en input leveren om te bespreken binnen deze gesprekken.

*R4: "Daar heb ik redelijk wat invloed op. Dat scheelt. (...) Ik kan daarbij ook aangeven: Vanuit het gedrag wat ik op de werkvloer voorbij hoor en zie komen, lijkt het mij raadzaam om deze keuze te maken, om die keuze te maken, of hier moeten we wat mee en we weten het gewoon niet, dus laten we met zijn allen hierover gaan praten."*

Uit de quote van respondent 4 blijkt dat de respondent invloed uitoefent op de communicatie over sociale incasso bij Vattenfall. Sommige respondenten geven ook aan invloed te hebben op dit gesprek. Deze respondenten benoemen ook dat ze andere medewerkers betrekken bij de communicatie over sociale incasso. Zo zegt respondent 11 dat er veranderingen zijn doorgevoerd "ook op basis van feedback van medewerkers". Uit de uitspraken van veel andere respondenten blijkt dat ze minder invloed hebben op de communicatie over sociale incasso. Deze respondenten spreken meer over de mate waarin ze worden gehoord door managers. Een paar respondenten benoemen dat er naar ze geluisterd wordt wanneer het gaat over sociale incasso, maar geven ook aan dat er niet altijd wat gedaan wordt met suggesties. Een enkele respondent is nog sceptischer.

*R3: "Ik geloof niet dat er in het verleden heel erg goed naar mijn geluisterd is."*

Respondent 3 vindt dat er onvoldoende is geluisterd wanneer de respondent zorgen uitte over eerdere veranderingen richting sociale incasso. Dit maakt dat de respondent het lastig vindt om achter deze eerdere veranderingen te staan en biedt ook een obstakel om achter toekomstige veranderingen te staan, zoals de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Ook andere respondenten geven aan dat het belangrijk is dat er naar ze geluisterd wordt.

Voordat er geluisterd kan worden naar de opvattingen van medewerkers over sociale incasso, moeten medewerkers betrokken worden bij de communicatie over sociale incasso. Waar sommige

respondenten dus aangeven onderdeel te zijn van dit gesprek, geldt dit voor andere medewerkers niet.

*R12: "Ik denk wel dat het gecommuniceerd wordt, want we hebben ook intranet, en daar staat wel het een en ander. Maar goed, het is of je het leest of niet natuurlijk. Ik lees wel wat, maar ik ben natuurlijk veel op pad."*

In de uitspraak is te zien dat de communicatie over sociale incasso zich buiten respondent 12 afspeelt. Wanneer de respondent informatie over sociale incasso niet zelf opzoekt, komt het de respondent niet ter ore. De respondent wordt niet actief betrokken bij de communicatie over sociale incasso, waardoor er ook niet geluisterd kan worden naar de opvattingen van de respondent over het onderwerp. Hierdoor speelt sociale incasso in beperkte mate een rol in de dagelijkse werkpraktijk van de respondent.

#### **4.3 Mogelijkheden voor sturing op draagvlak gebaseerd op behoeften van medewerkers**

Binnen dit hoofdthema beschrijf ik wat respondenten aangeven te missen en nodig te hebben om socialer te incasseren en de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso te dragen. Dit biedt mogelijkheden voor managers om te sturen op het draagvlak voor de missie/visie. Tot slot beschrijf ik welke dilemma's en obstakels sturing van managers op het draagvlak voor de missie/visie bemoeilijken.

##### *Behoefte aan sturing*

De meeste respondenten geven aan dat er beperkt gestuurd wordt op sociale incasso bij Vattenfall. Respondent 14 zegt dat *"we er geen richtlijnen op hebben"* en respondent 10 zegt dat *"er geen richtlijnen zijn hoe je de klant op een sociale manier helpt"*. Meerdere respondenten benoemen dat ze hier wel behoefte aan zouden hebben. Ze geven aan dat duidelijkere richtlijnen en werkinstructies om sociaal te incasseren fijn zouden zijn.

*R7: Het is natuurlijk een hele mooie term, maar wat betekent het nou? En stel dat het wel iets betekent voor mijn gesprek met een klant; staat het dan ook in USD? Is het in een werkinstructie gegoten? Dat zijn natuurlijk lelijke dingen, maar dat is wel waar een medewerker ook naar op zoek is."*

Respondent 7 vindt dat de term sociale incasso duidelijker gedefinieerd moet worden en praktisch moet worden vertaald naar werkinstructies voor medewerkers met klantcontact. Meerdere respondenten delen deze opvatting. Ze geven aan dat een missie/visie kan helpen de term te definiëren. Wel is het van belang dat de missie/visie praktisch wordt gemaakt, zodat medewerkers het kunnen toepassen in hun werk. Daarbij noemen sommige respondenten dat een duidelijkere definitie en richtlijnen ook kunnen helpen om medewerkers te sturen op sociale incasso.

*I: "Dus je hebt behoefte aan een duidelijke omkadering van sociale incasso?"*

*R9: "Ja, dan kan ik ook bijvoorbeeld in het gesprek bij een vraag van een medewerker daarnaar verwijzen en ook aangeven van: Je zegt dit, maar heb je daar al naar gekeken? (...) Dus dat je het gesprek kan aangaan aan de hand van de kaders en de definitie die gesteld worden."*

Door respondent 9 wordt benoemd dat kaders, zoals richtlijnen en werkinstructies, en Vattenfall's definitie van sociale incasso kunnen helpen om sturende gesprekken te voeren met medewerkers. Dit geeft managers en leidinggevende handvatten voor dergelijke gesprekken, waarmee medewerkers overtuigd kunnen worden. Daarmee kan het ook helpen om het draagvlak te stimuleren. Sommige respondenten benoemen daarbij dat managers bepaalde richtlijnen op sociale incasso ook vaker onder de aandacht kunnen brengen.

*R15: "Geldfit bijvoorbeeld, daar wordt wel veel gebruik van gemaakt. Ik merk dat het ietsjes minder wordt. Dat wordt iets minder gepusht vanuit Vattenfall, dat werd in het begin wat meer gedaan. Dus dat zit er niet heel vers meer in."*

De respondent gebruikt Geldfit als voorbeeld. Medewerkers kunnen klanten met schulden doorverwijzen naar Geldfit, waar de klant extra hulp kan krijgen bij schulden. Respondent 15 geeft aan dat er beter gebruik van gemaakt kan worden, wanneer managers of leidinggevendenden dit meer onder de aandacht van medewerkers brengen. Dit kan helpen het draagvlak voor sociale incasso te bevorderen.

De meeste respondenten zijn het erover eens dat het belangrijk is dat zichzelf en andere medewerkers beter worden bereikt en meer worden betrokken bij de communicatie over sociale incasso. Sommige respondenten benoemen dat er via meerdere communicatiekanalen meer nadruk gelegd kan worden op sociale incasso.

*R5: "We hebben intern natuurlijk vlogs, we hebben nieuwsbrieven. Maar je ziet sociale incasso nooit terug. Ik heb wel eens geopperd; moeten we met incasso niet meer naar de voorgrond?"*

Respondent 5 vindt dat aan het onderwerp sociale incasso onvoldoende aandacht wordt besteed en geeft daarbij aan op welke manieren dit kan verbeteren. Het doel hiervan is dat medewerkers beter worden geïnformeerd, zodat ze beter weten wat sociale incasso betekent voor Vattenfall. Ook andere respondenten vinden dat de communicatie over sociale incasso richting medewerkers duidelijker moet.

*R4: "Dus er moet eigenlijk meer begeleiding komen, meer kennis komen, een e-learning komen."*

De quote van respondent 4 benadrukt ook het belang van het bereiken van medewerkers met de communicatie over sociale incasso. Begeleiding en kennis kan met behulp van trainingen, zoals een e-learning, richting de medewerkers worden gebracht. Het vergroten van de kennis over sociale incasso onder medewerkers wordt als belangrijk bestempeld, omdat het medewerkers in staat stelt klanten beter te helpen. Ook wordt door meerdere respondenten benoemd dat het fijn is als de richting waar Vattenfall met sociale incasso mee op wil duidelijker wordt gecommuniceerd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers beter weten wat er van ze wordt verwacht en dat medewerkers weten dat ze werken aan een gemeenschappelijk doel. De respondenten benoemen dat dit ervoor zorgt dat de verschillen in handelen tussen medewerkers hierdoor kleiner worden, waardoor de dienstverlening kan verbeteren.

Naast dat respondenten het belangrijk vinden dat het bereik van de communicatie over sociale incasso groter wordt, geven meerdere respondenten aan dat ze meer betrokken willen worden bij het gesprek over sociale incasso binnen Vattenfall. Voor sommige respondenten is dit een belangrijke voorwaarde voor om achter de missie/visie van sociale incasso te staan.

*I: "Wat is voor jou belangrijk om achter de verandering naar sociale incasso te staan?"*

*R10: "Dat het wordt aangemoedigd. En dat sociale incasso ook in leven blijft, binnen de sfeer. Dat erover wordt gepraat. Dus in leven blijven betekent gewoon van; we praten erover binnen het team, binnen de locatie, dat het altijd in je hoofd blijft steken. Dat is gewoon heel belangrijk."*

Respondent 10 benoemt dat het belangrijk is dat er deelgenomen wordt in het gesprek over sociale incasso. Het gaat hier niet alleen over het willen ontvangen van informatie, maar ook over het bespreken van opvattingen en meningen binnen teams of op afdelingen. Ook wordt benoemd dat het belangrijk is dat sociale incasso wordt aangemoedigd. Hierbij spelen managers en leidinggevende dus een belangrijke rol in het betrekken en aanmoedigen van medewerkers. Andere respondenten onderschrijven het belang van de rol van de manager. Sommigen benoemen dat leidinggevend coachen op basis van teruggeluisterde gesprekken en zich dan vooral richten op de kwaliteit van de dienstverlening richting klanten. Wat ook belangrijk wordt gevonden is de steun die wordt ervaren van een manager.

*R12: "Alles is bespreekbaar. Als je ergens mee zit kan je hem altijd bereiken. En als hij bijvoorbeeld in een meeting zit, dan vraagt hij: Is het dringend? Als dat het is, dan belt hij meteen terug. Dus altijd veel steun van mijn teamleider."*

Respondent 12 benoemt hoe de manager ondersteuning biedt. Door bereikbaar te zijn en open te staan voor het gesprek, krijgt respondent 12 het gevoel gesteund te worden. Ondersteunen is niet hetzelfde als sturen. Sommige andere respondenten geven aan dat inhoudelijke sturing van de manager ontbreekt.

*R5: "Iedereen heeft klantcontact en je kan je specialiseren in een skill. En ik heb best wel veel skills, dus ik krijg veel aangeboden. Mijn leidinggevende heeft daardoor eerlijk gezegd geen idee wat ik allemaal doe. Niet mijn probleem. Maar het overzicht is gewoon kwijt, want de teamleider die weet inhoudelijk niet..., dus hoe moet die mij gaan beoordelen?"*

In de quote van respondent 5 wordt benoemd dat medewerkers van de klantenservice werken met skills. Inning is een van die skills. Aangegeven wordt dat medewerkers meerdere skills kunnen hebben, waardoor het voor een leidinggevende lastig is om te sturen. Hierdoor vindt respondent 5 het lastig om te zeggen hoe de werkzaamheden beoordeeld worden. Sommige andere respondenten geven aan hier wel behoefte aan te hebben. Respondent 15 geeft aan dat coachende gesprekken met een leidinggevende over de inhoud van sociale incasso "heel fijn zouden zijn".

#### *Dilemma's en obstakels voor sturing op draagvlak*

Respondenten geven aan veel vrijheid te krijgen binnen hun werkzaamheden. Dit betekent dat ze mogen afwijken van richtlijnen en werkinstructies wanneer ze denken de klant hierdoor beter te kunnen helpen. Veel respondenten ervaren dit als erg positief. Ook in de aansturing van medewerkers wordt vrijheid geven belangrijk geacht. Respondent 7 geeft aan in gesprek met andere medewerkers te zeggen om "de vrijheid te voelen, jij [medewerker] bent de expert". Toch ziet de respondent in de vrijheid ook een obstakel voor socialer incasseren.

*R7: "Maar de vrijheid die je mensen geeft, en waar ze stappen in kunnen maken, dat is ook nog wel best een uitdaging. Want je wil niet één lijn trekken. Je wil ook dat mensen zelf beslissingen nemen uiteindelijk. Daar sta je voor. Maar aan de andere kant zie je daar dus ook excessen ontstaan."*

Het obstakel dat respondent 7 benoemt is dat de vrijheid ervoor zorgt dat verschillende werkwijzen bestaan, met excessen als gevolg. Andere respondenten lichten toe wat respondent 7 bedoelt met excessen. Benoemd wordt dat sommige medewerkers hierdoor bijvoorbeeld te streng of te soepel zijn bij het bieden van een betalingsregeling aan een klant. Eerder is beschreven dat er daarom behoefte is aan meer richtlijnen, werkinstructies, en sturende gesprekken. Echter zou dit betekenen dat een gedeelte van de vrijheid van medewerkers verloren gaat, wat volgens sommige respondenten onmisbaar is.

*R4: "Als het zo makkelijk was om te zeggen: In dit geval doe je dat en in dat geval doe je zus, dan had het in die werkinstructie gestaan. Maar dit is juist een stukje van: Ga het gesprek aan, ga die case bekijken, en als je de werkinstructie kan volgen, dan doe je dat. Maar op het moment dat je daarvan af moet stappen, betekent het dat het maatwerk is. En dat is een stukje vrijheid."*

De quotes van respondent 4 en 7 geven het dilemma weer tussen enerzijds sturing en anderzijds vrijheid. Respondent 4 benoemt dat goede dienstverlening om maatwerk vraagt. Klantsituaties zijn uniek, waardoor niet alles in werkinstructies gevangen kan worden. Het dilemma vraagt daarom om een afweging tussen sturing en vrijheid. Sommige respondenten benoemen dat een missie/visie op sociale incasso sturing kan bieden, omdat een missie/visie richtinggevend is. Een praktische vertaling naar werkinstructies en richtlijnen wordt belangrijk gevonden, maar het benadrukken dat maatwerk betekent dat hier soms van moet worden afgeweken ook. Respondenten geven aan dat deze elementen van belang zijn voor het draagvlak van een missie/visie op sociale incasso.

Een ander obstakel voor het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso is de houding van medewerkers richting de verandering. Een van de respondenten is uitgesproken sceptisch richting veranderingen op het gebied van sociale incasso.

*R12: "Ik vind dat ze geen dingen moeten gaan opleggen. Want ik doe het toch op mijn eigen manier van incasseren. Dat ga ik niet zomaar aanpassen. Dat doe ik niet."*

Uit de uitspraak van respondent 12 blijkt dat de respondent weerstand ervaart richting eventuele veranderingen. Eerder in dit hoofdstuk is besproken dat sommige medewerkers gewend zijn aan oude werkwijzen en daarom ook misschien lastiger veranderen. Wanneer deze medewerkers het idee hebben te moeten veranderen kan dit een bedreiging voor ze vormen. Volgens sommige respondenten is het belangrijk dat juist deze medewerkers worden betrokken bij de communicatie over sociale incasso en de ontwikkeling van een missie/visie.

#### **4.4 Resultaten focusgroep**

De resultaten, zoals beschreven in drie thema's, zijn getoetst in een member-checking focusgroep. De vier deelnemende respondenten herkennen de resultaten, maar hebben met behulp van het groepsgesprek ook extra duiding weten aan te brengen. Deze aanvullende inzichten bespreek ik hier.

Uit de focusgroep blijkt dat de behoefte aan een missie/visie op sociale incasso deel uitmaakt van een bredere behoefte aan een duidelijk incassobeleid. Volgens de respondenten van de focusgroep is dit nog niet voldoende expliciet gemaakt bij Vattenfall. Een missie/visie op sociale



incasso past daarbinnen. Tegelijkertijd benoemen de respondenten dat een missie/visie op sociale incasso ook het startpunt kan zijn voor een breder incassobeleid.

De respondenten geven aan dat het incassobeleid een praktische vertaling van de missie/visie op sociale incasso moet worden. Het beleid moet medewerkers handvatten bieden. Zo is er behoefte aan meer training, waar bijvoorbeeld gebruik gemaakt wordt van rollenspellen. Ook moeten de richtlijnen hier goed uitgelegd worden. Wat daarbij heel belangrijk wordt gevonden is dat medewerkers wordt verteld dat ze buiten de lijnen moeten durven denken, op basis van het goed aanhoren van de klant. De respondenten zijn van mening dat het bieden van deze handvatten en het aanmoedigen van autonomie het draagvlak voor een missie/visie op sociale incasso bevordert. Daarbij wordt ook benoemd dat een stukje selectiebeleid belangrijk is. Bij het selecteren van nieuwe medewerkers moet worden gekeken of de identiteit van de persoon bij de missie/visie op sociale incasso past.

Een ander inzicht uit de focusgroep is dat de respondenten verschillend denken over de focus op meervoudige inzetbaarheid bij de klantenservice. Benoemd wordt dat medewerkers zich hierdoor lastiger kunnen ontplooien op een specifiek vlak, zoals inning/incasso. Medewerkers zijn generalist in plaats van (incasso)specialist, waardoor echte focus soms ontbreekt, wat een obstakel kan vormen voor sociale incasso. Aan de andere kant wordt ook benoemd dat de werken op verschillende gebieden het werk minder eentonig maakt. Daarbij geeft de focusgroep aan dat de focus op meervoudige inzetbaarheid erg belangrijk is voor de efficiëntie van de klantenservice.

Het laatste inzicht dat ik wil bespreken is dat de respondenten tijdens de focusgroep veel geleerd hebben van de manieren van werken van elkaar. De respondenten komen alle vier uit een ander team/afdeling en hebben inzichten gekregen in de dagelijkse werkpraktijk en kunnen bespreken waarom bepaalde werkwijzen zo zijn ingericht. Tijdens de focusgroep werd daarom ook benoemd dat het goed is om meer kennis en informatie uit te wisselen tussen teams/afdelingen. Hierdoor kan er bij medewerkers een breder begrip ontstaan van de missie/visie op sociale incasso van Vattenfall, wat het draagvlak kan stimuleren. Een van de respondenten gaf tijdens de focusgroep aan anders te zijn gaan denken en werken naar aanleiding van het interview. Dit benadrukt de kracht van communicatie over sociale incasso en het betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling van een missie/visie.

#### **4.5 Samenvatting resultaten**

In dit hoofdstuk vat ik de resultaten per hoofdthema samen. In deze samenvatting zijn de duidende inzichten uit de focusgroep opgenomen binnen de hoofdthema's.

In het eerste hoofdstuk is beschreven hoe sociale incasso bij Vattenfall aan bod komt in documenten. Het voorkomen van schulden is belangrijk vanwege kosten, klanttevredenheid en het maatschappelijk belang. Benoemd wordt dat klanten met betaalproblemen geholpen kunnen worden op verschillende manieren. Daarbij staat een persoonlijke aanpak centraal en heeft de medewerker met mandaat een belangrijke rol. Draagvlak voor een sociaal verantwoorde incassoaanpak bij meerdere stakeholders wordt als cruciaal bestempeld. Respondenten geven hun eigen betekenissen aan sociale incasso. Het helpen van klanten staat voor veel respondenten centraal, maatwerk is daarbij belangrijk, maar er zijn ook grenzen; het organisatiebelang mag niet uit het oog worden verloren. De meeste respondenten vinden dat er nog geen duidelijke missie/visie op sociale incasso is. Uit de focusgroep blijkt dat ook het bredere sociale incassobeleid nog mist. De respondenten geven aan dat een missie/visie wel nodig is en geven een positieve betekenis aan de ontwikkeling hiervan, maar benoemen ook dat sommige andere medewerkers hier minder positief tegenover staan. Deze medewerkers geven betekenis op basis van eigen oordelen, waardoor ze zich minder kunnen vereenzelvigen met de missie/visie. Veel andere respondenten kunnen zich hier wel mee vereenzelvigen, omdat sociale incasso aansluit bij persoonlijke normen en waarden. Ook vinden veel

respondenten dat sociale incasso aansluit bij de normen en waarden van Vattenfall. Zij benoemen vooral bestaande prestatie-indicatoren op klanttevredenheid en de missie/visie op duurzaamheid als voorbeelden hiervan. Een paar respondenten vinden de organisatie-identiteit voornamelijk winst gedreven en denken dat sociale incasso geen intrinsiek doel is.

In het tweede deelhoofdstuk is de rol van de missie/visie op sociale incasso in de dagelijkse werkprijktijk beschreven. Respondenten geven aan dat ze klanten op verschillende manieren helpen. Daarbij bepaalt de reactie van de klant soms de manier waarop een medewerker reageert. Respondenten geven aan dat klanten het fijn vinden dat Vattenfall socialer incasseert en dat sommige medewerkers ook zijn mee veranderd met de organisatie. Toch vinden sommige respondenten dat sociale incasso te weinig impact heeft op de dagelijkse werkprijktijk: het management committeert zich onvoldoende, medewerkers werken met vooroordelen, er wordt binnen trainingen niet stilgestaan bij sociale incasso en het maakt geen deel uit van richtlijnen. Respondenten denken verschillend over de aandacht voor sociale incasso in communicatie. Sommige respondenten hebben de term nooit horen vallen, anderen horen het te weinig en weer anderen vinden dat het wel vaak aan bod komt. De laatste groep lijkt sociale incasso daarom belangrijker te vinden. Het verschil lijkt te ontstaan door een verschil in aandacht tussen teams. Daarbij blijkt uit de focusgroep dat er tussen teams te weinig wordt gecommuniceerd over sociale incasso. Ook de mate waarin respondenten betrokken worden bij de communicatie verschilt. Een paar respondenten hebben invloed op het gesprek over sociale incasso, terwijl andere beperkt of niet gehoord en/of betrokken worden.

In deelhoofdstuk 4.3 is beschreven dat respondenten behoefte hebben aan duidelijkere richtlijnen, werkinstructies en coaching op het gebied van sociale incasso. De ontwikkeling van een missie/visie kan hieraan bijdragen, mits deze praktisch wordt vertaald. De focusgroep bevestigt deze behoefte en benadrukt het belang van autonomie van medewerkers. Verder is er behoefte aan meer communicatie. Via verschillende kanalen kunnen medewerkers beter worden bereikt en meer betrokken bij het gesprek over sociale incasso. Daarbij blijkt uit de focusgroep dat respondenten graag meer en vaker informatie en kennis uitwisselen tussen teams. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het draagvlak volgens respondenten. De rol van managers is hierbij ook belangrijk. Respondenten ervaren graag steun en inhoudelijke sturing van managers. Een dilemma is dat meer instructies en richtlijnen de vrijheid van medewerkers kunnen bedreigen. Het is volgens meerdere respondenten belangrijk dat het belang van maatwerk benadrukt blijft en dat hier ruimte voor blijft bestaan. Een ander obstakel is weerstand van sommige medewerkers richting veranderingen. Juist deze medewerkers betrekken in de communicatie is volgens sommige respondenten essentieel.

## 5. Analyse

De thema's die in het resultatenhoofdstuk zijn beschreven worden in dit hoofdstuk verbonden aan de literatuur uit het theoretisch kader. Aan de hand van deze theoretische inzichten reflecteer ik op de empirische inzichten die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven. Ik ga op zoek naar verklaring en begrip van de resultaten in de theorie, en naar aanvulling of aanscherping van de theorie op basis van de empirische inzichten. De thema's die in de resultaten zijn gegenereerd worden in dit hoofdstuk ook als deelhoofdstukken gebruikt.

### 5.1 Vereenzelviging en congruentie als voorwaarden voor positieve betekenisgeving

Uit de bestudeerde documenten komt naar voren dat het management het voorkomen van schulden bij klanten belangrijk vindt, omdat ze verwachten dat het kosten reduceert en een positieve impact heeft op klanttevredenheid en de maatschappij. Klanten kunnen op verschillende manieren worden geholpen, waarbij medewerkers met vrijheid om zelf keuzes te maken zorgen voor een persoonlijke aanpak. Ook wordt beschreven dat draagvlak cruciaal is voor een sociaal verantwoord incassobeleid. De resultaten laten zien dat voor veel respondenten het helpen van klanten centraal staat, wanneer zij betekenis geven aan sociale incasso, maar binnen bepaalde grenzen. Zo geven respondenten aan dat het organisatiebelang niet vergeten mag worden. De resultaten laten zien dat veel respondenten geen duidelijk beeld hebben van de missie/visie op sociale incasso van Vattenfall. Volgens deze respondenten is een expliciete missie/visie nog niet ontwikkeld. Tijdens de focusgroep is naar voren gekomen dat veel medewerkers ook geen beeld hebben van het bredere sociale incassobeleid van Vattenfall. Het grote deel van de respondenten staat achter de ontwikkeling van een missie/visie, omdat het zorgt voor duidelijkheid en richting geeft. Echter wordt ook benoemd dat sommige medewerkers minder positief tegenover een missie/visie op sociale incasso zullen staan. Deze medewerkers kunnen zich minder vereenzelvigen met de missie/visie, omdat ze gewend zijn aan oude manieren van werken en werken met eigen oordelen. De resultaten hebben laten zien dat werknemers zich in veel gevallen kunnen vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso. Uit de interviews kwam in deze gevallen naar voren dat persoonlijke normen en waarden en de normen en waarden van Vattenfall aansluiten bij de betekenis die wordt gegeven aan de missie/visie. Zo laten de resultaten zien dat meerdere respondenten vinden dat bestaande prestatie-indicatoren op klanttevredenheid en de missie/visie op duurzaamheid onderdeel zijn van de organisatie-identiteit en aansluiten bij de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Daarentegen blijkt uit de interviews ook dat enkele respondenten Vattenfall winst gedreven vinden en niet geloven dat het doel is om de klant zo goed mogelijk te helpen. Zij denken dat sociale incasso wordt gebruikt om meer geld te verdienen.

De resultaten laten zien dat de betekenissen die in documenten worden gegeven aan sociale incasso lijken op de betekenissen die meerdere respondenten geven aan de missie/visie op sociale incasso. Medewerkers halen selectief signalen uit de omgeving, waarmee het proces van betekenisgeving wordt vormgegeven. Communicatie over een situatie draagt ook bij aan de vorming van dit proces (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Deze twee eigenschappen van betekenisgeving geven inzicht in de manier waarop de teksten uit de documenten zich verhouden tot de betekenissen die medewerkers geven aan sociale incasso. De documenten bieden een managementperspectief op sociale incasso bij Vattenfall en fungeren daarmee als een gecommuniceerd signaal in de omgeving van medewerkers (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

In hoeverre medewerkers positieve betekenissen geven aan organisatieverandering is onderhevig aan de mate waarin medewerkers zich kunnen vereenzelvigen met de verandering (Ravasi & Schultz, 2006; Malbasic et al., 2018). De resultaten laten zien dat veel respondenten aangeven zich te kunnen vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso, omdat het aansluit bij persoonlijke

normen, waarden, overtuigingen, etc. Respondenten vinden het bijvoorbeeld belangrijk om oog te hebben voor de mens achter een schuld, zorg te dragen, of putten uit eigen ervaring met schulden 'sociale' waarden. Hierdoor is er sprake van congruentie (Rosso et al., 2010) tussen missie/visie op sociale incasso en de normen, waarden en overtuigingen van medewerkers. De resultaten laten ook zien dat sommige medewerkers minder positieve betekenissen toekennen aan de missie/visie op sociale incasso. Deze medewerkers werken op basis van eigen oordelen die zo diepgeworteld zijn, dat het overtuigingen geworden kunnen zijn. Voorbeelden van deze oordelen waar medewerkers van overtuigd kunnen zijn, is dat klanten met schulden laks zijn, geen verantwoordelijkheid nemen, en/of de boel proberen op te lichten. Wanneer een medewerker hiervan overtuigd is, lijkt dit samen te hangen met de betekenis die de medewerker geeft aan sociale incasso. Dit ligt in lijn met de literatuur waar wordt gesteld dat overtuigingen van een medewerkers samenhangen met de betekenis die de medewerker geeft aan verandering (Brown et al., 2015; Ravasi & Schultz, 2006). In de ogen van de bevooroordeelde medewerker is het 'sociaal' behandelen van een oplichter tegenstrijdig. Uit de resultaten blijkt dat het dan ook vooral deze respondenten zijn die spreken over het stellen van grenzen aan sociale incasso.

De resultaten laten zien dat veel respondenten vinden dat bestaande prestatie-indicatoren op klanttevredenheid en de missie/visie op duurzaamheid illustrerend zijn voor de normen en waarden van Vattenfall. Deze respondenten vinden dat deze normen en waarden in lijn zijn met de missie/visie op sociale incasso. Zij geven positieve betekenissen aan de missie/visie. In het theoretisch kader is besproken dat de betekenissen die medewerkers geven aan de organisatie-identiteit ook verbonden zijn met de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering (Brown et al., 2015), zoals de ontwikkeling van een missie/visie. Wanneer deze betekenissen in lijn met elkaar liggen zal de betekenis die aan de verandering wordt gegeven positiever zijn (Ravasi & Schultz, 2006). Wanneer de resultaten en de theorie naast elkaar worden gelegd, wordt duidelijk dat de duurzame en klantvriendelijke betekenis die veel medewerkers geven aan de normen en waarden van Vattenfall zich verhouden tot de positieve betekenis die deze medewerkers geven aan de missie/visie op sociale incasso. De resultaten laten daarnaast zien dat enkele respondenten denken dat winstgedrevenheid bovenaan staat binnen de organisatie. De betekenis die deze respondenten geven aan de missie/visie op sociale incasso is ook sceptischer. Ze denken dat de financiële voordelen voor Vattenfall van de missie/visie belangrijker zijn dan het belang van de klant. Deze respondenten ervaren geen congruentie (Rosso et al., 2010) tussen de betekenissen die zij geven aan de normen en waarden van Vattenfall en de missie/visie op sociale incasso, en geven minder positieve betekenis aan de missie/visie.

Samenvattend kan worden gesteld dat de geanalyseerde documenten lijken samen te hangen met de betekenissen die meerdere respondenten geven aan de missie/visie op sociale incasso. De resultaten laten zien dat de meeste respondenten zich kunnen vereenzelvigen met de missie/visie, omdat er sprake is van congruentie tussen de normen, waarden en overtuigingen van henzelf en die zij toekennen aan de organisatie, en de betekenissen die zij geven aan de missie/visie op sociale incasso. Ook zijn de betekenissen die deze respondenten geven aan de missie/visie op sociale incasso positief. Deze respondenten staan achter de ontwikkeling van de missie/visie. De resultaten laten ook verschillen zien. Niet alle respondenten kunnen zich vereenzelvigen met de missie/visie. Zij geven een minder positieve betekenis aan de missie/visie. Deze medewerkers staan ook minder achter de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso.

## **5.2 Draagvlak in de praktijk vraagt om expliciete missie/visie en participatieve communicatie**

De resultaten laten zien dat er binnen de dagelijkse werkpraktijken meerdere manieren zijn waarop medewerkers klanten helpen en zo sociale incasso van een idee naar de praktijk brengen. In sommige gevallen kunnen boze reacties of slecht betaalgedrag van klanten ervoor zorgen dat het lastig is voor

medewerkers om behulpzaam te blijven. Medewerkers horen van klanten dat het als fijn wordt ervaren dat Vattenfall op een sociale manier incasseert. Dit bevestigt volgens sommige respondenten dat de missie/visie op sociale incasso een steeds grotere rol speelt in de werkprijktijk. Een respondent zegt zelf echt anders te zijn gaan werken door de verandering richting sociale incasso. Toch blijkt uit de resultaten ook dat er voor veel respondenten een verschil bestaat tussen de missie/visie en de dagelijkse werkprijktijk van medewerkers. De missie/visie wordt volgens deze respondenten niet of beperkt in de praktijk uitgedragen. Zo komt naar voren dat het management zich onvoldoende committeert aan de missie/visie volgens sommige respondenten, medewerkers blijven werken met eigen oordelen, er te weinig richtlijnen zijn hoe in de praktijk te werken met de missie/visie en trainingen geen aandacht besteden aan sociale incasso. Ook blijkt dat de aandacht voor sociale incasso in communicatie door respondenten verschillend wordt ervaren. Sommigen hebben sociale incasso nog nooit voorbij horen komen, anderen horen het te weinig en een derde groep geeft aan dat er wel veel wordt gecommuniceerd over het onderwerp. Hierdoor lijkt deze derde groep sociale incasso ook belangrijker te vinden. De verschillende ervaringen lijken samen te hangen met een verschil in aandacht voor sociale incasso in de communicatie tussen teams. In de resultaten is naar voren gekomen dat er in sommige teams nooit over sociale incasso wordt gepraat, terwijl dit in andere teams wel gebeurt. Uit de focusgroep blijkt ook dat er te weinig wordt gecommuniceerd tussen teams. Hierdoor wordt er beperkt informatie en inzicht uitgewisseld tussen procesmanagers en uitvoering. Daarnaast laten de resultaten verschillen zien in de mate waarin respondenten het gevoel hebben betrokken te worden bij de communicatie over sociale incasso. Sommige respondenten zeggen een grote invloed op dit gesprek te hebben en geven aan te luisteren naar de stem van medewerkers. Toch geven andere respondenten aan beperkt of zelfs niet gehoord en/of betrokken te worden bij de communicatie over sociale incasso. Voor deze groep staan de missie/visie en de werkprijktijk dan ook verder uit elkaar.

De resultaten laten zien dat de mate waarin sociale incasso uitwerking heeft op de dagelijkse werkprijktijk verschillend wordt ervaren door respondenten. De uitwerking lijkt voor veel medewerkers beperkt, omdat de missie/visie niet expliciet is geformuleerd, waardoor een expliciet en duidelijk beeld van de missie/visie nog ontbreekt (Cady et al., 2011). In de resultaten wordt door sommige medewerkers benoemd dat het ontbreekt aan normatieve richtlijnen. Normatieve richtlijnen bieden is een centrale functie van een organisatiemissie/-visie (Kopaneva & Sias, 2015). Wanneer dit ontbreekt is de impact van een missie/visie op het gedrag van medewerkers minimaal (Alegre et al., 2018; Cady et al., 2011). De resultaten laten zien dat het ontbreken van deze richtlijnen ervoor zorgen dat de impact van de missie/visie op het gedrag van sommige medewerkers als minimaal wordt ervaren. Ook laten de resultaten zien dat de missie/visie door veel respondenten als niet compleet wordt ervaren. Benoemd wordt dat het ontbreekt aan het ideale toekomstbeeld en het fundamentele doel van de organisatie op het gebied van sociale incasso (Williams et al., 2014). Het kan voor sommige respondenten bijvoorbeeld lastig zijn om een boze klant op een 'sociale' manier te blijven behandelen wanneer het voor de respondenten onduidelijk is wat het doel met sociale incasso is van Vattenfall. Dit vormt een obstakel voor het draagvlak van de missie/visie in de praktijk. Het is namelijk aan de medewerkers om te bepalen of zij de richting die de missie/visie aangeeft zullen volgen (Slatten et al., 2021). Wanneer duidelijkheid ontbreekt, kan dit bij een medewerker leiden tot gevoelens als onzekerheid en bedreiging. Dit cognitief-emotionele proces beïnvloed vervolgens het gedrag van de medewerker (Onyeneke & Abe, 2021; Heyden et al., 2017). Zonder duidelijke richting is het draagvlak in de praktijk daarom lastig te realiseren voor Vattenfall.

Een missie/visie moet aan bepaalde voorwaarden voldoen om het gedrag van medewerkers te kunnen doen veranderen (Alegre et al., 2018; Mullane, 2002). Zo is het belangrijk dat topmanagement zich committeert aan de missie/visie. Volgens sommige respondenten is dit nu nog onvoldoende het geval. Hierdoor blijft sociale incasso volgens respondenten vooral een idee, maakt

het geen deel uit van praktische trainingen, en is het nog geen doel dat wordt gesteld binnen de werkzaamheden van medewerkers. Het stellen van praktische doelen op basis van de missie/visie is dan ook de tweede voorwaarde om het gedrag van medewerkers te kunnen doen veranderen. Hier ontbreekt het volgens sommige respondenten bijvoorbeeld aan werkinstructies die de missie/visie praktisch maken. Een derde voorwaarde is het identificeren van centrale concepten uit de missie/visie en deze communiceren naar medewerkers.

In het theoretisch kader is gesteld dat de impact van de missie/visie op de werkpraktijk deels afhankelijk is van de mate waarin deze wordt gecommuniceerd naar en uitgelegd aan medewerkers (Rolls et al., 2008; Lin, 2012; Alegre et al., 2018). De resultaten laten zien dat een deel van de respondenten veel communicatie over sociale incasso binnen Vattenfall ervaren. Deze respondenten benoemen daarbij dat sociale incasso een belangrijk onderwerp is binnen Vattenfall. In het theoretisch kader is beschreven dat communiceren door medewerkers te informeren (informatie zenden) ervoor kan zorgen dat medewerkers worden overtuigd van het belang van de verandering (Vuuren & Elving, 2008). De respondenten die veel communicatie over sociale incasso ervaren, beschrijven de communicatie voornamelijk als het zenden van informatie (bijv. via interne media). Deze respondenten lijken door de communicatie overtuigd te worden van het belang van sociale incasso. Daarbij kunnen onzekerheden worden weggenomen via deze manier van communicatie (Vuuren & Elving, 2008). De resultaten laten ook verschil zien tussen de ervaren communicatie over sociale incasso. Respondenten die benoemen dat er weinig tot niet wordt gecommuniceerd over sociale incasso binnen hun team of afdeling spreken ook minder vaak over het belang van de missie/visie op sociale incasso.

Naast informeren is het betrekken van medewerkers bij het gesprek over organisatieverandering, zoals de ontwikkeling van een missie/visie, een belangrijke functie van communicatie. In het theoretisch kader is gesteld dat medewerkers zich gehoord voelen wanneer ze worden betrokken bij het gesprek, waardoor ze missie/visie eerder zullen ondersteunen en uitleven (Vuuren & Elving, 2008). De resultaten laten zien dat de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij het gesprek over de missie/visie op sociale incasso verschilt. Sommigen geven aan nauw betrokken te zijn en te luisteren naar andere medewerkers, maar veel respondenten zonder leidinggevende functie benoemen beperkt te worden betrokken of zelfs helemaal niet te worden gehoord. Uit de interviews blijkt dat deze respondenten daarbij aangeven dat de missie/visie beperkt of geen onderdeel is van de gesprekken waar ze aan deelnemen. Uit de resultaten volgt dat deze respondenten vinden dat de missie/visie dan ook geen uitwerking heeft op de dagelijkse werkpraktijk.

De analyse van dit hoofdthema heeft laten zien dat de mate waarin de missie/visie op sociale incasso overeenkomt met de dagelijkse werkpraktijken door respondenten verschillend wordt ervaren. Omdat de missie/visie nog niet expliciet is gemaakt, ontbreekt het volgens veel respondenten aan een duidelijke richting, waardoor het voor hen lastig is om de missie/visie in de praktijk te brengen. De resultaten laten zien dat sommige medewerkers vinden dat topmanagement zich nog te weinig committeert aan de missie/visie. Ook ontbreekt het voor veel medewerkers aan concrete handvatten en doelen, en aan communicatie richting sommige medewerkers. De beperkte overeenkomst tussen de missie/visie op sociale incasso en de werkpraktijk maakt het voor veel respondenten lastig om de missie/visie uit te dragen.

### **5.3 Inspelen op behoefte aan concrete doelen, communicatie en betrokkenheid**

De resultaten laten zien dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkere richtlijnen, werkinstructies en coaching van managers, om sociale incasso in de praktijk te kunnen uitdragen. Daarbij laten de resultaten zien dat respondenten denken dat de ontwikkeling van een missie/visie hieraan kan bijdragen, mits deze praktisch wordt gemaakt door het stellen van concrete doelen,

richtlijnen en werkinstructies, en sturing hierop vanuit managers. Hierbij wordt door sommige respondenten benadrukt dat managers kunnen benadrukken dat medewerkers van richtlijnen mogen afwijken als ze dit nodig achten, omdat medewerkers hiervoor voldoende expertise hebben. Ook blijkt uit de resultaten dat er bij sommige medewerkers behoefte is aan meer communicatie over de missie/visie. Medewerkers kunnen beter worden bereikt en betrokken bij het gesprek over sociale incasso als gebruik wordt gemaakt van verschillende communicatiekanalen en -manieren. Ook tussen teams kan meer en vaker informatie en kennis worden uitgewisseld over het werken met sociale incasso, blijkt uit de resultaten. Wanneer managers hierop inzetten kan dit het draagvlak onder medewerkers bevorderen. Volgens respondenten kunnen managers hierop inzetten door medewerkers te steunen en inhoudelijk te sturen. Meer sturing, richtlijnen en werkinstructies kunnen wel de vrijheid van medewerkers bedreigen, wat een dilemma kan vormen voor managers. De resultaten laten zien dat het volgens medewerkers belangrijk is dat meer sturing en het behoud van vrijheid naast elkaar kunnen bestaan. Tot slot vormt de weerstand van sommige medewerkers richting de veranderingen op het gebied van sociale incasso een obstakel voor sturing op draagvlak. Juist deze medewerkers betrekken bij de ontwikkeling van de missie/visie en de communicatie over sociale incasso is van groot belang volgens de respondenten.

De resultaten laten een behoefte van medewerkers zien aan een missie/visie op sociale incasso die praktisch wordt gemaakt door middel van concrete doelen, duidelijke richtlijnen, werkinstructies en begeleiding. In het theoretisch kader is beschreven dat managers specifieke doelen kunnen stellen aan een missie/visie, waardoor deze praktischer en relevanter wordt voor medewerkers. Deze actie kan het draagvlak vergroten (Williams et al., 2014) en sluit aan bij de behoefte van de respondenten. Daarbij laten de resultaten zien dat sturing hierop niet ten koste mag gaan van de handelingsvrijheid van medewerkers, maar dat meer begeleiding wel wordt gewenst. Het leiderschap van managers hangt samen met de manier van sturen van managers. Transactionele leiders sturen met behulp van concrete doelen en richtlijnen en kunnen medewerkers daarmee veel duidelijkheid bieden. Transformationele leiders gedragen zich als rolmodel en inspireren medewerkers, waardoor medewerkers zich kunnen identificeren met de missie/visie. Deze stijlen kunnen elkaar goed aanvullen (Holten & Brenner, 2015). De resultaten laten zien dat er behoefte is aan zowel concretisering en duidelijkheid, als aan het toejuichen van de vrijheid van medewerkers. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers zich ondersteund voelen wanneer ze de missie/visie op sociale incasso in praktijk brengen (Holten & Brenner, 2015; Jensen et al., 2018).

Verder laten de resultaten zien dat er behoefte is aan meer communicatie over de missie/visie op sociale incasso richting medewerkers. Dit vraagt van managers dat ze meer communiceren over de missie/visie en vormt daarmee een uitdaging op het gebied van leiderschap van managers. Transformationele leiders zorgen ervoor dat medewerkers de missie/visie goed begrijpen en erdoor geïnspireerd raken, door gebruik te maken van communicatie. De resultaten laten zien dat hier verschillende informatiekanalen en -manieren voor gebruikt kunnen worden. In het theoretisch kader wordt het belang van het gebruiken van meerdere communicatiekanalen onderstreept (Jensen et al., 2018), omdat het ervoor kan zorgen dat meer medewerkers persoonlijke voordelen gaan inzien van verandering (Sonenshein & Dholakia, 2012), zoals de ontwikkeling van een missie/visie. Managers kunnen medewerkers overtuigen van de congruentie tussen eigen normen, waarden en overtuigingen, en de verandering (Hamdani, 2018) en onzekerheid wegnemen (Vuuren & Elving, 2006). De resultaten laten zien dat sommige medewerkers van Vattenfall nog overtuigd moeten worden van de congruentie tussen persoonlijke normen, waarden en overtuigingen, en de missie/visie op sociale incasso. Managers kunnen hier volgens respondenten op inzetten en zo het draagvlak voor de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso bevorderen.

Door medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van een missie/visie wordt de verbondenheid van medewerkers tot de missie/visie vergroot (Kopaneva, 2019; Williams et al., 2014).

De resultaten laten zien dat de betrokkenheid bij het gesprek over sociale incasso door veel respondenten als laag wordt ervaren. Uit de interviews is af te leiden dat meerdere medewerkers zich beperkt verbonden voelen met de missie/visie. Dit gevoel van verbondenheid kan volgens sommige respondenten worden vergroot wanneer managers medewerkers betrekken bij het gesprek over de ontwikkeling van een expliciete missie/visie op sociale incasso. De resultaten laten ook de behoefte van medewerkers zien om betrokken te worden bij dit gesprek, zodat het onderwerp relevant voor ze blijft. Dit vraagt van managers om medewerkers actief te betrekken, zodat het gevoel van eigenaarschap van en congruentie met de missie/visie wordt vergroot (Kopaneva & Sias, 2015). Dit kan het draagvlak voor de missie/visie op sociale incasso bevorderen.

Samenvattend laten de resultaten zien dat veel respondenten behoefte hebben aan duidelijke doelen op het gebied van sociale incasso. Als managers het draagvlak willen bevorderen, kunnen ze de missie/visie gebruiken om praktische doelstellingen te maken. Ook kunnen managers zich als transformationele leiders opstellen door zich als voorbeeld te gedragen en medewerkers aan te moedigen de missie/visie eigen te maken. Dit stelt medewerkers in staat om maatwerk te leveren, waarbij ze zich ondersteund kunnen voelen door hun manager. Ook laten de resultaten zien dat er volgens sommige medewerkers meer gecommuniceerd kan worden over sociale incasso, via meerdere kanalen. Managers kunnen de communicatie gebruiken om medewerkers te inspireren en de missie/visie uit te leggen, waardoor congruentie kan ontstaan tussen normen en waarden van medewerkers en de missie/visie. Tot slot laten de resultaten zien dat veel medewerkers zich weinig betrokken voelen bij het gesprek over de missie/visie en zich weinig verbonden voelen met de missie/visie. Managers kunnen medewerkers betrekken bij de ontwikkeling van een expliciete missie/visie op sociale incasso, zodat gevoelens van verbondenheid, eigenaarschap, congruentie en waardering bij medewerkers vergroten. De behoeften van respondenten biedt managers de uitdaging het draagvlak voor de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso te bevorderen.

#### **5.4 Voornaamste inzichten van de analyse**

De belangrijkste opbrengst uit het eerste thema is dat de resultaten laten zien dat de meeste respondenten zich kunnen vereenzelvigen met de missie/visie op sociale incasso. Er is bij deze medewerkers sprake van congruentie tussen de normen, waarden en overtuigingen van henzelf en die zij toekennen aan de organisatie enerzijds, en anderzijds de positieve betekenissen die zij geven aan de missie/visie op sociale incasso. Andersom zijn een aantal respondenten minder positief. Deze medewerkers kunnen zich minder vereenzelvigen, waardoor congruentie ontbreekt. De analyse van het tweede thema heeft laten zien dat het draagvlak in de praktijk zonder duidelijke richting lastig te realiseren is voor Vattenfall. De resultaten pleiten voor een missie/visie die richting biedt. Daarbij laten de resultaten zien dat het voor veel medewerkers lastig is om de missie/visie op sociale incasso uit te dragen, omdat er voor deze medewerkers beperkte overeenkomst is tussen de missie/visie en de werkpraktijk. Uit de resultaten blijkt de missie/visie nog niet resulteert in concrete doelen en duidelijke richtlijnen. Het voornaamste inzicht uit de analyse van het derde thema is dat medewerkers betrokken willen worden bij het gesprek over en de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso. De resultaten laten zien dat medewerkers van managers verlangen hierbij actief te worden betrokken, zodat het gevoel van eigenaarschap van en congruentie met de missie/visie wordt vergroot.



## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk formuleer ik een antwoord op de drie deelvragen en de centrale vraag van dit onderzoek. Op basis van de voorgaande hoofdstukken ben ik tot deze beantwoording gekomen. In het eerste hoofdstuk heb ik aan de hand van de probleemstelling en de doelstellingen de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd. Draagvlak voor de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall is geproblematiseerd. Hierdoor is het mijn doel geworden inzichten te verschaffen in het draagvlak onder medewerkers, en om met deze inzichten tot een advies te komen. Vervolgens heb ik in het theoretisch kader de centrale concepten uit de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, zoals betekenisgeving, vereenzelviging, draagvlak, missie/visie, leiderschap, communicatie en betrokkenheid met behulp van de literatuur uiteengezet. Deze uiteenzetting heeft mij kaders geboden waarmee ik documenten over sociale incasso bij Vattenfall ben gaan bestuderen en de interviews met medewerkers ben gaan vormgeven. In het methode hoofdstuk heb ik laten zien hoe ik mijn onderzoeksvragen heb willen beantwoorden met de kwalitatieve onderzoeksmethoden documentanalyse, interview en focusgroep. De opbrengsten van het onderzoek zijn in de resultaten beschreven aan de hand van drie thema's. Binnen het eerste thema heb ik de betekenissen van sociale incasso bij Vattenfall beschreven en ben ik ingegaan op de vereenzelviging van medewerkers met de missie/visie op sociale incasso. Het tweede thema omvat een beschrijving van de rol van de missie/visie op sociale incasso binnen de huidige werkpraktijken. In het derde thema heb ik beschreven wat medewerkers nodig hebben om de missie/visie een grotere rol te laten spelen binnen hun werkpraktijk, en welke mogelijkheden en obstakels dit biedt voor sturing van managers. Deze thema's zijn in het analysehoofdstuk naast de literatuur uit het theoretisch kader gehouden. Uit de analyse is naar voren gekomen dat vereenzelviging en congruentie voorwaarden zijn voor positieve betekenisgeving van medewerkers van Vattenfall. Ook blijkt dat het voor draagvlak in de praktijk ontbreekt aan een expliciete missie/visie en communicatie. Tot slot is naar voren gekomen dat behoeften van medewerkers van Vattenfall mogelijkheden biedt om te sturen op draagvlak voor de missie/visie, via het stellen van concrete doelen en door medewerkers te betrekken. Aan de hand van deze inzichten kan ik de onderzoeksvragen beantwoorden.

### 6.1 Deelvraag een: positieve betekenisgeving door vereenzelviging met missie/visie

De eerste deelvraag is: *“Welke betekenissen geven medewerkers aan de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall?”* Het onderzoek heeft uitgewezen dat de betekenissen die veel medewerkers geven aan de missie/visie op sociale incasso lijken op de betekenissen die in documenten hieraan wordt gegeven. Deze betekenissen omvatten het helpen van kwetsbare klanten met schulden, een persoonlijke aanpak die zorgt voor maatwerk, binnen grenzen die het organisatiebelang dienen. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers verschillende betekenissen geven aan de missie/visie op sociale incasso. Veel medewerkers geven een positieve betekenis, terwijl anderen sceptisch en minder positief zijn. De positieve betekenissen die medewerkers geven aan de missie/visie op sociale incasso lijken nauw samen te hangen met de hoge mate waarin deze medewerkers zich ermee kunnen vereenzelvigen. Uit het onderzoek komt voort dat medewerkers zich met de missie/visie kunnen vereenzelvigen wanneer er sprake is van congruentie tussen normen, waarden en overtuigingen van henzelf en de organisatie enerzijds en anderzijds de betekenissen die zij geven aan de missie/visie op sociale incasso. Dergelijke persoonlijke waarden zijn het zien van de mens achter een schuld en zorg willen dragen. Waarden die aan de organisatie worden toegekend zijn klantvriendelijkheid en duurzaamheid. Het onderzoek heeft daarbij uitgewezen dat sommige medewerkers zich minder kunnen vereenzelvigen met de missie/visie. Deze medewerkers zijn bijvoorbeeld overtuigd van eigen oordelen, als gevolg van oude manieren van denken en werken. Zij geven minder positieve betekenissen aan de missie/visie. Het geven van positieve betekenissen door

medewerkers aan de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall is een belangrijke voorwaarde voor het draagvlak van deze missie/visie.

### **6.2 Deelvraag twee: rol van de missie/visie in de praktijk verschilt tussen medewerkers**

De tweede deelvraag luidt: *“Welke rol speelt de missie/visie op sociale incasso in de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers?”* Het onderzoek heeft uitgewezen dat sociale incasso op meerdere manieren in de praktijk wordt gebracht. Dit omvat het helpen van klanten met betalingsregelingen, uitstel van betalen en verwijzen naar schuldhulpverlening, en het meedenken over de beste oplossing voor de klant. De mate waarin de missie/visie een rol speelt in de werkpraktijk verschilt tussen medewerkers. Het ontbreekt voor veel medewerkers aan een duidelijke richting op het gebied van sociale incasso, omdat de missie/visie nog niet expliciet is gemaakt. Hierdoor is het lastig de missie/visie in praktijk te brengen en verschillen de manieren waarop medewerkers te werk gaan. Het onderzoek heeft laten zien dat sociale incasso voor meerdere medewerkers een beperkte rol speelt in de werkpraktijk, omdat medewerkers het commitment van topmanagement niet altijd als voldoende wordt ervaren, er te weinig praktische richtlijnen zijn en trainingen geen aandacht aan sociale incasso besteden. Ook wijst het onderzoek uit dat de communicatie over de missie/visie op sociale incasso verschillend wordt ervaren. De medewerkers die veel communicatie ervaren vinden sociale incasso belangrijk. Toch ervaren veel medewerkers de communicatie als beperkt of afwezig, waardoor de missie/visie op sociale incasso simpelweg geen onderwerp is binnen de dagelijkse werkpraktijk van deze medewerkers.

### **6.3 Deelvraag drie: inspelen op de behoefte van medewerkers bevordert het draagvlak**

De derde deelvraag is: *“Hoe kan het management het draagvlak onder medewerkers voor de missie/visie op sociale incasso bevorderen?”* Het onderzoek heeft laten zien dat veel medewerkers behoefte hebben aan duidelijkere richtlijnen en werkinstructies, concrete doelen, en coaching van managers, om de missie/visie op sociale incasso in de praktijk te kunnen uitdragen. Management kan hierop inspelen door een expliciete missie/visie te ontwikkelen en deze te vertalen naar concrete en praktische doelstellingen. Het doel hiervan is om medewerkers zich meer te laten gedragen langs de lijnen die de missie/visie beoogd. Het is hierbij belangrijk dat managers transactioneel sturen op de doelstellingen, maar ook op een transformationele manier medewerkers leiden. Transformationele leiders kunnen medewerkers inspireren hun gedrag te veranderen, waardoor de werkpraktijk dichter bij de missie/visie komt te liggen. Door als manager meer te communiceren over de missie/visie kan sociale incasso een grotere rol krijgen in de werkpraktijk van medewerkers. Het onderzoek heeft uitgewezen dat managers zich hierbij kunnen richten op het uitleggen van de missie/visie en zoeken naar congruentie met de waarden van medewerkers. Verder wijst het onderzoek uit dat medewerkers graag meer betrokken worden bij het gesprek over de missie/visie, zodat ze zich meer verbonden voelen en eigenaarschap ervaren. Ook bij de ontwikkeling van een expliciete missie/visie op sociale incasso is het belangrijk medewerkers te betrekken. Daarmee kunnen managers het draagvlak voor de missie/visie bevorderen.

### **6.4 Centrale onderzoeksvraag:**

De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Hoe kan Vattenfall een organisatiemissie/-visie op sociale incasso ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers?”* Het onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de ambitie van het management door inzicht te verschaffen in het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso, waaruit mogelijkheden om het draagvlak te bevorderen naar voren zijn gekomen. Het onderzoek heeft uitgewezen dat het draagvlak onder medewerkers voor een missie/visie uit tenminste twee onderdelen bestaat. Ten eerste is het van belang dat medewerkers een positieve betekenis geven aan de missie/visie. Ten tweede moet de missie/visie een rol spelen in

de werkpraktijk van medewerkers. Als aan deze voorwaarden wordt voldaan, ervaren medewerkers de missie/visie als iets positiefs én zorgt de missie/visie ervoor dat medewerkers zich gaan gedragen in lijn met de missie/visie. Bij Vattenfall geven veel medewerkers positieve betekenissen aan de missie/visie op sociale incasso, wat nauw lijkt samen te hangen met het kunnen vereenzelvigen met de missie/visie. Echter is de rol van de missie/visie in de werkpraktijk van medewerkers nog beperkt. Het ontwikkelen van een expliciete missie/visie op sociale incasso kan ertoe leiden dat deze rol groter wordt, mits het ontwikkelproces bepaalde belangrijke elementen bevat. Als het management van Vattenfall de werkpraktijk van medewerkers dichterbij de missie/visie wil brengen, is het van belang om medewerkers te betrekken bij het ontwikkelproces, zodat medewerkers zich gehoord, begrepen en betrokken voelen, en eigenaarschap ervaren. Dit onderzoek wijst uit dat medewerkers het belang van gehoord, begrepen en betrokken voelen onderstrepen. Daarbij laat het onderzoek zien dat medewerkers het belangrijk vinden dat de ontwikkelde missie/visie wordt vertaald naar concrete en praktische doelen. Deze acties vragen om een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap bij Vattenfall dat inspeelt op de behoeften van medewerkers. Zo kan Vattenfall een missie/visie op sociale incasso ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers.

## 7. Discussie

In dit hoofdstuk stel ik mijn onderzoek ter discussie. Ik begin dit hoofdstuk met een beschrijving van de betekenissen van de inzichten voor het academisch debat over draagvlak voor organisatieverandering, binnen de context van organisatiemissie/-visie. Vervolgens beschrijf ik de beperkingen van dit onderzoek. Daarna volgen aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Ik sluit het hoofdstuk af met een reflectie op mijn onderzoeksproces.

### 7.1 Betekenissen van de bevindingen voor het academisch debat over draagvlak

Dit onderzoek bij Vattenfall heeft uitgewezen dat het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie vraagt om positieve betekenisgeving van medewerkers. Management kan voorwaarden creëren waardoor medewerkers zich vereenzelvigen met en positieve betekenis geven aan de missie/visie. Medewerkers moeten in de praktijk ervaren dat het management de missie/visie vertaalt naar concrete doelstellingen, medewerkers betrokken worden en er gecommuniceerd wordt over de missie/visie. Hierdoor kan de missie/visie een rol gaan spelen binnen de werkpraktijk van medewerkers. Dit is een van de belangrijkste opbrengsten van het onderzoek.

In de literatuur over organisatieverandering wordt draagvlak onder medewerkers als vereiste bestempeld voor verandering (Choi, 2011; Li et al., 2021). Ook het succes van een missie/visie is hiervan afhankelijk (Slatten et al., 2021). In de wetenschappelijke literatuur bestaan verschillende definities van draagvlak. In mijn onderzoek heb ik draagvlak in het theoretisch kader gedefinieerd als zowel cognitief-emotionele houdingen als gedragingen van een collectief. Dit betekent dat medewerkers positieve betekenis moeten toekennen aan verandering (Sonenshein & Dholakia, 2012) én vervolgens hun gedrag in lijn met de verandering moeten aanpassen (Onyeneke & Abe, 2021).

Onbewust heb ik op basis van de bestudeerde literatuur de aanname gedaan dat draagvlak betekent dat 'alle neuzen dezelfde kant op staan' (Heyden et al., 2017; Onyeneke & Abe, 2021). In het geval van een top-down geplande organisatieverandering lijkt dit ook de definities die verandermanagers hanteren. Voor dit type organisatieverandering is het voor managers van belang dat medewerkers zo homogeen mogelijk meebewegen met de voorgeschreven richting. Mijn onderzoek biedt een ander perspectief op draagvlak. Dit perspectief is bruikbaar wanneer management het draagvlak wil bevorderen. Het bestuderen van de casus bij Vattenfall heeft laten zien dat het bevorderen van draagvlak een proces is waarbij rekening gehouden moet worden met heterogene werkpraktijken en medewerkers. Draagvlak gaat hier veel meer over het zoeken naar aansluiting bij deze heterogeniteit, dan het sturen op homogeniteit. Draagvlak is daarbij niet maakbaar, maar omvat het inrichten van een proces, waarbij het gesprek met elkaar wordt aangegaan en kaders worden gesteld. Managers faciliteren dit proces door uitgebreid te communiceren over de ontwikkeling van de missie/visie en medewerkers bij het proces te betrekken. Niet alle medewerkers kunnen de missie/visie op dezelfde manier toepassen binnen hun dagelijkse werkwijzen. Vanuit een managementperspectief gaat het erom medewerkers te laten veranderen richting de missie/visie, waarbij er naar aansluiting wordt gezocht bij de unieke werkwijzen van de medewerkers. Dit wordt bevestigd door mijn onderzoek. Managers kunnen hierop inzetten door de missie/visie concreet te maken voor medewerkers, met behulp van doelen en richtlijnen die aansluiten bij deze werkwijzen (Alegre et al., 2018; Williams et al., 2014). Zo kunnen managers de verandering van het gedrag van medewerkers richting de missie/visie bevorderen.

### 7.2 Beperkingen

Mijn onderzoek kent enkele beperkingen die ik kort wil bespreken. De eerste beperking van dit onderzoek is het aantal respondenten (N=15) die hebben deelgenomen. Ik heb eerder in dit onderzoek beschreven dat draagvlak gaat over het collectief en zojuist heb ik beargumenteerd dat

het rekening houden met heterogeniteit belangrijk is. Hiervoor is het belangrijk om rekening te houden met alle betrokken medewerkers. Nu kent Vattenfall meer dan 300 medewerkers die met incasso te maken hebben. Aan de hand van mijn onderzoek kan ik daarom geen stellige uitspraken doen over het draagvlak onder de medewerkers van Vattenfall. Ik kan alleen uitspraken doen over het draagvlak onder de 15 respondenten die ik heb geïnterviewd. Wel heb ik geprobeerd om de variatie van de doelgroep te dekken door bij de selectie van respondenten te vragen naar medewerkers die verschillen in opvattingen over sociale incasso (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De mate waarin het onderzoeksresultaat generaliseerbaar is naar andere contexten is door het single case study design van het onderzoek ook een beperking. Wel heeft het onderzoek praktische inzichten opgeleverd. Ook heb ik in verschillende hoofdstukken en door de tekst heen aandacht besteed aan de context van de casus, waardoor de lezer kan beoordelen of inzichten toepasbaar kunnen zijn binnen andere contexten (Given, 2008; Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Een andere beperking van dit onderzoek is de afbakening die ik heb gekozen. Vattenfall maakt namelijk ook gebruik van externe partijen in het incassoproces. Een gedeelte van het werk van de klantenservice wordt uitgevoerd door een externe partij. Ook voert een extern incassobureau bepaalde acties uit binnen het incassoproces van Vattenfall. Externe medewerkers zijn daarmee deels verantwoordelijk voor het tot uitvoering brengen van de missie/visie op sociale incasso. Een van de respondenten die ik heb geïnterviewd merkte op dat het veel moeilijker is om deze medewerkers te bereiken met deze missie/visie. Dit vormt vermoedelijk een extra obstakel voor het draagvlak, maar het perspectief van deze externe medewerkers ontbreekt. In het kader van de haalbaarheid van mijn onderzoek heb ik deze externe medewerkers niet opgenomen in de doelgroep van dit onderzoek en mij gefocust op het interne perspectief.

### **7.3 Suggesties voor vervolgonderzoek**

Met dit onderzoek heb ik mijn onderzoeksvraag beantwoord, maar zijn ook nieuwe vragen ontstaan. Deze vragen kunnen aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. Ten eerste kan vervolgonderzoek zich richten op de gevolgen van de ontwikkeling van een missie/visie waar medewerkers actief bij worden betrokken op het draagvlak voor de missie/visie. Het draagvlak betekent hier de mate waarin deze medewerkers zich vereenzelvigen met en positieve betekenis geven aan de missie/visie, en de mate waarin de ontwikkelde missie/visie een rol speelt in de werkpraktijken van deze medewerkers. Dit kan op verschillende manieren worden aangepakt. Zo zou een longitudinaal onderzoek inzicht kunnen bieden in de veranderingen die medewerkers doormaken tijdens het ontwikkelproces en de implicaties die deze veranderingen hebben op het draagvlak. Hierbij zou gebruik gemaakt kunnen worden van een onderzoeksmethode waarbij respondenten een dagboek bijhouden (Janssens et al., 2018) waarin betekenissen die medewerkers geven aan de ontwikkeling van de missie/visie worden opgeschreven. Daarnaast kunnen interviews en observaties de invloed van de ontwikkeling op de werkpraktijk gedurende het proces inzichtelijk maken.

Een nadeel van longitudinaal onderzoek is dat het vaak tijdsintensief en duur is. Een misschien haalbaardere suggestie voor vervolgonderzoek is een evaluatie na afloop van het ontwikkelen van een organisatiemissie/-visie. Waar mijn onderzoek gericht is het draagvlak voorafgaand aan een ontwikkeling, kan vervolgonderzoek richten op het draagvlak na afloop van een ontwikkeling. Dergelijk onderzoek kan inzichten bieden in de impact van de ontwikkelde expliciete missie/visie op medewerkers, vanuit een draagvlak perspectief.

Tot slot kan vervolgonderzoek worden gedaan naar het draagvlak voor organisatieverandering binnen andere contexten. De manier waarop draagvlak binnen dit onderzoek is belicht kan verder worden onderzocht. Gaat het bevorderen van draagvlak binnen andere contexten ook over het zoeken naar aansluiting bij heterogene werkpraktijken, in plaats van het streven naar alle neuzen dezelfde kant op krijgen? Binnen mijn onderzoek is de verandering die

centraal staat, de ontwikkeling van een missie/visie, gericht op sociale duurzaamheid. Wanneer een verandering gericht is op bijvoorbeeld winstmaximalisatie kan dit een andere uitwerking hebben op het draagvlak onder medewerkers. Daarnaast is Vattenfall een grote organisatie, wat de relatie tussen de missie/visie en het draagvlak op een bepaalde manier beïnvloed. Een onderzoek naar het beschreven type draagvlak voor verandering binnen een kleinere organisatie kan tot aanvullende inzichten leiden en vergelijkingsmateriaal bieden.

#### **7.4 Reflectie op het onderzoeksproces**

Voordat ik begon met de uitvoering van dit onderzoek heb ik een aantal doelstellingen geformuleerd die ik met dit onderzoek wilde bereiken. De theoretische doelstelling die ik heb geformuleerd was om met behulp van een casestudie inzicht te geven in het theoretisch concept draagvlak onder medewerkers, voor de ontwikkeling van een missie/visie. Ik heb dit doel behaald, omdat ik met behulp van empirische inzichten en theoretische duiding het concept draagvlak op een unieke manier heb belicht. Door te kijken naar het draagvlak onder medewerkers voor de ontwikkeling van een organisatiemissie/-visie zijn nieuwe theoretische inzichten ontstaan. Daarmee heb ik een bijdrage kunnen leveren aan het academisch debat over draagvlak.

Naast een theoretische doelstelling heb ik enkele praktische doelstellingen geformuleerd aan het begin van mijn onderzoeksproces. Ten eerste wilde ik inzicht genereren in het draagvlak onder medewerkers van Vattenfall voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso. Hiermee heb wilde ik bijdragen aan de ambitie van het management om een missie/visie op sociale incasso te ontwikkelen met draagvlak onder medewerkers. Dit inzicht wilde ik genereren door de stem van medewerkers te laten horen in het gesprek over sociale incasso binnen Vattenfall. Ik heb aan deze doelstelling voldaan door een beschrijving van de ervaringen, motieven, overwegingen en argumenten van de respondenten op te nemen in deze verslaglegging van mijn onderzoek. Door de stem van medewerkers te laten horen is het draagvlak voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall inzichtelijker geworden voor het management.

De tweede praktische doelstelling was het genereren van inzicht in en verklaren van organisatiefactoren die het bevorderen van het draagvlak onder medewerkers bemoeilijken. Hierbij wilde ik inzicht bieden in de verschillen in opvattingen over sociale incasso tussen medewerkers. Dit heb ik gedaan door in de uitgebreide beschrijving van de ervaringen, motieven, overwegingen en argumenten van de respondenten aandacht te besteden aan de verschillen tussen medewerkers. Dit heeft inzicht geboden in de obstakels voor het bevorderen van het draagvlak, waarbij ik met behulp van de literatuur verklaringen en mogelijke oplossingen heb geboden.

De derde praktische doelstelling was het gebruiken van de inzichten om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall in de vorm van een adviesproduct. Daarmee wil ik het management helpen om Vattenfall te sturen richting een gedragen sociale incassopraktijk. Ik heb aan deze doelstelling voldaan door een adviesproduct te ontwikkelen. Het advies is te lezen in hoofdstuk 8. Ik hoop hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan de verbetering van de dienstverlening van Vattenfall, met een positief maatschappelijke impact als gevolg.

## 8. Advies voor Vattenfall

Uit het onderzoek volgt een praktisch advies voor het management van Vattenfall, gericht op het ontwikkelen van de missie/visie op sociale incasso met draagvlak onder medewerkers. Het advies is opgedeeld in drie thema's. De kern van het advies is ook verwerkt tot een informatieve poster, te vinden in Bijlage F.

### 8.1 Betrek medewerkers bij de ontwikkeling van de missie/visie op sociale incasso

Door medewerkers te betrekken bij het ontwikkelproces ervaren ze meer eigenaarschap, verantwoordelijkheid en betrokkenheid, voelen ze zich gezien en gehoord, en begrijpen ze de missie/visie beter. Hierdoor kunnen medewerkers zich beter identificeren met de missie/visie op sociale incasso. Dit heeft een positieve uitwerking op het draagvlak (Kopaneva, 2019; Williams et al., 2014). Medewerkers betrekken bij de ontwikkeling kan bijvoorbeeld door er tijdens een teamoverleg gezamenlijk aan te werken. Het teamoverleg zou kunnen beginnen met een gesprek over het doel van sociale incasso bij Vattenfall. Vervolgens schrijven medewerkers zelfstandig in een aantal steekwoorden op wat het doel van sociale incasso bij Vattenfall is. Alle steekwoorden worden vervolgens gezamenlijk besproken en samengevoegd tot een aantal centrale thema's. Zo ontstaat er per team een soort concept missie/visie. Deze concepten kunnen wederom worden samengevoegd tot één concept missie/visie. Dit concept kan worden gedeeld en nogmaals worden besproken binnen de teams. Medewerkers kunnen feedback geven en managers kunnen de aansluiting met het resultaat van het vorige teamoverleg benadrukken. Zo kan ervoor worden gezorgd dat medewerkers zich identificeren met de missie/visie op sociale incasso en daarom sociale incasso ook gaan uitdragen. Het kan bij dit gedeelde ontwikkelproces van meerwaarde zijn om ook andere stakeholders te betrekken, zoals schuldhulpverlening, incassopartners en klanten. Hierdoor kan de missie/visie ook aansluiten bij een nog grotere groep stakeholders.

### 8.2 Maak de missie/visie op sociale incasso concreet voor medewerkers

Medewerkers zijn op zoek naar aansluiting van de missie/visie op sociale incasso bij hun dagelijkse werkpraktijk. Deze aansluiting komt deels voort uit de gezamenlijke ontwikkeling van de missie/visie. Daarbij is het van belang om de missie/visie te vertalen naar concrete doelstellingen (Alegre et al., 2018). Hiervoor kan worden gekeken naar de huidige KPI's op de 'moeiteloze klantervaring' en de 'goed geholpen garantie'. Deze prestatie indicatoren zijn 'sociaal' en relevant voor medewerkers, waardoor het onderwerp blijft hangen. Andere suggesties voor KPI's op sociale incasso zijn:

- % oplossing gevonden bij eerste contactmoment (first time right)
- % extra kosten voorkomen (oplossing gevonden voordat er extra kosten bijkomen)
- % terugbel afspraak gemaakt (om te kijken of het de klant nog steeds lukt te betalen)
- % succesvolle doorverwijzingen naar schuldhulpverlening
- % kosten kunnen verlagen (lager tarief contract, besparingstips, etc.)

Verder is het van belang dat sociale incasso expliciet onderdeel wordt van werkinstructies, richtlijnen, training en opleiding, en dat medewerkers de missie/visie op sociale incasso hierin herkennen. Hierin kan worden benoemd hoe een medewerker sociaal incasseert, bijvoorbeeld door bij klanten met betaalproblemen door te vragen naar de achterliggende oorzaken en hierbij een passende oplossing te zoeken. Ook kan worden benoemd dat autonomie van medewerkers essentieel is voor maatwerk. Managers kunnen vervolgens gericht sturen op deze concrete onderdelen van de missie/visie. Verder is het belangrijk dat de missie/visie op sociale incasso kan meebewegen met Vattenfall en de context van de organisatie. Zo blijft de missie/visie actueel en relevant voor medewerkers.

### **8.3 Communiceer de missie/visie op sociale incasso nog meer naar medewerkers**

Sociale incasso kan meer onder de aandacht worden gebracht bij medewerkers, via verschillende communicatiekanalen. Denk hierbij aan informatie en verhalen op het intranet, Jammer, MS Teams, in teammails, e-trainingen, Voice of the Podcustomer, Vattenfall Studio, etc. In verhalen kan meer aandacht worden besteed aan het klantperspectief. Verhalen van klanten met schulden bij Vattenfall kunnen meer bewustzijn en aandacht voor sociale incasso creëren. Ook kan sociale incasso vaker op de agenda worden gezet binnen teamoverleg, zeker bij de uitvoerende teams (zoals de klantenservice). Hierdoor wordt sociale incasso een onderwerp van gesprek binnen teams, waardoor het meer kan gaan leven binnen Vattenfall. Verder kunnen feedbackloops tussen teams beter worden georganiseerd, zodat medewerkers gehoord worden en inspraak hebben, waarmee informatie om mee te verbeteren wordt opgehaald. Dit vergroot de aansluiting tussen verschillende werkpraktijken, waardoor verschillende teams aan hetzelfde doel blijven werken. In bilaterale gesprekken kunnen managers aan medewerkers vragen wat ze nodig hebben om sociale incasso onderdeel te maken van hun werkzaamheden. De manager kan in deze gesprekken onzekerheid wegnemen bij medewerkers die weerstand bieden, door te zoeken naar aansluiting tussen de missie/visie en de werkpraktijk van deze medewerkers.



## Literatuur

- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In: Newcomer, K. E., Hatry, H. P., & Wholey, J. S. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (4th ed.). Jossey-Bass
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456–473.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 36(6), 823–853.
- Birt, L., Scott, S. E., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. M. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Bondt, de, H., Mangnus, M., & Middelkoop, van, M. (2024). De energierekening januari 2024. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/diversen/2024/de-energierekening-januari-2024>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford university press.
- Burnes, B., & Jackson, P. J. (2011). Success and Failure in Organizational Change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality and Quantity*, 56(3), 1391–1412.
- Cady, S.H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., & Brodke, M. (2011). Mission, vision and values: What do they say? *Organization Development Journal*. 29(1), 63-78.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023). *Armoede en sociale uitsluiting 2023*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://dashboards.cbs.nl/v5/SchuldenproblematiekInBeeld/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). *Schuldenproblematiek in beeld*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://dashboards.cbs.nl/v5/SchuldenproblematiekInBeeld/>

- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management, 50*(4), 479–500.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management, 13*.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(1), 39–56.
- Europese Commissie. (z.d.). *EU-maatregelen om de energiecrisis aan te pakken*. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/eu-action-address-energy-crisis\\_nl](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/eu-action-address-energy-crisis_nl)
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. New York: Quorum Books.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433–448.
- Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage.
- Gurley, D. K., Peters, G., Collins, L., & Fifolt, M. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change, 16*(2), 217–242.
- Hamdani, M. R. (2018). Learning how to be a transformational leader through a skill-building, role-play exercise. *International Journal of Management Education, 16*(1), 26–36.
- Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management, 29*(6), 903–916.
- Heyden, M. L., Fourné, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for Employee support. *Journal of Management Studies, 54*(7), 961–985.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *The Academy of Management Journal, 54*(4), 779–796.
- Holten, A., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(1), 2–16.
- Janssens, K. A. M., Bos, E. H., Rosmalen, J. G. M., Wichers, M. C., & Riese, H. (2018). A qualitative approach to guide choices for designing a diary study. *BMC Medical Research Methodology, 18*(1), 1–12.

- Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350–361.
- Kopaneva, I. (2019). Left in the dust: employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122–145.
- Kopaneva, I., & Sias, P. M. (2015). Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 358-384.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (2015). Mission statements and corporate identity. In Wilson, E. J., Hair, Jr., & Joseph, F. (Eds.). *Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) annual conference* (145–148). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Li, J., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.
- Lin, Y. H. (2012). Knowledge brokering for transference to the pilot's safety behavior. *Management Decision*, 50(7), 1326–1338
- Malbasic, I., Rey, C., & Posaric, N. (2018). Congruence Between Personal And Organizational Mission: The Role Of Balanced Organizational Values. *Economic Thought and Practice*, 27(2), 545-563
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & De Moraes, G. H. S. M. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Rae-revista De Administracao De Empresas*, 54(4), 358–369.
- Maxwell, J. A., (2008). Designing a Qualitative Study. In: Bickman, L., & Rog, D. J. (Reds.), *Sage Handbook of Applied Social Research Methods* (2nd ed.). Sage.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Mulder, P., Dalla Longa, F., Verstraten, P., Batenburg, A., & Maurik, van, R. (2023). *Energiearmoede in Nederland 2022*. TNO.
- Mullane, J.V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision*, 40(5), 448-455.
- Nibud. (2022). Nibud: betalingsproblemen stapelen zich op. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.nibud.nl/nieuws/nibud-betalingsproblemen-stapelen-zich-op/>
- Noodfonds Energie. (z.d.). Over het Noodfonds. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.noodfondsenergie.nl/about#:~:text=Het%20idee%20kwam%20van%20Schuldenlab,2023%20was%20het%20Noodfonds%20open.>
- NOS. (2023, 11 mei). Verdubbeling betaalachterstanden door dure energie, prijsplafond biedt hoop. NOS. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://nos.nl/artikel/2474650-verdubbeling-betalachterstanden-door-dure-energie-prijsplafond-biedt-hoop>

- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organisational Change Management*, 34(2), 403–415.
- Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., & Levesque, D. A. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 28(4), 247–261.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational identity Threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Rolfe, P. (2011). Transformational Leadership Theory: What Every leader needs to know. *Nurse Leader*, 9(2), 54–57.
- Rolls, K., Kowal, D., Elliott, D., & Burrell, A. R. (2008). Building a statewide knowledge network for clinicians in intensive care units: Knowledge brokering and the NSW Intensive Care Coordination and Monitoring Unit (ICCMU). *Australian Critical Care*, 21(1), 29–37.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Sidhu, J. S. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? *European Management Journal*, 21(4), 439–446.
- Slåtten, T., Mutonyi, B. R., & Lien, G. (2021). Does organizational vision really matter? An empirical examination of factors related to organizational vision integration among hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21(483), 1-17.
- Sonenshein, S., & Dholakia, U. M. (2012). Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science*, 23(1), 1–23.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah: Erlbaum.
- Thomas, G. (2015). *How to do your case study* (2nd ed.). Sage.
- Van Vuuren, M., & Elving, W. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349–359.
- Vattenfall. (z.d.a). Energieleverancier Vattenfall. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.vattenfall.nl/>
- Vattenfall. (z.d.b). Betalingsregelingen: als in een keer betalen niet lukt. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.vattenfall.nl/klantenservice/betalingsregeling/>
- Vattenfall. (z.d.c). Over Vattenfall. Geraadpleegd op 23 mei 2024, van <https://www.vattenfall.nl/over-vattenfall/>

Volkskrant. (2023, 4 mei). Ook kleinere leveranciers rekenden billijke energieprijzen, zegt toezichthouder ACM. *Volkskrant*. Geraadpleegd op 2 maart 2024, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/ook-kleinere-leveranciers-rekenden-billijke-energieprijzen-zegt-toezichthouder-acm~b7891fc1/>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.

Williams, R. I., Morrell, D. L., & Mullane, J. V. (2014). Reinvigorating the mission statement through top management commitment. *Management Decision*, 52(3), 446–459.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage.

## Bijlagen

### A. Overzicht van de geanalyseerde documenten

Naam document	Auteur(s)
Just transition in Vattenfall	Management Vattenfall EU/NL & externe stakeholders
Argumentatie schuldenproblematiek intern	Martin Neef & Anne Korthals Altes
Vroegsignalering bij Vattenfall (interview)	Harald Bok & Martin Neef
Actieplan Energieleveranciers en NSR	NSR & meerdere energieleveranciers
Meetlat sociale incasso: terugkoppeling Vattenfall	Adviesbureau Purpose
Vattenfall annual and sustainability report 2022	Board of Directors Vattenfall
Our social responsibility	Website Vattenfall (Anne Korthals Altes)
Interview Martin Neef (Manager Betalen & Incasso, Vattenfall): 'Voor duurzaam creditmanagement is veel draagvlak nodig'	Marcel Wiedenbrugge & Martin Neef
Vattenfall klantenservice (over betalen)	Website Vattenfall

## B. Topiclijst

- **Persoonlijke definitie sociale incasso**
  - Definitie (algemeen vs. Vattenfall)
  
- **Draagvlak**
  - Persoonlijke mening sociale incasso
  - Draagvlak Vattenfall
  - Organisatiemissie/-visie sociale incasso
  - Vind je dat Vattenfall een missie/visie moet ontwikkelen op sociale incasso?
  
- **Voorwaarden voor draagvlak**
  - Wat maakt dat je (niet) achter sociale incasso staat?
  - Identiteit
    - Persoonlijke identiteit/opvattingen/waarden?
    - Identiteit Vattenfall?
  - Communicatie
    - Wat wordt gezegd/geschreven? Door wie? Op welke manier?
    - Heb je het gevoel dat je onderdeel bent van het gesprek?
    - Informatieverstrekking
  - Actie/handelen/gedrag
    - Beïnvloed sociale incasso de manier waarop je je werk uitvoert? Licht toe.
    - Incasseert Vattenfall sociaal?
    - Kan Missie/visie gedrag beïnvloeden?
  - Wat heb je/is er nodig om socialer te incasseren?
  
- **Dilemma's/spanningen**
  - Zijn er grenzen voor jou persoonlijk?
  - Beperkende/bevorderende werkprocessen
  - Afwegingen (medewerkers/managers): tijd/geld/beoordeling/strategie
  - Manier van beoordelen medewerkers (past dit bij sociale incasso?)
  
- **Sturing op draagvlak (medewerker vs. manager)**
  - Invloed leidinggevende / hoe stuur je als leidinggevende?
  - Invloed collega's / invloed team / verschil tussen teams
  - Change agents
  
- **Belangrijkste aspecten missie/visie op sociale incasso**
  - Wat niet?
  - Belangrijkste voorwaarde voor draagvlak

## C. Toestemmingsverklaring

### TOESTEMMINGSVERKLARING

voor deelname aan afstudeeronderzoek Bestuurs- en Organisationswetenschap

### SOCIALE INCASSO BIJ VATTENFALL

#### Belangrijke informatie

1. *Doel:* Het doel van het onderzoek is begrijpen in welke mate er sprake is van draagvlak voor sociale incasso binnen Vattenfall. Daarbij wordt gekeken onder welke voorwaarden draagvlak voor sociale incasso kan toenemen. Deze inzichten worden gebruikt om advies te geven voor de ontwikkeling van een missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall. Om dit te onderzoeken worden medewerkers bevraagd naar hun opvattingen en meningen over sociale incasso bij Vattenfall.
2. *Het interview:* Het interview zal 30-45 minuten duren en vindt op locatie of online plaats. **Het interview wordt opgenomen en naderhand uitgeschreven tot een transcript.** Wanneer het transcript af is zal dit ter controle naar de geïnterviewde medewerker worden gestuurd. Een aantal geïnterviewde medewerkers worden ook uitgenodigd voor een focusgroep (eind april of mei). Dit zal tijdens of na het interview worden besproken.
3. *Vertrouwelijkheid en anonimiteit:* **Alle verzamelde gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld en antwoorden van de geïnterviewde medewerkers worden anoniem gerapporteerd.** Geluidsopnames worden verwijderd nadat het transcript is gecontroleerd door de geïnterviewde medewerker. **Geanonimiseerde antwoorden kunnen worden gebruikt in mijn scriptie die openbaar wordt gepubliceerd.**
4. *Rechten:* Deelname aan het onderzoek is geheel vrijwillig. **Deelnemers kunnen op elk moment beslissen om zonder consequenties af te zien van deelname.** Ook na het verlenen van toestemming kan hier nog van worden afgezien.
5. *De onderzoeker:* Ik, Anne Veerman, zal de interviews afnemen. Als er nog vragen zijn over het onderzoek kan je die aan mij stellen. Mijn contactgegevens zijn: [anne.veerman@vattenfall.nl](mailto:anne.veerman@vattenfall.nl) en tel. 06-13539871.

#### Toestemming

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgave van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam:

Datum:

Handtekening:



## D. Codeboom interviews

Thema	Categorie	Code	
Betekenenissen van en vereenzelviging met M/V SI	Dit is de M/V op SI bij VF volgens medewerkers	Maatwerkoplossingen bieden	
		Luisteren naar en tijd nemen voor klanten	
		Helpen van klant met schulden	
		Zoeken naar beste oplossing voor klant	
		Lage(re) kosten voor klanten	
De grenzen van de M/V op SI bij VF volgens medewerkers	De grenzen van de M/V op SI bij VF volgens medewerkers	Geld blijven verdienen is belangrijk	
		Incasso is maar voor een klein deel van de klanten	
		Organisatiebelang is ook belangrijk	
		Socialer incasseren is de plicht van VF	
		M/V sociale incasso ontbreekt	M/V is er wel, maar niet vastgelegd
			Geen idee van M/V sociale incasso
			Er is geen gedeelde definitie
			Er is geen M/V sociale incasso
		M/V is nodig	Praktische vertaling M/V is nodig
			M/V zorgt voor duidelijkheid en consistentie
M/V is niet nodig	M/V is niet nodig	M/V moet een doel worden	
		M/V moet meebewegen met VF	
		Idee van VF is voldoende duidelijk	
		Afdelingen zijn te divers voor gedeelde M/V	
			M/V gaat geen effect hebben
		Draagvlak onder collega's	Grote verschillen tussen medewerkers
			Lastig om sommigen te laten draaien richting nieuwe M/V
		M/V sluit aan bij persoonlijke normen, waarden, etc.	Mens achter de schuld zien
			Mensen helpen is belangrijk
			Lang werkzaam betekent dat SI bevalt
Mensbeeld	Mensbeeld	Persoonlijke ervaringen zorgen voor begrip	
		Klant is zelf verantwoordelijk	
		De mens centraal stellen	
		Vooroordelen van andere medewerkers	
		Sociale incasso zit in het DNA	
Aansluiting M/V bij normen, waarden, etc. van VF	Aansluiting M/V bij normen, waarden, etc. van VF	Missie op duurzaamheid (klimaat)	
		Sociale prestatie indicatoren	
		Winst is het hoofddoel van VF	Geprobeerd afdeling te schrappen
			Sociale incasso is kosten/baten analyse
		Identiteit van collega's	Iedereen is anders en werkt anders
	Strak de regels volgen		

		Oude gewoontes vormen identiteit
		Schuld najagen is voor sommigen sport
Rol M/V in werkpraktijk	Klanten helpen in de praktijk	Uitstel van betalen verlenen aan klanten
		Betalingsregelingen
		Doorverwijzen schuldhulpverlening
		Samenwerking Geldfit
		Meedenken haalbaarheid van oplossingen
		Klanten niet veroordelen
		Belang van contact met de klant
	Obstakels SI in de praktijk	Klant moet geholpen willen worden en initiatief tonen
		Reactie klant bepaalt reactie medewerker
		Aannames zorgen voor hardere aanpak
		Verschillen in werkwijzen
		Onvoldoende commitment MT
		Veroordelen en werken met stempels
		Geen aandacht voor SI in training
		Maximale gespreks-/afhandeltijd
		Beperkte aandacht SI in richtlijnen en werkinstructies
	Veranderingen richting SI	Klanten vinden verandering naar SI fijn
		Fijn om socialer te werken
		Beweging zichtbaar richting SI
		Anders zijn gaan werken
	Communiceren over sociale incasso	Communiceren via (interne) sociale media
		Sociale incasso wordt uitvoerig gedeeld binnen VF
		Communiceren over het helpen van klanten helpt dienstverlening
		Het komt steeds meer aan bod
	Sociale incasso komt beperkt aan bod in communicatie	Te weinig communicatie over sociale incasso
		Nog nooit van sociale incasso gehoord
	Communicatie binnen en tussen teams	Gebrek aan afstemming tussen teams
		Focus op het helpen van klanten in de communicatie binnen team
		Weinig aandacht voor sociale incasso in team
		Goed om vaker stil te staan bij sociale incasso binnen team
	Betrokken worden bij het gesprek over sociale incasso	Niet gehoord worden
		Er wordt niet altijd wat gedaan met suggesties
		Input ophalen bij medewerkers
		Invloed hebben op het gesprek

		Niet betrokken worden
Behoeft en mogelijkheden sturing	Behoeft aan richtlijnen en werkinstructies sociale incasso	Geen richtlijnen op sociale incasso
		Fijn als richtlijnen en werkinstructies duidelijker worden
		Medewerkers aansturen met duidelijkere richtlijnen
		Te weinig aandacht voor richtlijnen
	Behoeft aan meer aandacht voor sociale incasso	Communicatiekanalen inzetten om medewerkers te bereiken
		Meer begeleiding bieden
		Sociale incasso moet meer onderwerp van gesprek worden
		Richting VF moet duidelijker worden gecommuniceerd
	Belang van sturing door manager	Alles is bespreekbaar met leidinggevende
		Gesprekken meeluisteren en feedback geven
		Leidinggevende heeft geen zicht op werk
		Behoeft aan meer coaching van leidinggevende
	Dilemma's en obstakels voor sturing	Vrijheid zorgt voor verschillende werkwijzen
		Duidelijke/strakke richtlijnen gaan ten koste van vrijheid
		Niet willen veranderen

## E. Codeboom documenten

Thema	Categorie	Code	
Belang van MVO		Belang van sociaal duurzaam ondernemen voor voortbestaan	
		Bijdragen aan een positieve impact op mensenrechten	
		Mensenrechten zijn belangrijk voor Vattenfall	
		Incasso is duur en klanten helpen belangrijk	
		Belang van draagvlak voor sociale missie/visie	
Definitie SI bij VF	Advies energieconsumptie	Bewustzijn energieconsumptie vergroten	
		Oplossingen bieden om energieconsumptie te verkleinen	
	Duidelijk communiceren	Transparant communiceren incassoproces	
		Informatie verstrekken over mogelijkheden aan klanten	
	Klanten helpen met betaalproblemen	Oplossingen bieden voor klanten die moeite hebben met betalen	
		Flexibele betalingsregelingen	
		Cruciale interventies bij het bieden van oplossingen	
	Oplossingen	Flexibele betalingsregelingen	
		Persoonlijk contact	
		Maatwerk	
		Medewerkers met mandaat zorgt voor oplossingen	
	Samenwerkingen met hulpverlenende instanties		AI-differentiatie van klanten in incassoproces
			Vattenfall is kartrekker van initiatieven en samenwerkingen
			Vroegsignalering
			Samenwerking Geldfit
			Kwetsbare klanten warm doorverbinden
		Sociale sturing incassopartners	Nauwe samenwerking incassopartners
			Sociale KPI's

# Advies: draagvlak voor missie/visie op sociale incasso bij Vattenfall

## Advies op basis van onderzoek

Uit het onderzoek volgt een praktisch advies voor het management van Vattenfall, gericht op het ontwikkelen van de missie/visie op sociale incasso met draagvlak onder medewerkers. Het advies is opgedeeld in drie thema's.



## 1. Betrek medewerkers

Door medewerkers te betrekken bij het ontwikkelproces ervaren ze meer eigenaarschap en kunnen ze zich beter identificeren met de missie/visie. De ontwikkeling kan in teams plaatsvinden, waarbij medewerkers gezamenlijk werken aan de inhoud van de missie/visie op sociale incasso. Deze verschillende versies kunnen de basis vormen voor een gedeelde en gedragen missie/visie op sociale incasso binnen Vattenfall. Andere stakeholders kunnen ook worden betrokken, zodat de missie/visie op sociale incasso ook aansluit bij deze stakeholders.



## 2. Maak missie/visie concreet

Medewerkers zijn op zoek naar aansluiting van de missie/visie op sociale incasso bij hun dagelijkse werkpraktijk. Voor deze aansluiting is het van belang de missie/visie te vertalen naar concrete doelen, zoals KPI's op sociale incasso. Ook kan sociale incasso een explicieter onderdeel worden van werkinstructies, richtlijnen en trainingen. Managers kunnen hier op sturen en het gesprek mee aangaan. Verder is het belangrijk dat de missie/visie op sociale incasso meebeweegt met Vattenfall en de context. Zo blijft de missie/visie actueel en relevant voor medewerkers.



## 3. Communiceer missie/visie

Sociale aandacht kan via verschillende kanalen meer onder de aandacht worden gebracht bij medewerkers. Zo kunnen bijv. verhalen van ervaringsdeskundigen meer bewustzijn en aandacht voor sociale incasso creëren. Ook kan sociale incasso vaker op de agenda staan in teamoverleg en kan tussen teams meer worden gedeeld over het onderwerp. Hierdoor blijven verschillende teams aan hetzelfde doel werken. In bila's kan vaker worden gepraat over de toepassing van de missie/visie op sociale incasso en kunnen onzekerheden van medewerkers worden besproken en weggenomen.

